

УДК 658.152

ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТІВ ГАРМОНІЗАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ ІНТЕГРОВАНІХ ПІДПРИЄМСТВ**Шаріпова О.С., Шаріпова А.Г.****THE DEFINITION OF THE OBJECTS OF HARMONISATION IN THE FORMATION OF INTEGRATED ENTERPRISES****Sharipova O., Sharipova A.**

У статті розглянуто й більш детально проаналізовано роль і значення процесів, об'єктів гармонізації, на прикладі класичних шкіл та підходів до менеджменту. Запропоновано розглядати гармонізацію як інструмент, критерій і цільову установку при управлінні. Обґрунтовано підходи до визначення об'єктів гармонізації. Наведено схему утворення зон пересічення площин та об'єктів гармонізації.

Ключові слова: управління, процесний підхід, ситуаційний, проектний, системний, об'єкти, гармонізація, інтегровані підприємства (ІП), структура, ієрархічний рівень, функціональний рівень, пересічення площин, ефективність.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства представляє собою динамічний процес взаємодії основних фондів, матеріалів, персоналу, технологій, інформації та інших видів ресурсів, які розподілені між структурними підрозділами, що утворюють дане підприємство. Взаємодія ресурсів, підрозділів, виконавців завжди передбачає забезпечення певних пропорцій, погодженості дій, кооперації й згладжування конфліктів у процесі вирішення загальних завдань. Таким чином, функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язано із процесами й завданнями гармонізації діяльності його підрозділів і виконавців.

Проведені дослідження показують, що гармонізація, як параметр, є важливою й значимою для успішної діяльності підприємств. Досягнення високих показників гармонізації є основою ефективної діяльності підприємств, їх стійкого функціонування.

Від рівня гармонізації діяльності залежить конкурентоспроможність і ефективність підприємств, саме в цьому їх конкурентні переваги й залог успішності. Недооцінка значущості забезпечення гармонійності діяльності підприємств може привести не тільки до зниження ефективності, але й до більше

глибоких негативних наслідків, наприклад, банкрутству.

Це визначає важливість і актуальність досліджень і розробок, спрямованих на підвищення рівня гармонізації діяльності підприємств, як некапітало-місткого фактора підвищення стійкості його положення на ринку й ефективності роботи.

Аналіз останніх досліджень. У процесі розвитку науки менеджменту питання гармонізації були ключовими. Науковці постійно орієнтувались на пошук засобів та методів досягнення гармонічного функціонування підприємств. Починаючи з робіт школи наукового управління, представниками якої були Ф.Тейлор, Ф. і Л.Гілберти, Г.Гатт, Г.Форд, Х.Емерсон та інші, основним завданням, яке вирішувалося було забезпечення гармонізації виробничого процесу. Найбільш реальним втіленням гармонізації виробничого процесу того часу стали конвеєри Г.Форда. Сучасними школами процесного, ситуаційного й проектного управління гармонізація розглядалася як ключовий критерій успішності управління діяльністю всього підприємства.

Питання гармонізації розглядаються й розуміються вченими у контексті проведених ними досліджень і досліджуваних об'єктів: в функціонуванні системи управління, прийнятті управлінських рішень, організації виробничих процесів. До таких авторів перш за все слід віднести: О.Г.Туровця, Б.З.Мільнера, В.С.Рапопорта, З.П.Румянцеву, Г.В.Козаченку. У той же час поняття «гармонізація», стосовно до управлінської діяльності, вивчено й розглянуто недостатньо. Тому необхідно встановити, що розуміється під гармонізацією взагалі та під гармонізацією управління зокрема. Які цілі повинні переслідуватися і які завдання повинні вирішуватися в процесі гармонізації цієї діяльності.

Метою статті є визначення об'єктів гармонізації при формуванні інтегрованих підприємств.

Результати досліджень. У сучасних умовах питання гармонізації діяльності знаходять висвітлення і є однією з основних завдань при системному підході, кількісному методі обґрунтування й прийняття рішень, у процесному і ситуаційному управлінні, при розробці методів управління проектами, а також у різних школах біхевіористичного напрямку.

Основним об'єктом гармонізації є певні процеси, які виділяються в рамках управлінської діяльності на основі прийнятого методу декомпозиції, виходячи із пріоритетних завдань, що досліджуються і вирішуються. Тому, розглянути й більш детально проаналізувати роль і значення процесів, як об'єктів гармонізації, необхідно на прикладі вказаних шкіл і підходів.

Процесний підхід почав розвиватися з робіт А. Файоля та М.Вебера й одержав більш детальний і глибокий розвиток в 70-80 роках минулого сторіччя. Якщо спочатку процесний підхід зводився до розгляду загальних функцій управління, які утворюють управлінський процес, то сучасні автори активно розробляють питання застосування бізнес-процесів, регламентацію діяльності виконавців, як виробничої, так і управлінської сфер на основі нормування операцій, що виконуються, застосування методів інжинірингу для оптимізації управлінських дій. У цьому напрямку активно проводять дослідження такі автори як: А. Бусигін, П. Друкер, Дж.Харрінгтона, К.С.Есселінг, Харм Ван Німвеген, В.Г.Єліферова, В.В. Репін, Ю.П. Ліпунцов.

В усіх роботах, присвячених процесному підходу, в тій або іншій мірі питання гармонізації проявляються як в якості мети, що задається, так і в якості критерію оцінки рівня організованості процесів, їх стійкості.

Іншим сучасним напрямом розвитку менеджменту є ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід базується на розгляді об'єкту як сукупності взаємозалежних ситуацій, що утворюються в результаті впливу безлічі факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. До найбільш значимих робіт, присвячених ситуаційному підходу варто віднести праці П.В.Кривулі, В.М. Попова, С.І. Ляпунова, В.В. Філіппова, Г.В. Медведєва.

Ситуаційний підхід в найбільш яскравому виді проявляється при стратегічному управлінні. По суті, методологія стратегічного управління будується на оцінці довгострокової ситуації, в якій знаходиться підприємство та визначенні лінії розвитку, яка дозволяє досягти максимального результату.

Гармонізація при ситуаційному підході розглядається як критерій, по якому оцінюють, на скільки успішно здійснюються управлінські дії в конкретній ситуації. При гармонійних управлінських діях виникає мінімум конфліктів і проблем в процесі координації дій виконавців щодо вирішення виниклої ситуації. Чим більше виникає конфліктів, які вимагають втручання управлінського персоналу в дії виконавців, тим нижче рівень гармонізації і тим гірше показники управління.

У кінці 20 на початку 21 століття активно став розвиватися підхід проектного менеджменту на основі управління проектами. Управління проектами (англ. project management) - область діяльності, в ході якої визначаються і досягаються чіткі цілі при балансуванні між об'ємом робіт, ресурсами (такими як гроші, матеріали, енергія та ін.), часом, якістю і ризиками у рамках проектів, спрямованих на досягнення певного результату при вказаних обмеженнях. Ключовим фактором успіху проектного управління є наявність чіткого, заздалегідь визначеного плану, мінімізації ризиків та відхилень від нього (на відміну від процесного, функціонального управління, управління рівнем послуг). Цей підхід об'єднує ситуаційне й процесне управління.

Суть проектного підходу полягає у визначенні кінцевих і проміжних цілей (етапів) і робіт, що сприяють досягненню цілей. Проектний підхід завжди використовується при реалізації великого об'єму робіт; при реалізації унікальних робіт; для оцінки вартості і термінів робіт; для оцінки ризиків. До переваг проектного підходу, як правило відносять наявність відповідальності за результат кожного етапу і наявність програми дій.

У проектному підході здійснюється ретельне, детальне проектування усіх процесів, пов'язаних з реалізацією певного проекту. Проектування процесів, по суті, спрямовано на досягнення максимальної гармонізації дій усіх учасників проекту, з тим, щоб мінімізувати втрати із-за можливої неузгодженості виконання робіт у рамках як окремих етапів, так і проекту в цілому.

Окрім розглянутих сучасних підходів до здійснення управління діяльністю підприємств і підприємств, гармонізація відіграє важливу роль і при здійсненні системного підходу до управління.

Системний підхід - це підхід, при якому будь-яка система (явище, процес, який-небудь об'єкт) розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів (компонентів), що має вихід (ціль), вхід (ресурси), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Це найбільш складний підхід. Системний підхід - це не набір принципів або інструкцій для керівників, а спосіб мислення стосовно до організації та управління.

Засновник загальної теорії систем Карл Людвіг фон Берталанфі визначив систему як сукупність взаємозв'язаних об'єктів. Д.Б. Оляніч розглядає систему як деяку цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад в характеристики цілого. Система - сукупність (множина) елементів, між якими є зв'язки (стосунки, взаємодії). Таким чином, під системою розуміється не будь-яка сукупність, а впорядкована.

У теорії організації синергізму надається важливе значення. У главу закону синергії покладено принцип емерджентності складних систем: спільна дія декількох факторів завжди або майже завжди відрізняється від суми роздільних ефектів.

Для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більше простої суми потенціалів ресурсів (технологій, персоналу, комп'ютерів і так далі), що входять в неї, або істотно менше. Але важливо не лише і не стільки поєднання потенціалів, а їх узгоджена, гармонійна поведінка та взаємопідтримуючі зв'язки.

З позицій теорії організації цей закон можна було б назвати законом кооперації. Кооперація - це організація сил, процесів, агентів, ресурсів для спільного виконання загальної справи.

З позицій системного підходу гармонізація є умовою отримання максимальної синергії. Три основні процеси в синергетичній дії - це адекватне планування, ефективний обмін знаннями і поточною інформацією між співробітниками організації та точна координація роботи.

Таким чином, гармонізація є постійним критерієм і характеристикою, яка використовується у вирішенні багатьох управлінських завдань. Але найчастіше вона не виділяється в якості цільової установки, а передбачається і враховується у рамках дій, що виконуються. При цьому, коли досягається високий рівень гармонізації, то вважається, що управління успішне, як ситуаційне, проектне так і процесне. У тих випадках, коли гармонійність не забезпечена, це проявляється в недостатніх показниках роботи команди системи управління. На наш погляд, цей прояв недооцінки гармонізації як інструменту, критерію і цільової установки в управлінні.

Питання гармонізації діяльності підприємств розглядаються багатьма авторами, але стосовно до тих проблем, які вони вивчають. Наприклад, досліджуються питання гармонізації при організації виробничих процесів. Гармонізація взаємодії виконавців у рамках управління персоналом, конфліктами. Гармонізація за окремими напрямками діяльності підприємств, наприклад, у питаннях забезпечення економічної безпеки, організації логістичних процесів, фінансовому менеджменті та інш.

Гармонізація можна розглядати як компроміс між різноспрямованими інтересами, діючими силами або цільовими установками. Гармонізацію слід визначати через поняття балансу, як результат обліку різноспрямованих впливів, зведених до певного результату. У фізиці є поняття балансу дії різнопланових сил, які визначають силу підсумкового впливу. У цьому випадку можна говорити про внутрішню й зовнішню гармонізацію. Внутрішня гармонізація - це результат компромісу між дією внутрішніх сил, які визначають підсумкову силу впливу. Зовнішня гармонізація - це відповідність між отриманою силою впливу й очікуваною. Ступінь відхилення від очікуваної сили впливу, визначає рівень дисгармонії.

Стосовно до управління підприємством, це можна трансформувати між потенціалом виконання певного виду робіт підрозділом або організацією в результаті взаємодії елементів і ресурсів, що його утворюють. Це внутрішня гармонізація й відповід-

ність можливостей давати певний, очікуваний результат підрозділом або організацією визначається на стадії проектування змін у інтегрованому підприємстві або на стадії створення нових підрозділів. Це відображає розуміння гармонізації як компромісу між дією різних сил і факторів, які визначають внутрішній баланс взаємодії й формують гармонійність функціонування певного об'єкта.

Досягнута гармонія, внаслідок реалізації процесів гармонізації, є короткочасною ситуацією, що складається як наслідок балансу компромісу взаємодіючих факторів. Тому, рівень гармонізації істотно міняється в часі з періодичністю суттєвих змін факторів, що її визначають. Якщо розглядати гармонізацію як функцію від впливу факторів, то кожний з факторів є функцією впливу часу і його змін у часі. Це означає, що ми можемо говорити про зріз ситуації в заданий момент часу й оцінювати стан гармонізації в цей момент часу, або ж говорити про якусь середню характеристику гармонізації протягом певного відрізка часу.

Вертаючись до прикладу, з фізичними явищами, гармонізацію можна зіставляти з поняттям орбіти електрона. У будь-який момент часу є імовірна орбіта, на якій перебуває електрон, але немає його точного місця розташування. Так і гармонізація, є якийсь рівень досягнутих компромісів у певній області, але не можна говорити про гармонізацію, як про точно зафіксоване явище, у фіксований момент часу.

Це означає, що ми повинні ставитися до гармонізації як до характеристики, що відбиває певні властивості процесів, які виникають у конкретному об'єкті протягом певного інтервалу часу. Тому, гармонізація, як характеристика, суттєво залежить від факторів, що визначають ріст і розвиток, як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів. При цьому, під ростом ми розуміємо зміну кількісних параметрів підприємства або його підрозділів. Під розвитком ми розуміємо - зміну якісних характеристик підприємства і його підрозділів. З метою забезпечення необхідного рівня гармонійності діяльності підприємства для впливу на причинному рівні необхідно домагатися гармонізації росту й розвитку, а тільки потім функціонування об'єкта, тобто - підприємства, підрозділу, окремої програми.

Гармонізація як характеристика діяльності інтегрованих підприємств по-різному сприймається й відображається вченими й практиками у своїй діяльності. Науковці в своїх роботах, присвячених питанням організації управління об'єктом, організації виробничих процесів, організації операційної діяльності в різних сферах, а також у роботах, присвячених організаційній поведінці з різним ступенем деталізації використовують і враховують гармонізацію, як можливий критерій діяльності, характеристику діяльності або ціль діяльності.

Для виходу на загальне розуміння сутності й змісту категорій «гармонійність» і «гармонізація», їх правильне сприйняття на рівні вирішення приклад-

них завдань управління у різних сферах людської діяльності, в першу чергу у сфері виробничої діяльності, необхідно визначити найбільш загальні, базові поняття, які використовуються для характеристики гармонії й процесу гармонізації. Виходячи із цих понять, вирішуються питання гармонізації діяльності підприємства й управління цим процесом.

Комплексний цілісний розгляд проблем гармонізації функціонування підприємств практично відсутній. Для того, щоб управляти й забезпечувати необхідний рівень гармонійності діяльності в підприємствах необхідно досить повне й точне розуміння особливостей цієї категорії.

Гармонізація, в першу чергу, є процесом досягнення гармонійності взаємодії елементів. Гармонійність може розглядатися як характеристика процесів, критерій діяльності, мета виконання певних дій, інструмент, за допомогою якого досягаються необхідні результати. Крім того, складність вивчення гармонійності пов'язане з тим, що вона може й повинна розглядатися при виконанні будь-яких робіт, здійсненні будь-яких видів діяльності.

Для розуміння ролі і значення гармонізації розглянемо зони її впливу і прояву при проектуванні підприємства і системи управління ним. Підприємство можна представити як багаторівневу, об'ємну фігуру, що утворюється пересіченням різних площин, які відображають особливості і напрями діяльності та особливості і напрями впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів на нього. Це можуть бути паралельні площини, що відображають ієрархічність управління. Це можуть бути вертикально-паралельні площини, що відображають функціональність управління. Площини, що відображають стадії отримання готового продукту. Площини, що відображають використання ресурсів, які утворюють підприємство і які необхідні для його функціонування. І багато інших аспектів.

З одного боку в кожній площині відбуваються свої процеси, які повинні мати відповідний рівень гармонійності. З іншого боку, площини пересікаються між собою, утворюючи зони спільних дій, які визначають необхідність гармонізації взаємодії різноякісних процесів. Наприклад, бюрократичного і функціонального управління, споживання ресурсів і організації праці персоналу, рух інформації і центрів її накопичення та переробки. При цьому, площини, що відображають послідовні процеси не пересікаються і внутрішні процеси гармонізуються самостійно. Наприклад, логістичні етапи, заготівельні, виробничі, збутові доповнюють один одного, але не пересікаються. Функціонально логістичні процеси з управління перевезеннями, запасами, вантажними операціями пересікають усі види логістичних дій і вимагають гармонізації у кожному окремому випадку.

Це положення є досить загальним для об'ємного і комплексного представлення підприємства, як сукупності різних взаємодіючих процесів, що вимагають своєї гармонізації. Для інтегрованих підприємств (ІП) кількість взаємодіючих елементів буде збільшуватися, оскільки у рамках однієї структури здійснюються різні види діяльності, кожен з яких реалізується окремим об'єктом. Тому об'ємна модель інтегрованого підприємства буде ще складнішою, хоча повинна будуватися на тих же принципах і підходах, рис.

емств (ІП) кількість взаємодіючих елементів буде збільшуватися, оскільки у рамках однієї структури здійснюються різні види діяльності, кожен з яких реалізується окремим об'єктом. Тому об'ємна модель інтегрованого підприємства буде ще складнішою, хоча повинна будуватися на тих же принципах і підходах, рис.

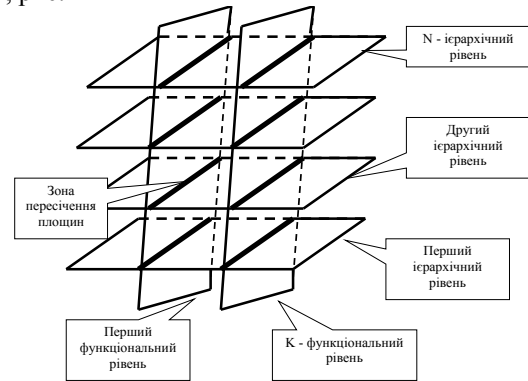


Рис. Схема утворення зон пересічення площин та об'єктів гармонізації

При розгляді об'ємної моделі слід враховувати, що її структура багатопланова і складна. По-перше, кожна площина, це певний вид діяльності, що має внутрішню структуру процесів, які реалізуються. По-друге, на кожному рівні можливо виділити не одну, а безліч паралельних площин, які формують ієрархічний або функціональний пакет, діючий у рамках певного ієрархічного рівня або певного функціонального рівня. Також площини існують не самі по собі, а активно взаємодіють між собою, формуючи об'ємну структуру діяльності підприємств.

Пересічення ієрархічних і функціональних пакетів площин доповнюють завдання щодо гармонізації стиків пересічення цих площин. У місцях пересічення площин одночасно реалізуються, як дії, що пов'язані з управлінням об'єктів, так і дії, які пов'язані з виконанням певних видів робіт. При цьому, кожна площина має свою цільову спрямованість і в місцях пересічення об'єктивно виникає конфлікт цілей, що і визначає завдання гармонізації і її зміст.

Висновок. Таким чином, розглядаючи підприємство як сукупність різних напрямів діяльності зі своєю внутрішньою структурою, можна виділити множину об'єктів гармонізації й систематизувати їх за складністю, важливістю й ступенем впливу на діяльність підприємства. Інтегровані підприємства, які вже відзначали, загострюють дану проблему в силу збільшення складності й кількості взаємодіючих елементів.

Процеси, що відбуваються при виникненні, розвитку й функціонуванні інтегрованих підприємств є об'єктами управління різних центрів відповідальності й об'єктом впливу різних видів управлінських дій. Вся сукупність процесів визначає складність і трудомісткість управлінської діяльності й визначає множину завдань з управління підприємством та інтегрованим підприємством, як його різновидом.

Л і т е р а т у р а

1. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М., 2000. – 480 с.
2. Олянич Д.Б. Теория организации: учебник / Д.Б. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д : Феникс, 2008. — 408с.
3. Шаріпова О.С. Теорія та методологія адміністративного управління гармонізацією управлінської діяльності інтегрованих агропромислових підприємств: [монографія] / О.С.Шаріпова. — Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2011. – 515 с.

R e f e r e n c e s

1. Milner B.Z. the Theory of organizations / B.Z. Milner. – M.: INFRA-M, 2000. – 480 p.
2. Olyanich D.B. Theory of organization: textbook / D. B. Olyanich [and others]. — Rostov n/D : Feniks, 2008. — 408p.
3. Sharipova O.S. Theory and methodology of the administrative management of the harmonization of management activities integrated agro-industrial enterprises: [monograph] / O.S. Sharipova. — Donetsk: LDS Kupriyanov S. V., 2011. – 515 p.

Шаріпова О.С., Шаріпова А.Г. Определение объектов гармонизации при формировании интегрированных предприятий.

В статье рассмотрены и более детально проанализированы роль и значение процессов, объектов гармонизации, на примере классических школ и подходов к менеджменту. Предложено рассматривать гармонизацию как инструмент, критерий и целевую установку при управлении. Обоснованы подходы к определению объектов гармо-

низации. Приведена схема образования зон пересечения плоскостей и объектов гармонизации.

Ключевые слова: *управление, процессный подход, ситуационный, проектный, системный, объекты, гармонизация, интегрированные предприятия (ИП), структура, иерархический уровень, функциональный уровень, пересечение плоскостей, эффективность.*

Olha Sharipova, Anastasiia Sharipova. The definition of the objects of harmonisation in the formation of integrated enterprises.

The article reviewed and analyzed in more detail the role and importance of processes, objects of harmonization, for example grammar schools and approaches to management. Invited to consider harmonization as an instrument, criterion and target setting in the management. The article discusses the approaches to the definition of the objects of harmonization. The scheme of formation of zones of intersection of the planes and objects of harmonization was given.

Key words: *management, process approach, case, project, system, objects, harmonization, integrated enterprises (IE), structure, hierarchical level, functional level, intersection of planes, effective.*

Шаріпова О.С. – д.е.н., професор кафедри «Менеджменту і маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: sharipka71@gmail.com

Шаріпова А.Г. – здобувач кафедри «Менеджменту і маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Рецензент: д.е.н., проф. **Надьон Г.О.**

Стаття подана 15.10.2017.