УДК 005.73–331.104.2

ЯЦЕНКО К. А.
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті узагальнено проблеми у забезпеченні організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств України. Розроблено методичні рекомендації до формування механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств. Побудовано механізм забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств.

Ключові слова: організаційна стійкість, проблеми забезпечення організаційної стійкості, механізм забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства.

YATSENKO K. A.
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

METHODICAL RECOMMENDATIONS FOR FORMING MECHANISM TO ENSURE ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY OF MECHANICAL ENGINEERING ENTERPRISE

The article generalizes problems of ensuring the organizational sustainability of mechanical engineering enterprises of Ukraine. The purpose of the article is to develop guidelines to solving the problems of ensuring the organizational sustainability of mechanical engineering enterprises. The methodical recommendations for forming mechanism to ensure organizational sustainability of mechanical engineering have been developed: 1) to define domestic stakeholders interests of the industrial enterprise and their agreement based on the theory of cooperative games applying; 2) to apply open-book management and its instruments; 3) to identify the most effective forms of management and style of decision-making through using situational models of Vroom – Yettona – Jago 4) to develop Mind maps; 5) to determine the impact of the proposed recommendations for organizational sustainability of mechanical engineering enterprises The mechanism ensuring organizational sustainability of mechanical engineering based on methodical recommendations has been formed.

Keywords: organizational sustainability, problems of organizational sustainability, mechanism to ensure organizational sustainability of the enterprise.

Постановка проблеми. У діяльності більшості промислових підприємств існує недостатня інтеграція цілей функціонування підприємства з інтересами внутрішніх стейкхолдерів (власників, керівників, працівників), відсутність підтримки з боку керівництва прогресивних ініціатив працівників, обмежене розуміння і залучення працівників на всіх рівнях до прийняття і виконання управлінських рішень, а також відсутність методів і засобів для подолання зазначених диспропорцій для забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства.

У ході дослідження виявлено, що основними проблеми у забезпеченні організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств є: низька продуктивність праці; високий рівень плинності кадрів через незадовільні умови праці, відсутність матеріальної, соціальної та психологічної мотивації працівників; консервативність менеджменту; відокремленість учасників виробничого процесу від процесу прийняття рішень та результатів робіт; руйнування традиційних міжгалузевих і міжрегіональних логістичних ланцюгів. Тому виникає необхідність формування механізму подолання цих проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню стану та динаміки елементів, засобів та інструментів, що впливають та сприяють забезпеченню організаційної стійкості функціонування підприємств присвячені праці видатних як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Серед них Б. Бьорлінгем, Ф. Герцберг, І.В. Гонтарева, Дж. Кейс, В.С. Пономаренко, Л.О. Птащенко, Дж. Стек, З.І. Шевченко та інші. Проте їх дослідження здебільшого присвячені аналізу та оцінці лише певних елементів чи інструментів організаційної стійкості. Тому питання формування комплексного механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівного підприємства досі залишається відкритим і потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методичних рекомендацій для подолання проблем забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для вирішення визначених проблем авторами статті розроблено методичні рекомендації до формування механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування машинобудівних підприємств: 1) визначення інтересів внутрішніх стейкхолдерів промислового підприємства та їх узгодження на основі застосування теорії кооперативних ігор, що сприяє подоланню проблем низької продуктивності праці та недостатньої вмотивованості працівників до її підвищення; 2) застосування системи відкритого управління та її інструментарію для вирішення проблеми

консервативності менеджменту, зниження плинності кадрів та відокремленості учасників виробничого процесу від процесу прийняття рішень та результатів робіт; 3) визначення найбільш ефективної форми управління та стилю прийняття управлінських рішень на основі застосування ситуаційної моделі Врума – Йєттона – Яго для погодження вертикальних зв'язків на промислових підприємствах при використанні системи відкритого управління; 4) розробка ментальних карт для систематизації та структуризації виробничого процесу та визначення зон відповідальності на підприємстві; 5) визначення впливу запропонованих рекомендацій на організаційну стійкість функціонування машинобудівних підприємств

Інтереси стейкхолдерів підприємства тісно пов'язані з їх цілями у функціонуванні підприємства. Організаційна стійкість забезпечує постановку та досягнення цілей, реалізація яких задовольняє інтереси різних груп стейкхолдерів підприємства. Постановка цілей також передбачає вибір варіантів дій системи управління, що пов'язано з протистоянням думок, зіткненням принципових позицій, конкуренцією ідей, невідповідністю способів досягнення цілей тощо.

Наслідком таких протиріч є зниження продуктивності праці, її якості, зростання кількості простоїв, неявок на роботу, невиконання планових показників та відповідно фінансових результатів діяльності підприємства. Тому необхідно визначити інтереси різних груп стейкхолдерів та фактори впливу на них задля запобігання конфліктів у функціонуванні підприємства, що порушують його організаційну стійкість.

Згідно із дослідженнями Ф. Герцберга [1] задоволення від роботи залежить від її внутрішніх та змістовних характеристик, а незадоволеність залежить від зовнішніх характеристик роботи та її контексту. Відповідно до двофакторної моделі мотивації Ф. Герцберга всі фактори, які впливають на діяльність людини у виробничих ситуаціях, розподілені на гігієнічні та мотиваційні.

Головним вартісним показником оцінки організаційної стійкості функціонування є продуктивність праці персоналу підприємства. Відповідно для керівників підприємства продуктивність праці є найважливішим індикатором її ефективної організації та виконання поставлених завдань. Так як інтерес керівників полягає у підвищенні продуктивності праці персоналу, використаємо двофакторну модель Ф. Герцберга [1] та на її основі проведемо анкетування робітників на ПАТ «Електромотор» та ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» працівників (53 особи) відповідно стану гігієнічних та мотиваційних факторів впливу на організаційну стійкість підприємств.

Відповідно отриманих результатів дослідження на продуктивність праці найбільший вплив мають фактори матеріального стимулювання, а саме – рівень заробітної плати (погодженість всіх респондентів) із пропозиціями щодо її вдосконалення. Також серед гігієнічних факторів важливе значення (більше 50% респондентів) рівень контролю роботи та відносини з колегами, що свідчить про важливість організації виконання та структуризації завдань для забезпечення ефективних комунікативних зв'язків на підприємстві.

Щодо мотиваторів, то персоналом підприємств відзначено вплив умов праці та делегування повноважень (відповідно 82% та 76% середній показник згідно наданих оцінок у анкетах), так як сукупність чинників виробничого середовища і трудового процесу та можливість участі персоналу в колективному прийнятті рішень дають змогу збільшити зацікавленість у результатах функціонування підприємства та досягнення необхідного рівня продуктивності праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що серед основних інтересів працівників слід виділити: 1) підвищення рівня заробітної плати; 2) зменшення рівня контролю; 3) покращення умов праці; 4) розширення повноважень працівників шляхом їх делегування від вищої ланки управління нижчій.

Так як стейкхолдери (керівники та персонал) забезпечують можливості підприємства і є джерелом вимог для зростання продуктивності праці на підприємстві, необхідно визначити рівноважну точку узгодження їх інтересів. Відповідно розроблених методичних рекомендацій доцільно застосувати теорію кооперативних ігор та визначити рівноважну точку узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів.

Теорія ігор здатна допомогти в побудові та реалізації ефективних стратегій і тактик для забезпечення організаційної стійкості, так як дозволяє обрати кращі стратегії з урахуванням уявлень про інтереси інших груп стейкхолдерів, їх ресурсні можливості, потенціал і сукупність дій з урахуванням ризиків, що існують. Ситуація рівноваги можлива тільки в процесі формування колективного коаліційного рішення [2, с. 102] та коли жоден з гравців не зацікавлений, щоб її порушити. Саме ситуації рівноваги можуть бути предметом стійких домовленостей між гравцями [3, с. 15].

За допомогою використання інструментарію теорії ігор на практиці заплановано підвищити продуктивність праці на досліджуваних машинобудівних підприємствах через знаходження узгодженого рівноважного рішення відповідно визначеним інтересам стейкхолдерів (керівників та персоналу), яке задовольняє кожну із сторін.

Проте, поряд із використанням інструментарію теорії ігор, виникає потреба у досліджених проблем менеджменту на машинобудівних підприємствах – його консерватизму, жорсткої централізації, недостатньої вмотивованості персоналу у підвищенні кількісних та якісних показників результату діяльності, відокремленості учасників виробничого процесу від процесу прийняття рішень та результатів робіт.

Погоджуючись із думкою таких теоретиків та практиків менеджменту, як Бо Бьорлінгем [4, 5], Дж. Кейс [6] та Дж. Стек [5], ключовим питанням для вирішення проблем стійкості та ефективності організації та координації управління підприємством є розрив між персоналом та керівниками і необхідність створення системи, яка дозволила їм об'єднатися для досягнення спільної мети.

Погоджуючись із думкою Л.Д. Воробйової та М.М. Одінцова [7], відзначимо, що кожен працівник прагне до власного збагачення через задоволення власних потреб. Засобом вирішення цього питання є застосування відкритої системи управління (open-book management). Це система управління, філософія якої ґрунтується на тому, що керівництво підприємством повинно розділити інформацію, управління та активи зі своїм персоналом [5]. Відкрита система управління відповідно з досвідом успішних європейських та американських компаній та корпорацій [6] допомагає створити команду з єдиною метою, досягнення якої є взаємовигідним кожному члену трудового колективу та спрямована на тривалу перспективу, а не на мінливу ринкову кон'юнктуру.

Застосування форм впливу та стилю управління у відповідності з умовами ситуації, яка виникає при прийнятті управлінських рішень дає можливість визначити рівень залучення персоналу до прийняття управлінських рішень. При цьому доцільно використовувати ситуаційний підхід на основі управління конкретною ситуацію з властивим їй набором обставин, які в даний момент часу склалися на підприємстві.

Останній варіант моделі Врума, Йеттона і Яго пропонує застосовувати дерево рішень для визначення стилю управління, який відповідає особливостям конкретної ситуації, що склалася. Згідно із лабораторними дослідженнями та самозвітами менеджерів ефективність рішень керівників при використанні рекомендованого стилю відповідно до моделі Врума – Йеттона – Яго є на 62 % вищою, ніж при використанні іншого методу прийняття управлінського рішення [8].

Крім того, процес прийняття та реалізації рішень ускладнений розгалуженістю інформаційних потоків, відсутністю координованої їх систематизації та структуризації завдань під час виконання управлінських рішень. Для подолання зазначених дисфункцій доцільно використання ментальних карт.

Т. Бьюзен для ефективного планування, відображення розширеного процесу та генерування нових ідей у ході його реалізації пропонує використовувати ментальні карти (Mind Map), які дозволяють систематизувати та структурувати інформацію та цілісно її сприймати у взаємозв'язку всіх суб'єктів та об'єктів. Ментальна карта (від англ. Mind Map, «карти розуму», або «карти пам'яті», «карти думок») – діаграма, на якій відображають слова, ідеї, завдання, або інші елементи, розташовані радіально навколо основного слова або ідеї. Їх використовують для генерування, відображення, структурування та класифікації ідей, і в якості допоміжного засобу під час навчання, планування, організації, вирішення проблем та прийняття рішень [9, с. 28–32].

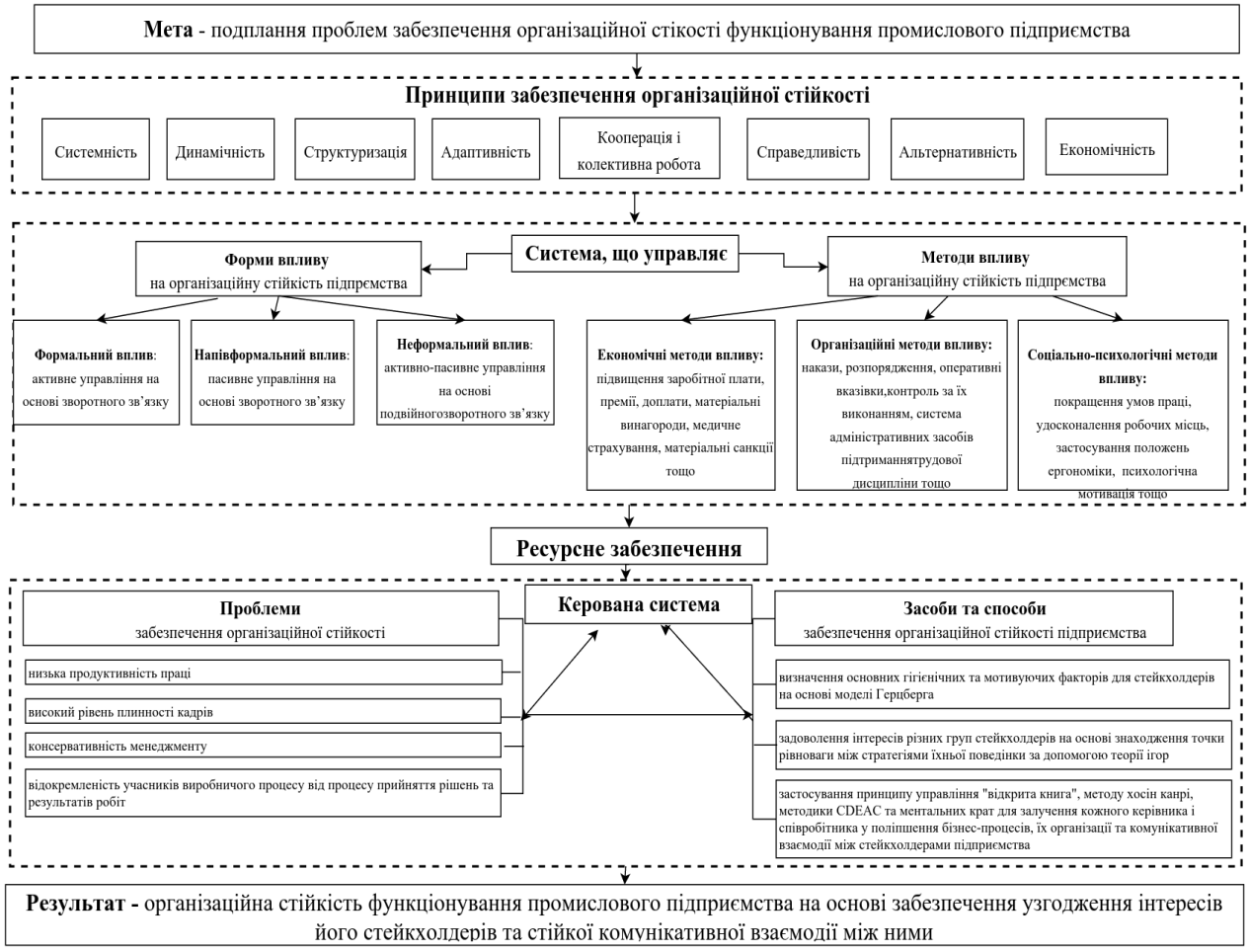

Рис. 1. Структура механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємства

За допомогою ментальних карт виробничий процес може контролюватися зі сторони як його керівників, так і учасників, швидко адаптуватися до поточних змін, управління ресурсами, їх розподілом та використанням відбувається на всіх етапах та є зрозумілим всім учасникам процесу виробництва, визначаються слабкі місця в управлінні. Ментальні карти дозволяють не допускати зволікань, прострочень, невиконаних або виконаних на низькому рівні завдань, що, при відкритості інформації, дозволяє визначити відповідальних за виконання та вплив невиконання на результати роботи інших учасників виробничого процесу.

Крім того, однією з переваг метальних карт, є можливість її розширення та конкретизації. Так, визначення відповідальних осіб не є останнім етапом розробки карти. Для кожного учасника виробничого процесу можливе створення власної ментальної карти через розгалуження та розширення гілок відповідно до головної мети.

Отже, застосування ситуаційної моделі Врума – Йєттона – Яго та ментальних карт дасть змогу не тільки підвищити рівень залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, а й визначить необхідність цих заходів, зони відповідальності, ступінь потреби та готовності до прийняття та виконання рішень, результати роботи за виконавцями.

На основі запропонованих методичних рекомендацій побудовано механізм забезпечення організаційної стійкості машинобудівних підприємств (рис. 1), застосування якого сприятиме підвищенню організаційної стійкості машинобудівного підприємства.

Висновки. Таким чином, запропоновані методичні рекомендації до формування механізму забезпечення організаційної стійкості функціонування підприємств дозволять вирішити питання узгодження інтересів різних груп внутрішніх стейкхолдерів, визначити найбільш прийнятний стиль прийняття управлінських рішень, узгодити їх формування та реалізацію на всіх рівнях управління підприємством, удосконалити процес комунікації, конкретизувати та систематизувати різні завдання з їх виконавцями, мотивувати досягнення максимального рівня продуктивності праці тощо. Перспективою подальших досліджень є реалізація запропонованого механізму забезпечення організаційної стійкості на практиці функціонування машинобудівних підприємств України.

Література

1. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. Д.А. Куликов. – М. : Вершина, 2007. – 240 с.

2. Гермейер Ю. Б. Игры с непротивоположными интересами / Ю. Б. Гермейер. – М. : Наука, 1976. – 328 с.

3. Воробьев Н.Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков / Воробьев Н.Н. – М. : Наука, Главная редакция фізико-математической литературы, 1985. – 272 с.

4. Бёрлингем Б. Великие, а не большие / Бо Бёрлингем ; пер. с англ. Ю. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 288 с.

5. Стэк Дж. Большая игра в бізнес. Единственный разумный способ управления компанией [Електронний ресурс] / Дж. Стэк, Бо Бёрлингем ; пер. с англ. Н. Яцюк. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – Режим доступу : http://ek-lit.narod.ru/stksod.htm.

6. Case J. Open-book Management: The Coming Business Revolution / J. Case. – HarperBusiness, 1995. – 199 p.

7. Воробйова Л.Д. Оптимізація механізму управління ефективністю праці робітників підприємства / Л.Д. Воробйова, М.М. Одінцов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 1. – С. 72–77.

8. Field Richard H.G. Testing the Incremental Validity of the Vroom–Jago Versus Vroom–Yetton Models of Patisipation in Decesion Making / Richard H.G. Fields, J.P. Andrews // Journal of Behavioral Decision Making. – 1998 – Vol. 11. – Issue 4. – P. 251–261.

9. Бьюзен Т. Супермышление / Т. Бьюзен, Б. Бьюзен. – Минск : ООО «Попурри», 2003. – 304 с.

Надійшла 09.08.2016; рецензент: д. е. н. Попов О. Є.