

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ

Розглянуто існуючі підходи до управління машинобудівними підприємствами загалом. Вивчено можливості їхнього застосування щодо управління розвитком таких підприємств, а також вибрано й обґрунтовано застосування найкращого з них для вітчизняних підприємств.

Ключові слова: управління, розвиток, підприємство, функціональний підхід, управління розвитком, машинобудування.

Post-graduate V.Yu. Samulyak – NU "Lvivs'ka Politekhnika"

Forming the system by management of development of machine-building enterprises is on principles of functional approach

The different methods of management of enterprises are studied in the article. Possibilities of their application are studied in relation to a management of development of such enterprises, and also are chosen the best of them for domestic enterprises.

Keywords: management, development, enterprise, functional approach, management of development, machine-building enterprises

Актуальність проблеми та її зв'язок із важливими науково-практичними завданнями. За умов фінансово-економічної нестабільності розвиток машинобудівних підприємств залежить не стільки від їхніх внутрішніх можливостей, скільки від впливу ринкового оточення. Швидкі зміни зовнішнього середовища вимагають швидкої реакції підприємства, саме від спроможності останнього оперативно реагувати на такі зміни залежить багато в чому успіх у конкурентній боротьбі. Такі зміни зумовлюють виникнення низки різноманітних проблем під час управління розвитком машинобудівних підприємств.

Для вітчизняного машинобудування характерною є низький рівень культури управління. Більшість функціональних систем управління підприємствами, що утворились у роки адміністративно-командної економіки, перестали відповідати вимогам сьогодення. Науковці-економісти вважають, що вдосконалення системи управління підприємствами є основним завданням у цій ситуації. Від правильності побудови системи управління значною мірою залежатиме ефективність діяльності всього підприємства у мінливому взаємопов'язаному ринковому просторі. З огляду на це, теоретичної та прикладної цінності набувають проблеми дослідження у літературі існуючих підходів до управління підприємствами загалом, а також вивчення можливості їх застосування до проблем управління розвитком як складової процесу управління підприємством загалом.

Аналіз останніх наукових досліджень, які розкривають різноманітні аспекти розвитку ефективного управління промисловими підприємствами, дають підстави стверджувати, що забезпечення стійкості функціонування промислових підприємств у сучасних умовах вимагає подальшого дослідження, а цілісна концепція ефективного управління розвитку машинобудівних підприємств в умовах фінансово-економічної нестабільності недостатньо розроб-

лена. Теоретичні аспекти управління підприємствами загалом докладно висвітлено у працях багатьох науковців, з-поміж яких варто виділити таких: П. Друкер, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Денісов, О. Кузьмін, С. Хамініч, В. Яцура, які розглядають проблеми ефективного управління підприємствами. Теорію розвитку підприємств досліджено у працях таких учених: В. Афанасєв, Л. Мельник, О. Раєвнєєва, Р. Фещур. Натомість, ціла низка проблемних питань ще не знайшла свого теоретичного обґрунтування, передусім управління розвитком на засадах застосування різноманітних підходів.

Мета дослідження. Розглянути існуючі підходи до управління машинобудівними підприємствами загалом, вивчення можливості їхнього застосування щодо управління розвитком таких підприємств, а також вибір та обґрунтування застосування найкращого з них для вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі дослідження наукових джерел [1-3, 6-9, 11] можна стверджувати, що управління підприємством – цілеспрямований, систематичний вплив керуючої підсистеми на керувану за допомогою основних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою забезпечення розвитку підприємства, як такого, що відповідає поставленим завданням.

Для ефективного управління розвитком будь-якої системи (якою і є підприємство), потрібно чітко розуміти, що мається на увазі під її розвитком. Аналізуючи наукові джерела [2, 4, 5, 9], можна зробити висновок, що розвиток – це процес змін, перехід від одного стану до іншого, досконалішого порівняно з попереднім станом. У теорії та практиці існує багато різних підходів до управління підприємствами: функціональний підхід, процесний, системний, ситуативний, динамічний, інноваційний предметний та ін. Розглянемо докладніше кожен із них.

В основі функціонального підходу до управління машинобудівними підприємствами лежить послідовна реалізація загальних функцій менеджменту, через конкретні [1]. Управління розвитком машинобудівних підприємств на засадах цього підходу передбачає розроблення та складання планів розвитку підприємств, прогнозування; створення потрібних служб і підрозділів, встановлення взаємовідносин між ними й іншими рівнями управління підприємством; стимулювання працівників; забезпечення перевірки отриманих результатів від запроваджених змін; усунення відхилень та недоліків у процесі управління розвитком, здійснення коригувальних дій.

Використання процесного підходу під час управління підприємством – це розгляд всієї діяльності підприємства як мережі взаємодіючих процесів, що здійснюють всередині організаційної структури підприємства та реалізують його мету [13]. Управління розвитком на засадах цього підходу можна реалізовувати через свідомо формалізовані процеси діяльності, де процесом є логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що використовує ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачу.

Управління підприємством на засадах системного підходу полягає у здійсненні управлінських процесів у сукупності взаємозалежних елементів підприємства (люди, структура, завдання, технологія), зорієнтованих на до-

сягнення різноманітних завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища [6]. Управління розвитком на основі цього підходу передбачає запровадження служб стратегічного розвитку в систему взаємозалежних елементів.

В основу ситуативного підходу покладено вибір і застосування тих чи інших методів менеджменту залежно від ситуації, у якій знаходиться підприємство [7]. Ситуативний підхід під час управління розвитком передбачає, що не можна застосовувати універсальні теорії до підприємства, оскільки кожна система унікальна та спрямований на підбір прийомів менеджменту для конкретних управлінських завдань з метою найефективнішого досягнення мети.

Управління на засадах динамічного підходу здійснюється поетапно та передбачає розгляд усіх робіт відповідно до часу їхньої реалізації, а предметний підхід визначає об'єкти управління, які безпосередньо пов'язані з цією діяльністю (маркетингова, фінансова, зовнішньоекономічна тощо). Управління розвитком відбувається поетапно, впливаючи з тривалості реалізації мети, та на основі зосередження на певному об'єкті управління відповідно.

Деякі автори [8] виділяють також інноваційний підхід до управління, що є системним і цілеспрямованим виконанням результатів наукових досліджень, розроблень, новітніх технологій у діяльності організації, що забезпечують випуск і реалізацію нових конкурентоспроможних товарів і надання послуг споживачам. Однак, на нашу думку, такий підхід недоцільно виділяти, оскільки він може бути складовою ситуативного підходу, а ситуаційні рішення можуть бути як інноваційними, так і ні.

На розсуд провідних вчених-економістів, управління підприємством на засадах функціонального та процесного підходу є найоптимальнішим у наших реаліях. Під час функціонального підходу за основу приймають твердження про те, що будь-яка організаційна структура створюється для виконання завдань. У випадку процесного підходу до опису та проектування розвитку діяльність підприємства описується не через функції, а через свідомо формалізовані процеси діяльності, що складаються з послідовності робіт із перероблення ресурсів у визначені результати за заданими технологіями, обмеженими в часі й просторі.

Головною перевагою використання процесного підходу в організації є орієнтація на замовника продукції або послуг. Кожний працівник долучений до кінцевого результату та відповідає за його якість. Обмін інформацією здійснюють у середині бізнес-процесу, внаслідок чого знижуються "шуми", що значно підвищує рівень управління підприємством. Натомість, функціональний підхід характеризується чіткою спеціалізацією робіт і розподілом їх між функціональними підрозділами. Тому працівники кожного підрозділу виконують лише відведені їм функції і не відповідають за загальний результат діяльності.

Згідно з літературним джерелом [11], управління полягає в поєднанні різних видів діяльності, які називають функціями. Функції управління – це чітко окреслена низка питань та завдань, які вирішують у процесі управління. Науковці виділяють різну кількість загальних функцій управління. Відзначимо, що відмінність полягає не лише в кількості функцій, але інколи і в суті. Пропо-

нуємо використовувати підхід, за яким виділяють п'ять функцій управління: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Внаслідок дослідження наукових джерел, ми розробили модель управління розвитком машинобудівних підприємств на основі функціонально підходу (рис. 1).

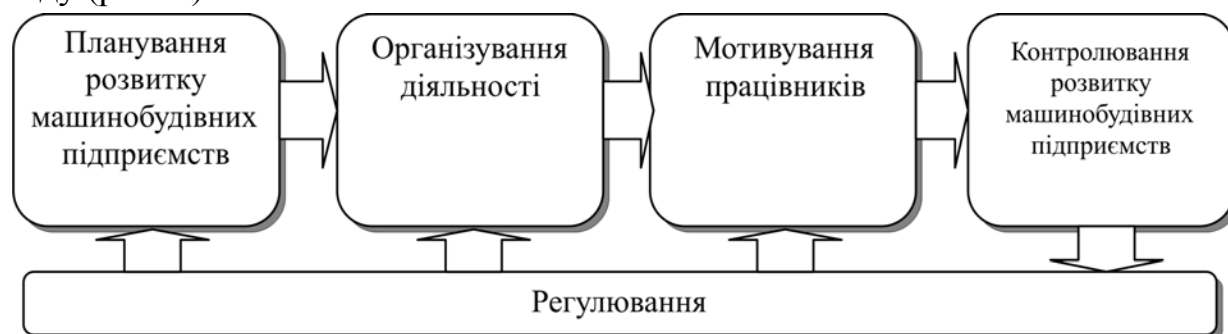


Рис. 1. Модель управління розвитком машинобудівних підприємств

Управління розвитком машинобудівних підприємств щодо функціонального підходу здійснюють послідовним виконанням таких функцій менеджменту: планування (складання планів, прогнозування тощо); організування (створення служб і підрозділів); мотивування (стимулювання працівників, що залучені у процес розвитку машинобудівних підприємств); контролювання (здійснення перевірки отриманих результатів із запланованими); регулювання (усунення відхилень чи недоліків, виявлених у процесі контролювання). Зупинимося докладніше на кожній з наведених функцій.

Планування здійснюють на початку управлінського процесу і є основою для решти функцій управління. На цьому етапі розробляють завдання і стратегії розвитку підприємства, створюють орієнтир майбутньої діяльності підприємства (рис. 2).

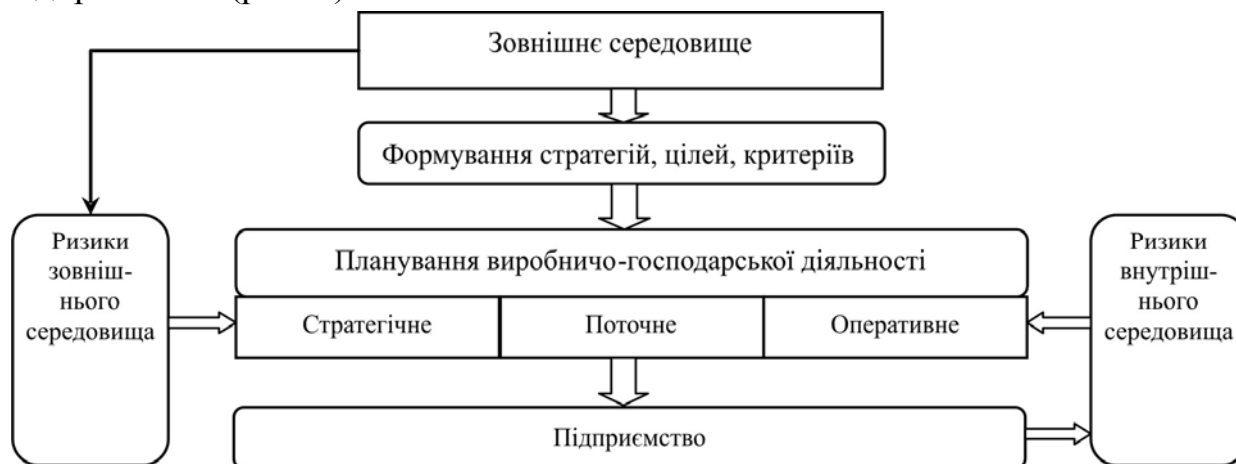


Рис. 2. Схема планування розвитку машинобудівного підприємства

Як зазначено у працях [2, 9], період планування може бути різним залежно від типу держави, в межах якої функціонує система; типу економіки; наявності ринку; сфери діяльності підприємства; етапу життєвого циклу; форми власності; свобод і прав громадян; ступеню розвитку інституцій у суспільстві та ін. Плановий період визначають розвитком зовнішніх змінних щодо підприємства та залежать від сукупності ризику. Наприклад, плановий період у США та країнах західної Європи становить 5 років, в Азії та на Близь-

кому сході – 3 роки, у Росії від 1 до 3 років. Періодичність розроблення оперативних планів залежить від інтенсивності зміни зовнішнього середовища. Пропонують визначати плановий період, на який можна розробити прогноз із точністю $\pm 20\%$.

Зміни в організаційній структурі управління можуть посприяти створенню такого механізму управління, який забезпечить інтенсивніший рівень розвитку підприємств. Основою організаційного забезпечення розвитку машинобудівного підприємства є добре сформована керуюча система. Потрібно пам'ятати, що організування повинно базуватися на двох основах: поділ підприємства на підрозділи відповідно до завдань розвитку та встановлення рівнів управління, взаємовідносин, координування поставлених завдань [1]. Складовою частиною організаційної структури розвитку підприємства можуть бути окремі управлінці, відділи, служби та інші підрозділи апарату управління. При цьому дана структура повинна бути інтегрована в загальну управлінську структуру підприємства, що дасть змогу знизити управлінські витрати та підвищити рівень координування дій. Варто пам'ятати про забезпечення тісних взаємозв'язків між підрозділами, діяльність яких має безпосередній вплив на рівень розвитку машинобудівного підприємства.

Ефективне мотивування працівників дасть змогу досягнути поставлених завдань розвитку в процесі планування. Дослідження наукових джерел показало, що понад 85 % чинників зростання продуктивності праці є чинниками управління та стимулювання праці. Головним принципом організації мотивування працівників за їхнього активного залучення до розвитку підприємства повинно бути формування заробітної плати із врахуванням внеску кожного працівника у підвищення рівня розвитку підприємства. Важливо врахувати характер роботи, складність та відповідальність, яку несе працівник. Заробітна плата повинна забезпечувати повне відтворення фізичних та духовних вартостей працівника.

Контролювання та оцінювання розвитку підприємства є невід'ємною частиною системи управління розвитком машинобудівного підприємства, оскільки за їх допомогою керівники підприємства встановлюють правильність управлінських рішень та визначають потребу їхнього коригування. Фінансовий, виробничий, логістичний, маркетинговий, операційний та інші види контролю є важливими елементами забезпечення досягнення підприємством поставленої мети. Контролювання потрібно здійснювати на усіх етапах управління розвитком підприємства, зокрема потрібно здійснити усі три види контролю (попередній, поточний та завершальний).

Регулювання дає змогу привести у відповідність із запланованими показниками процес реалізації розвитку підприємства шляхом перегляду процесів планування, організування, мотивування та контролювання діяльності підприємства. Під час виявлення відхилень у допустимих межах регулювання стає недоцільно. Однак, допустимі відхилення є сигналом невідповідності та повинні враховуватися у випадку частого повторювання. Виявивши відхилення у недопустимих межах, встановлюють причину цього відхилення та вносять певні корективи з метою усунення виявлених недоліків.

Отже, процес управління розвитку машинобудівних підприємств на засадах функціонального підходу охоплює чотири послідовні етапи: реалізація конкретних функцій менеджменту (управління фінансами, кадрами, постачанням, збутом, підрозділами тощо) через загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання); формування методів менеджменту як способів впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану; формалізація методів менеджменту в управлінські рішення на альтернативних засадах; забезпечення впливу керуючої системи підприємства на керовану на засадах механізмів керівництва (влади, лідерства тощо).

Висновки. Управління розвитком машинобудівних підприємств на засадах функціонального підходу є цілеспрямованим впливом керуючої системи на керовану за допомогою основних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом відповідно до поставлених завдань. Цей вид управління є ефективним вирішенням багатьох проблем, які сьогодні нагромадилися перед вітчизняним виробником.

Окреслені проблеми управління розвитком машинобудівних підприємств є складними та багатофакторними, містять цілий спектр комплексних завдань, методи вирішення яких можуть бути предметом подальших досліджень.

Література

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – К. : Вид-во "Академвидав", 2003. – 414 с.
2. Фещур Р.В., Самуляк В.Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : НУ "Львівська політехніка". – 2008. – № 624. – С. 100-109.
3. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія. – Д. : Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
4. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 496 с.
5. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.
6. Єрмошенко М.М. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Національна академія управління, 2006. – 656 с.
7. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007–576 с.
8. Мошек Г.Є. та ін. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Вид-во "Кондор", 2009. – 392 с.
9. Тимошук М.Р., Кузьмін О.Є., Фещур Р.В., Шуляр Р.В., Подольчак Н.Ю., Олексів І.Б. Планування соціально-економічного розвитку підприємств : монографія. – К. : УБС НБУ, 2007. – 449 с.
10. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монографія. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2002. – 184 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – М. : Изд-во "Дело", 1998. – 704 с.
12. Peter F. Drucker. The Educational Revolution. In "Education, Economy and Society". The Free Press. – N.Y.: Collier-Macmillan Ltd., 1959.
13. Процесний підхід до управління компанією. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://3dvok.com/ua/lecture1>.