

УДК 331:658.51

А.С. Зеніна-Біліченко,
ст.викладач, Дніпродзержинський державний технічний університет

РЕАЛІЗАЦІЯ ФУНКЦІЇ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті висвітлено проблему розширення змісту і якості діяльності систем управління підприємствами у ринку за рахунок імплементації функції цілепокладання і розвитку у склад процесів управління. Для запровадження функції розвитку виробничої і управлінської систем у склад структурних елементів системи управління запропонована процесно-функціональна модель її реалізації

The summary. In the article the problem of expansion of maintenance and quality control system activity of enterprises is reflected in a market due to the implementation of aims introduction function and the development in composition of management processes. For the introduction of function development of the production and administrative systems in composition of structural elements of control system process the functional model of its realization was offered.

Ключові слова. Розвиток, керований розвиток, цілі діяльності, стратегічне і поточне планування, функція цілепокладання і розвитку, процесно-функціональна модель.

Вступ. Сучасні промислові підприємства характеризуються розривом між їх існуючим рівнем розвитку і об'єктивно необхідними потребами розвитку підприємств у ринковому середовищі. Існуючий рівень розвитку підприємств не забезпечує їх конкурентоспроможності у ринку, темпи зростання економічного і соціального благополуччя зостаються низькими.

Підтримка сталого функціонування керованих об'єктів, а й, водночас, забезпечення його безперервного розвитку є головним призначенням системи управління.

Поняття «розвиток» в економічній літературі визначається як незворотні системні зміни в зростанні ефективності функціонування, якісних і кількісних прирощень корисного результату порівняно з попереднім рівнем. [3] Під керованим розвитком підприємства розуміємо процеси і результати позитивних перетворень і трансформацій з метою забезпечення сталої позитивної динаміки зростання конкурентних можливостей підприємства, економічної і соціальної сталості.

Необхідність управління процесами розвитку обумовлює необхідність появи у складі функцій управління підприємством функції управління розвитком. Вона повинна мати особливий зміст і скеровувати дії управлінців і працюючих на підвищення відповідальності за досягнення поставлених цілей діяльності і розвитку.

Функції стратегічного і поточного управління реалізуються шляхом побудови певних управлінських процесів і складаються із виконання операцій по вирішенню окремих завдань управління, які в свою чергу повинні базуватися на чіткому організаційному визначенні і упорядкуванні. В літературних джерелах представлені різні сполучення функцій для здійснення завдань управління, виконання яких представляє собою завершений цикл процесу управління, але серед його складових функція цілепокладання і розвитку підприємств як ключового орієнтиру діяльності і впливу на кінцеві результати відсутня.

Діючі системи управління сформувалися на кожному підприємстві в певний період часу і являють собою загальноприйняті на той час організаційні структури, управлінські функції, завдання, методи, ресурси і процеси. Чітко визначених показників для оцінювання ступеня оновлення існуючих систем управління і відповідності їх вимогам і умовам ефективного функціонування керованих об'єктів, рівня адаптованості систем управління до змін у навколишньому середовищі поки не існує. Сучасний економічний стан підприємств, відсутність своєчасної і системної модернізації систем управління з метою гармонізації їх параметрів і спрямованості результатів управлінських дій на підвищення якості й сталості розвитку керованих об'єктів свідчить, що діяльність у цьому напрямі ведеться украй недостатньо.

Управлінські процеси здебільшого здійснюються за традиційною схемою і недостатньо спрямовуються на перехід до інноваційної діяльності. Активні спроби і дії в напрямі «управляти сьогодні краще, ніж учора», як свідчать процеси розвитку промислових підприємств, не спостерігаються.

Зазначене дозволяє стверджувати що розширення змісту і якості управлінської праці з огляду на досягнення цілей підприємства і його розвиток повинно стати одним з принципів формування інноваційного змісту управлінської праці і її спеціальною функцією.

Дослідження функцій управління як основних категорій технології менеджменту підприємства представлені в працях Н.М.Мартиненко, І.Ансоффа, М.Г. Мескона, Альберта М. Хедоурі, Р.Л.Акоффа, Ф.І.Хміля, А. Аккера, В.В. Глухова, О.Є Кузьміна, О.Г. Мельник, А.А. Мазараки, Г.В. Осовської, Т.О.Скрипко, О.О. Ланда, А.В. Шегди та багатьох інших, однак не всі аспекти змісту управлінської праці на промислових підприємствах, які давно функціонують в ринковому середовищі з'ясовано і обгрунтовано. Проблема сталості і рівня розвитку підприємств досі існує, однак роль і відповідальність управлінців за цей процес недостатньо визначена. Не створені умови і для формування дієвих інструментів механізму управління розвитком. Зазначене мотивує управлінську діяльність по формуванню цілей розвитку

підприємств і забезпечення сталості їх розвитку розглядати як самостійну функцію у функціональній структурі управлінської праці і складову управлінського циклу.

Постановка задачі. Визначити роль і місце функції цілепокладання і розвитку в системі управління підприємствами і побудувати модель її запровадження в зміст управлінської діяльності.

Результати. Для розвитку підприємств стратегічне планування діяльності забезпечує багато переваг. У їх складі визначаються: передбачення майбутніх можливостей і змін, визначення сильних і слабких сторін і заходів зі зменшення останніх, усвідомлення необхідності передбачення підвищення конкурентної здатності підприємств і необхідності керування їх розвитку, можливостей створення підприємствами нових бізнес-процесів, збільшення сегментів ринку та інші, що формують тісні зв'язки поточних управлінських процесів з потребами забезпечення перспектив його розвитку у майбутньому.

Зазначене свідчить, що для підвищення ролі і впливу системи управління на результати функціонування й розвиток керованих об'єктів ключовим призначенням системи управління необхідно розглядати її якісно нову роль в ринку, яка визначає, обґрунтовує і забезпечує стратегічні й поточні цілі діяльності керованих об'єктів і їх саморозвиток. А відтак, як один з критеріїв ефективності діяльності системи управління має використовуватися критерій досягнення результатів цілей розвитку керованих систем.

У процесі проведеного дослідження складових системи управління, у т.ч. змісту функцій, методів, завдань управління, їх документального, внутрішнього нормативно-правового забезпечення, повноважень і відповідальності керівників вищого рівня ієрархії, функціональних і виробничих підрозділів, фахівців управлінських структур, було встановлено, що інтегрований результат впливу усіх елементів системи управління на керований об'єкт достатньо чітко можна ідентифікувати з рівнем показників досягнення цілей його функціонування й розвитку.

Зазначимо, що кількість, напрями, зміст й уявлення про темпи й очікувані результати виокремлених напрямів і завдань, залежать від специфіки керованих об'єктів, здатності їх потенціалу до саморозвитку, типу розвитку, що обирається (революційного чи еволюційного) та інших чинників, які повинні привести до зміни якісних і кількісних характеристик і параметрів керованої системи, підвищення її конкурентоздатності і цільової результативності. Об'єм робіт по здійсненню визначених аспектів в стратегії і тактиці управління підприємств збільшується, але він остається розпорошеним серед задіяних в їх реалізації фахівців і не завжди виконує свою визначальну роль.

Необхідність виконання завдань по стратегічному плануванню і розвитку, організації здійснення стратегічних заходів потребують появи якісно нового аспекту управлінської діяльності і запровадження нової функції управління – функції розвитку. У теперішній час у складі функцій, які використовуються при побудові організаційних структур систем управління при створенні окремих підрозділів, ознаки класифікації функцій за процесами реалізації стратегічних цілей і завдань розвитку не враховуються. А конкретні результати здійснення функції розглядаються незалежно від рівня показників досягнення цілей розвитку підприємства.

Такий стан пропонується змінити шляхом виокремлення і імплементації в систему управлінських функцій якісно нової функції цілепокладання і управління розвитком підприємства. Цей процес доцільно починати з конкретизації її у існуючій ієрархії управлінських процесів. Останнє можливо уявити з рис 1.



Рис. 1 Функція цілепокладання й розвитку підприємства в ієрархії функцій управління

Важливою умовою при розробці технологічної схеми реалізації функцій управління необхідно визначити питання застосування наскрізної системи показників процесів, що забезпечують розвиток. Їх використання дозволяє чітко визначити підрозділи, які відповідають за реалізацію стратегічних цілей, збереження цілісності і спадковості стратегічних і поточних завдань, внутрішніх і зовнішніх зв'язків в системі управління з керованими об'єктами і суб'єктами зовнішнього середовища.

Цільовим орієнтиром для запровадження функції управління розвитком повинна бути обрана організаційно-управлінська побудова системи управління, її зв'язок з керованою системою, забезпечення досягнення цілей підприємства. Останні в свою чергу повинні бути представлені деталізованими складовими стратегічних цілей розвитку і їх сполучення з цілями різних рівнів, їх підцілями за певні проміжки і періоди часу. При цьому складаються умови, коли кожна ціль може бути чітко визначена, деталізована, мати кількісні і якісні показники і характеристики очікуваного результату. Досягнення кожної цілі, в свою чергу, обумовлює сукупність функцій, зміст відповідних процесів по виконанню необхідних завдань. Відповідальність за очікуваний результат досягнення кожної цілі покладатиметься на керівників відповідних процесів. Чітко визначаються відповідальність і повноваження й інших суб'єктів внутрішнього управління і створюється інформаційно-аналітичний інструментарій обґрунтування управлінських впливів на позитивний хід процесів.

За таких умов формування, обґрунтування і досягнення цілей перестане бути декларативним і стане ключовим завданням апарату управління підприємства, дії якого будуть спиратися на відповідні цілеспрямовані і конкретні дії. А цілеспрямований управлінський вплив системи управління на розвиток керованих об'єктів набуває наскрізного, безперервного процесу, який формується на найвищому шаблі управлінської системи, пронизує усі інші її рівні і доходить до елементарних

локальних клітинок виробничої системи і робочих місць виконавців.

Модель підвищення якості процесу формування і реалізації управлінського впливу за рахунок здійснення функції цілепокладання і розвитку наведено на рис.

2

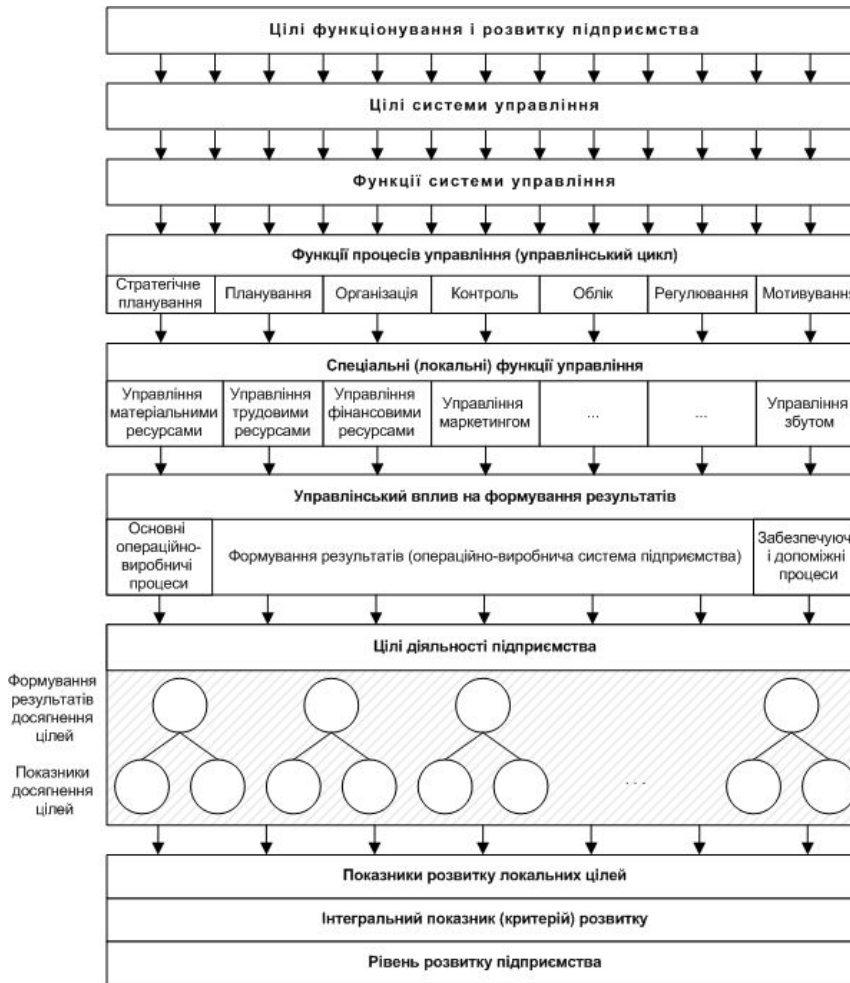
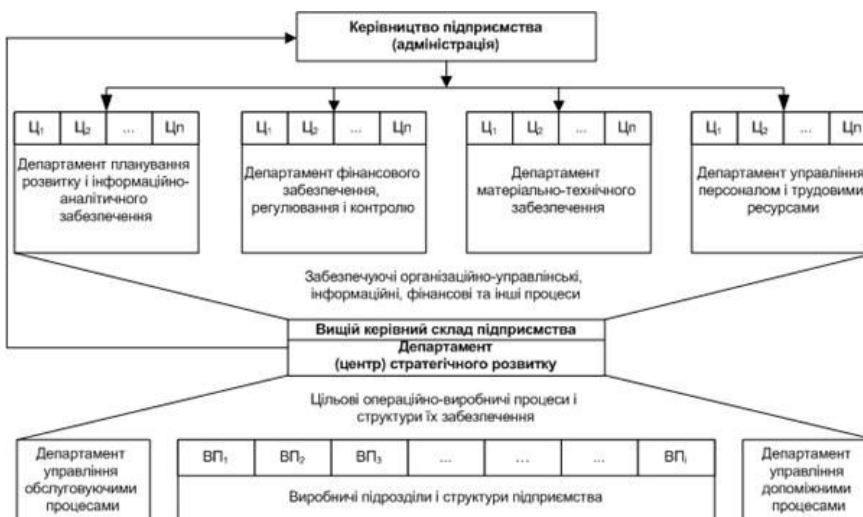


Рис. 2 Процесно-функціональна модель реалізації функції цілепокладання і розвитку підприємства

Така організація реалізації управління розвитком передбачає тісний взаємозв'язок у використанні системного, процесного і функціонального підходів в управлінні у процесах їх сумісної дії.

Логіку принципової побудови організаційної структури системи управління підприємством і виокремлення її підрозділів з використанням зазначених підходів можливо уявити з рис. 3. Модель системи цілеспрямованого управління повинна представляти собою цілеорієнтовану систему управління, що опирається на стратегію розвитку, з урахуванням завдань, які повинні бути виконаними для досягнення стратегічних цілей. Модель, що пропонується, наочно ілюструє розподіл цільових завдань між структурними підрозділами, які формуються з урахуванням поставлених перед ними цілей. Окремі цілі за рівнем спорідненості і взаємодоповнюваності доцільно закріплювати за тими структурними одиницями і департаментами, які будуть спрямовані на їх виконання.



Ц₁, Ц₂, Ц₃, ..., Ц_n – цілі розвитку підприємства, які закріплюються за відповідними структурними елементами департаментів

Рис. 3 Процесно-цільова модель структури органів управління цілеспрямованої на управління розвитком підприємства

Висновки. Пропонуєма модель організаційної структури системи управління відображає основну ідею розширення функціонально-змістовного поля управління з відображенням в ньому діяльності з цілепокладання і розвитку підприємств і основних принципових підходів до побудови структурних елементів системи управління підприємствами у ринку. Вона дає підстави для запровадження при її обґрунтуванні принципів цілепокладання, чіткої визначеності відповідальності і повноважень органів управління. За допомогою цієї моделі можна ідентифікувати зони стратегічної діяльності з цілеспрямованою, поточною і оперативною діяльністю, з принципами і завданнями процесів, що їх здійснюють, забезпечувати пропорційність і збалансованість використання можливостей виробничих потужностей, ресурсів і управлінського потенціалу, підтримку раціональних співвідношень між окремими частинами і підприємством як цілісності.

Головним моментом стає і переорієнтація діяльності кожного структурного підрозділу на досягнення цілей і конкретизація результатів їх діяльності по забезпеченню останніх. Використання принципу функціональної спеціалізації в поєднанні з принципами цілепокладання дозволяє чітко виокремити цільових і забезпечуючих функцій і завдань, розрізняти цілі і засоби їх досягнення, працювати підрозділам не на виконання «функцій взагалі», тобто працювати «на себе», на завдання свого підрозділу, а і на інші структурні підрозділи, органи управління і результат досягнення цілей керованих об'єктів як цілісності.

Інтеграція зазначених принципів формує системну основу для більш тісного об'єднання підрозділів у масштабні структурні утворення за цільовим принципом. При цьому на них повинна бути покладена підвищена відповідальність за забезпечення результативності й ефективності діяльності, запланованого ступеня розвитку й досягнення цілей і надані відповідні повноваження.

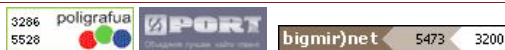
Для використання презентованої моделі при побудові організаційних структур управління підприємством слід відповідним чином і якісно удосконалити, наповнити новим змістом і адаптувати до практичного використання базові категорії менеджменту, такі як принципи, функції, методи, механізми, критерії оцінки результатів діяльності ті інші. Так, до складу принципів управління доцільно додати принцип орієнтації діяльності на кінцевий результат досягнення цілей розвитку, принцип забезпечення конкурентних переваг керованих об'єктів, принцип інноваційності та креативності рішень.

Запровадження функцій цілепокладання і стратегічного управління, стратегічне програмування і планування слід здійснювати одночасно із доповненням функцій стратегічного маркетингу, аналітично-дослідницькою, антикризовою, інтегративною та іншими ринковими функціями. Вони окреслюють зміст управлінської діяльності й сфери, що підвищує результати горизонтального розподілу управлінської праці і слугує основою для побудови інноваційних видів організаційних структур органів управління підприємствами, що здатні забезпечувати їх розвиток протягом довгого періоду часу.

Список використаних джерел.

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. - К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. – М.: Дело, 1992. – 701 с.
3. Д.С. Львов Экономика развития. – М.: «Экзамен», 2002. – 512с.
4. Мартыненко Н.М. Технологии менеджмента. – К.: МП «Леся», 1997. –800с.
5. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998. – 336с.
6. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление /Д. Аакер.- СПб.: Питер, 2007. - 495 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление/И. Ансофф.-М.: Экономика, 1989.-519 С.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление/О. Виханский.-М.: Гардарики, 2003.-292 с.
9. Глухов В.В. Менеджмент: Учеб. для вузов. – СПб.: Питер, 2007.– 608 с.
10. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
11. Мазаракі А.. Менеджмент: теорія і практика. –Х.: ТОВ "Атіка ЛПД", 2007.-584 с.
12. Мальцева А. Менеджмент, стратегии с которыми побеждают. – К.: Максимум, 2006. – 320 с.
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. – К.: Знання, 2003. – 556 с.
14. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К. Знання, 2002.– 560с.
15. Л.С. Головова [Стратегія управління розвитком сукупного економічного потенціалу корпоративних структур](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=87) [Електронний ресурс]. – <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=87>
16. Л. С. Головова [Стан та напрямки розвитку індустріального потенціалу запорізького регіону](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=4) [Електронний ресурс]. – <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=4>
17. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Электронный ресурс]/Ф.П. Друкер. –Режим доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom.drucker/>.
18. Катяло В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катяло. -СПб. : Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. - 548 с.
19. Кіндрацька П. Стратегічний менеджмент/ П. Кіндрацька. - К.: Знання, 2006. -366 с.
20. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен / М. Коленсо. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 175 с.
21. Управленческое консультирование. Введение в профессию [Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition)]: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А. - М.: Планум, 2004. - 976 с
22. Стратегический менеджмент. Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
23. Чандлер А.Д. Масштаб и сфера деятельности: движущие силы промышленного капитализма [Электронный ресурс] / А.Д. Чандлер. - Режим доступа: http://www.hrm.ru/db/hrm/F8B3A7193309B47DC_32576A100655C92.
24. Grant R.M. The Knowledge-Based View of the Firm / R.M. Grant // The Oxford Handbook of Strategy / Ed. by D.O. Faulkner, A. Campbell. - N. Y. : Oxford University Press, 2003. - P. 197-221.
25. Higgs J. Corporate Strategic Management: Idea Group Publishing [Електронний ресурс] / J. Higgs. - 2007. - Режим доступу: <http://www.duneier.net/rapid.php?q=idea+group>.
26. Pearce and Robinsons. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy. - McGraw-Hill, 2006 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.logobook.ru/prod_show.php?object_uid=11056857.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"