

Посилання на статтю

Шишкова Н.Л. Організаційний аспект управління проектом санації вугільного підприємства / Н.Л. Шишкова // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Далія, 2009. - № 2 (30). - С. 143-152. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09snlsvp.pdf>

УДК 658.158.3

Н.Л. Шишкова

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ САНАЦІЇ ВУГІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглядається організаційний механізм управління санаційною діяльністю підприємства. Розкрито зміст етапів процесу прийняття рішення про вибір ефективних напрямів і заходів санації. Розроблено методичні рекомендації по удосконаленню організаційного механізму управління санаційною діяльністю підприємства та його реалізації. Рис. 4, дж. 8.

Ключові слова: ефективні напрямки, організаційний механізм, оптимальний варіант, вугільне підприємство, процедура санації.

Н.Л. Шишкова

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ САНАЦИИ УГОЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрен организационный механизм управления санационной деятельностью предприятия. Раскрыто содержание этапов процесса принятия решений о выборе эффективных направлений и методов оздоровления предприятия. Разработаны методические рекомендации по усовершенствованию организационного механизма управления санационной деятельностью предприятия и его реализации. Рис. 4, ист. 8.

N.L. Shishkova

ORGANIZATIONAL ASPECT OF THE COAL-MINING ENTERPRISE SANITATION PROJECT MANAGEMENT

The organizational mechanism of the enterprise sanative activity management is considered. Stages of process of administrative decision making devoted to choosing the most effective sanative activity directions and methods are revealed. Methodical recommendations concerning improvement the organizational mechanism of the enterprise's sanative activity management and its realization are worked out.

Постановка проблеми. Дії по організації управління можна представити як формуючі, що упорядковують і регулюють. Саме характер дій визначає ті методичні підходи, методи і прийоми, що є інструментами організаційних механізмів. Це насамперед методи поділу (розчленовування) цілого на елементи і методи з'єднання (сполучення, комбінування), об'єднання. Перші широко представлені в організаційних механізмах графічними методами, методами структуризації, евристичними методами, способами оптимізації, матрицями взаємозв'язків і залежностей і ін., другі – сітьовим методом планування і

керування, функціонально-вартісним аналізом, методами оптимізації рішень, графічними й евристичними методами і т.п. [1, 2].

Більшість підприємств вугільної промисловості фактично є банкрутами [3, 4], які продовжують функціонувати в ринкових умовах лише за рахунок надання державної підтримки. І кризові явища вугільної галузі, що накопичувались роками, вирішені повинні бути най скоріше. Тому необхідно застосувати нові концептуальні підходи до відновлення платоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо створення ефективного механізму управління, організації заходів під час підготовки та проведення санаційних процедур на підприємствах отримали певне висвітлення в роботах О.І. Амоші, А.П. Градова, Е. Маркушиної, Г. Чернецова [5-9]. Але недостатня увага приділяється питанню фінансової санації підприємств галузі, яка сприятиме відновленню нормального функціонування підприємства, питанню галузевих особливостей умов проведення оздоровлення стану та, в залежності від них, індивідуальних заходів з оптимальним для кожного суб'єкту масштабом проведення дій по санації.

Мета статті. Розробка організаційного алгоритму управління санаційними процедурами на вугільному підприємстві для подолання складності об'єкту моделювання, структурування проблеми санації підприємства.

Викладення основного матеріалу. Висвітлення організаційного аспекту управління санацією вугільного підприємства сприяє як загальному розумінню суті перетворень з метою оздоровлення суб'єкту підприємництва, так і вирішенню наступних задач: визначення послідовності дій керівництва при підготовці та під час проведення санації; запропонування ієрархії методів, використання елементів яких сприятиме підвищенню ефективності планування санаційних дій; підвищення рівню компетенції керівництва; використання наявних та залучення зовнішніх ресурсів санації.

Таким чином, створення організаційного механізму управління санацією підприємства зводиться до комплексної, взаємопов'язаної зміни всіх компонентів механізму оздоровлення суб'єкту підприємництва, а саме: створення нових організаційних структур управління, впровадження принципово нових методів управління. Організація реалізації стратегії санації - пошук або створення системи сприйняття, переробки і реагування на внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на процес оздоровлення. Організаційне рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб забезпечити виконання мети [6].

При дослідженні організаційного аспекту управління стосовно підприємств вугільної галузі слід, в першу чергу, надати підкреслену увагу особливостям організаційної структури об'єктів, існуючим рівням компетенції фахівців, можливостям її підвищення для сприяння найефективнішому проведенню оздоровлення підприємства.

Адміністративно-примусовий шлях проведення санації приречений на поразку. Тільки колективний розум, тобто управлінський корпус підприємства та залучені на час проведення санації фахівці при наявності прогресивної корпоративної культури, здатні створити ідею, а потім послідовно перетворити її в концепцію, програму санації і втілити на практиці.

В залежності від глибини кризи, характер процесу знаходження рішення керівництвом підприємства за допомогою залучених консультантів або зовнішнім керівництвом (керуючим санацією) може бути різним. Буде різним і вибір методів рішення проблеми.

Основний підхід, який слід використовувати на цій стадії – з мінімальними витратами побудувати в рамках підприємства можливий на даний момент часу рівень компетенції, що пов'язаний тільки з управлінням предметною областю

проекту (цілі, задачі, роботи проекту, їх об'єми, ресурси), впровадити в поточне управління планування комплексу заходів по санації у вигляді системи планів проектів.

На схемі (рис. 1), крім послідовності дій підготовки до проведення санації, відзначені етапи подолання складності підприємства, як об'єкту моделювання, та проблеми санації взагалі.

Складність об'єкту зводиться до розмірності системи, тобто до масштабів підприємства як об'єкту санації, а проблема роботи зі складними системами – до неможливості проведення досліджень системи в цілому з повним збереженням детального опису компонент. Перший етап – подолання теоретичної складності – визначення основних параметрів підприємства, компенсація недоліків моделі компетенції керівництва. Другий етап – подолання концептуальної складності об'єкту, визначення вузького спектру суттєвих ознак підприємства. При відсутності чіткої концепції проблема санації залишається слабо структурованою і не може мати правильного рішення. Третій етап – подолання складності об'єкту, структурування проблеми санації підприємства, утримання в полі уваги керівника всього спектру поглядів, положень, задач, рішень, що пов'язані з санаційними процедурами.

Перший етап – дуже об'ємний. Результати, що отримані в ході його реалізації, на другому етапі перетворюються в інформацію для прийняття рішень, розробки програми санації. Третій етап пов'язаний безпосередньо з реалізацією програми.

Схема організації управління санаційними процедурами на підприємстві побудована з використанням нової форми організації бізнесу – управління проектами. Проектний менеджмент показує високі результати в будівельній і ресурсодобувній промисловості Росії [7].

Використання управління проектами при організації санаційного процесу обумовлене його ознаками, а також необхідністю зміни моделі компетенції підприємства. Концепція (предмет і об'єкти, принципи, методологія, структура, функції, склад і зміст задач, умов, методів і процедур їх реалізації) [8] стає першим результатом структурування проблеми управління санацією. Наступний крок – створення програми оздоровлення підприємства. Програма - комплекс дій по реалізації однієї або кількох цілей [9]. Програма санації повинна мати чіткий облік комплексу проектів (рис. 2).

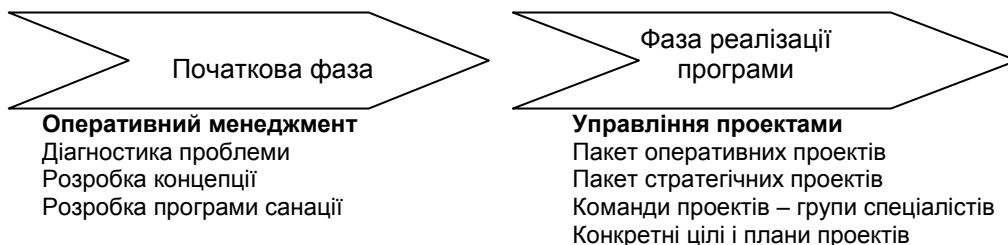
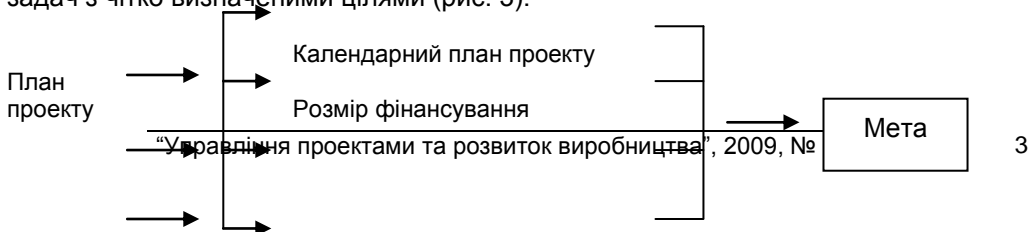


Рис. 2. Розробка програми санації

Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, які призначені для досягнення в рамках заданого періоду при установленому бюджеті поставлених задач з чітко визначеними цілями (рис. 3).



Роботи	Розподіл ресурсів проекту
Ресурси	Якість виконання проекту

Рис. 3. Складники проектів санації

Якість дій управлінського корпусу прямо залежить від чистоти і збалансованості зв'язків між виконавцями. Допомогти в створенні, налагодженні і функціонуванні цих зв'язків може логістика. Якщо розглядати підприємство як об'єкт логістичного впливу, то якісно воно являє собою набір ресурсів (матеріали, фінанси, інформація, імідж і т.д.). До того ж менеджмент розуміється теж як ресурс, що має визначені якість і ціну. При такому погляді можливо моделювати бажаний обсяг і сполучення всіх видів ресурсів, що необхідні для проведення санації (потенціал управління санацією).

Реально на підприємствах вугільної промисловості розвинений тільки оперативний рівень управління і, відповідно, оперативне планування. Рис. 4а показує потенціал управління санацією при існуючому рівні компетенції керівництва. Потенціал не змінний і при керуванні санацією зовнішнім керівником (арбітражним керуючим). Лише при зміні рівня компетенції на якісно інший, який базується на нових принципах і методах управління, відбувається перетворення моделі потенціалу управління санаційними процедурами з двомірної на тримірну (рис. 4б). Такий перехід на нові принципи і методи управління і забезпечує організаційний алгоритм управління санацією підприємства (рис. 1).

	А	Б	В	Г
1				
2				
3				

а) Потенціал управління санацією (існуюча модель компетенції)

Блок ресурсів: А – інформаційні; Б – трудові; В – фінансові; Г – виробничо-технічні
 Блок управління: 1 – планування; 2 – облік і контроль; 3 – регулювання

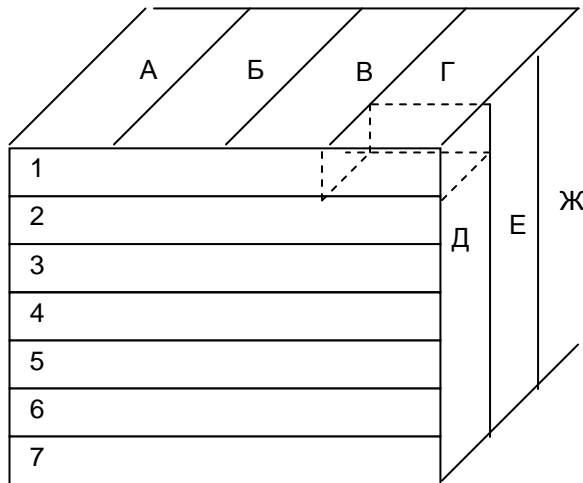
Рис. 4. Модель потенціалу управління санаційними процедурами підприємства

Блок управління представлений сукупністю компонентів механізму управління санацією: аналіз, прогнозування і моніторинг, планування, організація виконання, мотивація, облік і контроль, оперативне регулювання.

Реалізація цілей здійснюється за рахунок ресурсів, що має або може залучити підприємство: інформаційних, трудових, виробничо-технічних, фінансових.

Блок діяльності персоналу поділяється на складові:

- аналітична діяльність (дослідження факторів кризи підприємства і розробка заходів по оздоровленню);
- організаційна (забезпечення організації реалізації найсприятливішого варіанту санації);
- оперативна (здійснення контролю при проведенні санації, коригування цілей, задач і методів оздоровлення підприємства).



б) Потенціал управління санацією (змінена модель компетенції)

Блок ресурсів: А – інформаційні; Б – трудові; В – фінансові; Г – виробничо-технічні

Блоки механізму управління: діяльність керівництва: 1 – аналіз; 2 – прогнозування і моніторинг; 3 – планування; 4 – організація виконання; 5 – мотивація (стимулювання); 6 – облік і контроль; 7 – оперативне регулювання

Діяльність персоналу: Ж – аналітична; З – організаційна; Е – оперативна

Рис. 4. Модель потенціалу управління санаційними процедурами підприємства

Змінена модель компетенції дозволить охопити всі стратегічні компоненти підприємства і оточуючого середовища, що сприяють досягненню цілей санації. Робота керівництва повинна зосередитися на тому, щоб примусити працівників привести свої цілі, ділові якості і професійні навички у відповідність з тими вимогами, що пред'являють умови процедури санації.

При ефективній (навіть періодичній) підтримці консультанта з планування відбувається так потрібна в кризовій ситуації зміна моделі компетенції підприємства в кращий бік. Якщо у вихідній моделі відбувалося планування на основі інтуїції або з використанням аналогій, то в новій моделі - планування з використанням ситуаційного аналізу проектів, оцінки тривалості робіт, системи бюджетів проектів, пакетів робіт по санації, календарне і сітьове планування.

Висновки. Таким чином, організаційний аспект управління санацією є складовою частиною загального механізму управління оздоровленням вугільного підприємства. Лише ефективний менеджмент санації забезпечить позитивні результати її проведення. В рамках продовження дослідження цього напрямку потребують вивчення питання визначення оптимального масштабу санаційних дій, оперативного регулювання і контролю, адаптації стратегії санації до умов оточуючого середовища з метою зниження ризиків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управление организацией: учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, В.П. Румянцевой, И.А. Саломатина. – М.: Инфра-М, 1998. – 669с.
2. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – Спб: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.

3. Акмаев А.И. Оценка возможностей функционирования угледобывающих предприятий Минуглепрома Украины на принципах коммерческого расчета/ А.И. Акмаев, В.Н. Белозерцев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mvp.gov.ua/mvp/control/uk/publish/category>.
4. Полтавець В. Концепція реформування вугільної галузі – дорожня карта, за якою будемо рухатися вперед/ В. Полтавець. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mvp.gov.ua/mvp/control/uk/publish/article>.
5. Амоша О. Актуальні проблеми розвитку вугільної промисловості України / О. Амоша, В. Логвиненко // Економіка України, 2006. – № 12. – С. 4-11.
6. Маркушина Е. Трансформація компаній / Е. Маркушина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Management.com.ua.
7. Экономическая стратегия фирмы/ Под. ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1999. – С.497.
8. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации/ Г. Чернецов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.projectmanagement.ru.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2009 р.