

значення оптимального для кожного підприємства переліку етапів та інструментів реінжинірингу, так і їх удосконалення);

в) розширення можливостей оцінювання ефективності нових (удосконалених) бізнес-процесів та напрямів діяльності з використанням збалансованої системи показників.

Література

1. *Виноградова О. В.* Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія / О. В. Виноградова. — Донецьк, 2005. — 195 с.
2. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. — К.: Нічлава, 2011. — 624 с.
3. *Попов Э.* Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Э. Попов, М. Шапот / Открытия системы. — 1996. — № 15. — С. 62—69.
4. *Черваньов Д. М.* Сіткові моделі у менеджменті / Д. М. Черваньов, В. Г. Балан. — К.: РВВ ІМФ, 2003. — 160 с.
5. *Hammer M.* Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives / M. Hammer. — 1996. — 285 p.

УДК 334

Н. С. Боклан, асистент,
НТУУ «КПІ»

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті висвітлено сучасні підходи до управління, наголос зроблено на актуальності системного підходу, наведено історичні етапи його розвитку, зазначено основні проблеми управління взаємодією машинобудівних підприємств як базової галузі економіки України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: сучасні підходи до управління підприємствами та їх об'єднаннями, історичні етапи розвитку системного підходу, управління взаємодією машинобудівних підприємств.

АННОТАЦИЯ. В статье освещены современные подходы к управлению, ударение сделано на актуальности системного подхода, приведены исторические этапы его развития, определены основные проблемы управления взаимодействием машиностроительных предприятий как базовой отрасли экономики Украины.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: современные подходы к управлению предприятиями и их объединениями, исторические этапы развития системного подхода, управление взаимодействием машиностроительных предприятий.

ANNOTATION. The article is about modern approaches to enterprises management and joint company, the headline is systems approach and its historical stage of evolution, there are described management problems of enterprises cooperation in mechanical engineering as main branch of Ukrainian economic.

KEY WORDS: modern approaches to enterprises management, historical stage of systems' approaches' evolution, management of enterprises cooperation in mechanical engineering.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими завданнями. Ефективність і якість управлінського рішення визначається перш за все обґрунтованістю методології вирішення проблем, тобто підходів, принципів, методів. Тому з'являється необхідність розгляду сучасних і визначення перспективних напрямів розвитку методології управління. Внаслідок економічної кризи навіть за наявності достатніх, а іноді надлишкових ресурсів підприємство вимушено скорочувати або згортати виробництво, втрачати потужності, позиції на ринку, нести збитки, водночас відчуваючи посилення конкуренції, підвищення вимог до якості продукції, процесів. Значний вплив партнерів на результати виробничо-господарської діяльності машинобудівних підприємств, змушує останніх знаходити способи взаємоузгодження різноспрямованих інтересів, вишукувати шляхи подолання суперечливих питань. Одним з напрямів, що вимагає до себе особливої уваги в управлінні сучасних корпоративних утворень і виробничих об'єднань, є управління взаємодією машинобудівних підприємств на засадах системного підходу.

Аналіз публікацій. Існує думка, що процеси для підприємств та організацій є ключовим поняттям, тому що без результативних процесів, навіть у випадку, якщо підприємства виробляють найкращі на сьогодні товари та послуги, вони не можуть розраховувати на довготривалий успіх і перемогу в конкурентній боротьбі. Продукція швидко старіє і лише вдосконалення процесів у змозі утримати її на рівні відповідному до новітніх вимог. Саме за допомогою процесів встановлюється та створюється те, що саме вимагають споживачі, здійснюються дослідження та проектування, виробляється та надається продукція, виконуються замовлення та обслуговування споживачів. [2, с. 7—8]. Сучасне розуміння

процесного підходу означає послідовність змін станів будь-чого і, відповідно, в управлінні це виконання серії безперервних взаємопов'язаних дій, кожна з яких сама є процесом важливим для успіху організації. Зокрема, над його дослідженням працювали Адлер Ю. П., Брагин В. В., Демінг Е., Еліферов В. Г., Есселінг К. С., Ковалев С. М., Ковалев В. М., Корольков В. Ф., Лапидус В. А., Репін В. В., Скрябіна Н. И., Фомичев С. К., Харм Ван Нимвеген, Харрінгтон Дж., Шоттмиллер Дж., Шпер В. Л., Щепетова С. Е. У роботах таких авторів, як Маклаков С. В., Хан Д., Чупров К., Hal R. Varian вказується, що процеси складають основу будь-якої організації і створюють бізнес-систему, яка приносить прибуток [4; 8; 9; 11].

Окремі її дії — функції, а здійснення управління, в процесі якого кожний керівник відповідальний за виконання певного кола видів діяльності, на основі їх виокремлення — функціональний підхід [5, с. 365—366]. На думку П. Друкера: «Кожен управлінський осередок, за виключенням вищого управління, створений для виконання одного чітко визначеного і важливого завдання... Кожний департамент організації робить свій внесок у її роботу. Є лише одне виключення — топ-менеджери. Їх робота має багато вимірів. У них нема чітко визначеного завдання, є лише численні задачі, які для них і призначені» [10].

Водночас, за Брагіним та Корольковим, управління окремими роботами та їх покращення з позицій функціонального підходу призводить до відсутності гнучкості та втрати адаптаційних можливостей. І, звідси, до зниження економічної ефективності, особливо за рахунок уповільнення інновацій та ігнорування творчого підходу [2]. Ще у 90-х роках ХХ століття І. Нонака і Х. Такеучи стверджували, що робота топ-менеджерів буде оцінюватися не лише за досягнутими економічними показниками, але також і за якістю доступної для них інформації та знань, які вони використовують при взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії [12].

За останні півсторіччя вже звичними стали системний та ситуаційний підходи до управління економічними об'єктами. Погляд на організацію або об'єднання підприємств як на систему вважається нормою і розглянуто у багатьох дослідженнях, а саме таких фахівців, як: Друкер П., : Н. Андерсон, Н. Гованні, Я. Гордон, Е. Гуммесон, Д. Джобберт, Ф. Котлер, Т. Левін, Л. Маттесо, Довгань Л.Є., Г. А. Дмитренко, Г. Т. Куликов, Є. С. Сич, В. Г. Шинкаренко, В. А. Ткаченко. Водночас чимало праць присвячено питанням активного, своєчасного реагування та коригування

стратегічних і тактичних заходів підприємства на динамічні зміни його зовнішнього середовища, зокрема, дослідження такого підходу до управління здійснювали Л. Осініна, О. С. Большаков, Х. Бандхольд, Д. Кевін, Д.О. Кононов, С. А. Косяченко, Д. Мерсєс, В. І. Михайлов, С. Б. Переслегін, Дж. Раткліф, К. ван Верден, П. Шварц.

Формулювання мети (постановка завдання). Окремі підприємства або їхні об'єднання з точки зору менеджменту складаються з взаємозв'язаних і взаємодіючих частин, кожна з яких відносно самостійна і додає свій конкретний унікальний внесок у спільні результати, характеристики цілого в межах загальної стратегії [6, с. 98] Основною вадою в об'єднаннях і на підприємствах часто є відсутність управління процесами та своєчасне реагування на зміни оточення і здійснення системної адаптації. Саме це характеризує необхідність більш широкого, синтезованого підходу до управління ніж просто його поділ на об'єкт і суб'єкт, структури, види діяльності, процеси.

Виклад результатів дослідження. Сьогодні з одного боку посилюються функціональні аспекти роботи менеджера, а з іншого, незважаючи на понад півстолітню історію розвитку, системний підхід до управління ще й досі проявляється у поширеному поділі управлінців на головних (топ) і функціональних менеджерів. Останні в ході підвищення своєї компетентності досягають вищих шаблів і перетворюються в топ-управлінців, які займаються діяльністю, в якій відсутні чітко визначені межі, спеціалізація, і тому вони застосовують саме системний підхід до управління.

За М. В. Локтіоновим: «Теорія загального системного управління — концепція, що охоплює всю організацію, від вищого управлінського керівника до низових рівнів» [3, с. 19]. Системний підхід до управління — це сукупність теоретичних уявлень, що дозволяє не тільки швидко адаптуватися до нових вимог практики менеджменту, створити методичні рекомендації для вирішення організаційних проблем, а й оцінити теоретичний і практичний потенціал нових підходів [3, с. 5—6] з використанням системного аналізу.

Опис стану системи залежить від цілей дослідження та ситуації і має індивідуальний характер у разі постановки кожного нового завдання [3, с. 41]. Особливою проблемою для будь-якої соціально-економічної системи на теперішній час є забезпечення їй конкурентоспроможного місця на ринку та конкурентоздатності її продукції у порівнянні з аналогами й конкурентами. При зміні

вимог споживачів до товару, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок необхідно адекватно відреагувати на ці зміни та зробити відповідні перетворення. При використанні жорсткого системного підходу, спочатку формуються вимоги до виходу системи, а потім — до входу і лише потім — до процесу. Іншими словами, потрібно визначити відносини з зовнішнім середовищем, а потім працювати над підвищенням якості процесу, [7, с. 78—79] що сьогодні є основою системного управління взаємодією підприємств.

У цілому системний підхід до управління на теренах України пройшов п'ять етапів свого розвитку і врешті решт набув чергового піку актуальності. Вітчизняну історію удосконалення систем управління можна представити як на рис. 1, згідно запропонованої послідовності етапів розвитку [1].

У державних програмах розвитку машинобудівної промисловості України вказано на її провідну роль у забезпеченні стратегічних інтересів держави як основи стабільного розвитку економіки, рентабельності і конкурентоспроможності продукції та послуг багатьох галузей, соціального захисту та покращенню рівня життя населення країни. А розвиток усього машинобудівного комплексу в цілому залежить від стану управління окремими підприємствами та їх взаємодією. Особливо увагу слід звернути на взаємодію підприємств як процес пошуку партнерів по бізнесу, встановлення і розвиток з ними довготермінових і взаємовигідних відносин.

В Україні корпоративна власність на тепер відіграє вирішальну роль порівняно з приватною, а через ігнорування системного підходу до управління взаємодією підприємств, особливо через нехтування дослідженням організаційно-економічного механізму впливу їх одне на одного, виникають серйозні проблеми взаємодії. Причинами такого стану є децентралізація інформації, а відповідно і повноважень, відповідальності, зниження наочності ситуації як для всієї корпоративної єдності, так і для окремих підприємств.

Найчастіше рекомендації з удосконалення систем управління стосуються формування структури, ресурсів, визначення ефективної стратегії або способів прийняття рішень. Водночас, якість практичної реалізації корпоративного управління, відсутність у керівництва більшості підприємств достатньо успішного досвіду в ринкових умовах, не достатня сформованість корпоративної культури не дозволяє досягти високого рівня розвитку та ефективної взаємодії.

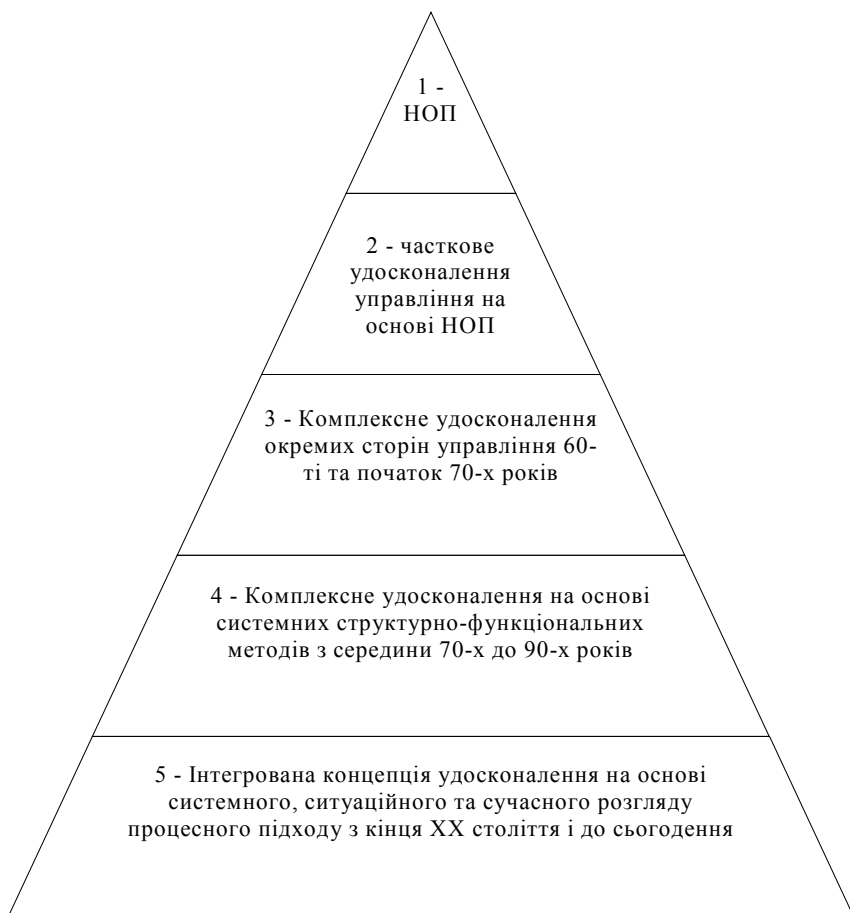


Рис. 1. Історичні етапи розвитку системного підходу та удосконалення систем управління (НОП — наукова організація праці)

Діючі системи управління склалися в умовах екстенсивного розвитку економіки і призвели до низки наслідків, які до цього часу не були достатньо враховані при удосконаленні систем управління. До них можна віднести:

— втрату необхідної впорядкованості організаційних зв'язків і відносин через їх ускладнення та деформування;

— часом інформаційна система, з одного боку, «збагачується» надлишковими даними, з іншого — часто відсутні необхідні дані;

— просто задовільні управлінські рішення не в змозі забезпечити необхідну ефективність управління, тому вже потрібні оптимальні, пошук яких значно ускладнено;

— підвищення ефективності управління потребує більш досконалої організації індивідуальної управлінської праці, покращення її планування, контролю, обліку і оцінки, що вимагає оновлення методичної бази;

— неефективне управління через малу прозорість діяльності компаній, які утворюють нові форми, зокрема холдинги, акціонерні товариства тощо.

Економічна криза кінця 2000-х років мала суттєві наслідки, що погіршили стан комплексу машинобудування. На рис. 2 подано у відсотках динаміку реалізації продукції машинобудування України протягом 2001—2010 років у структурному розрізі галузі.

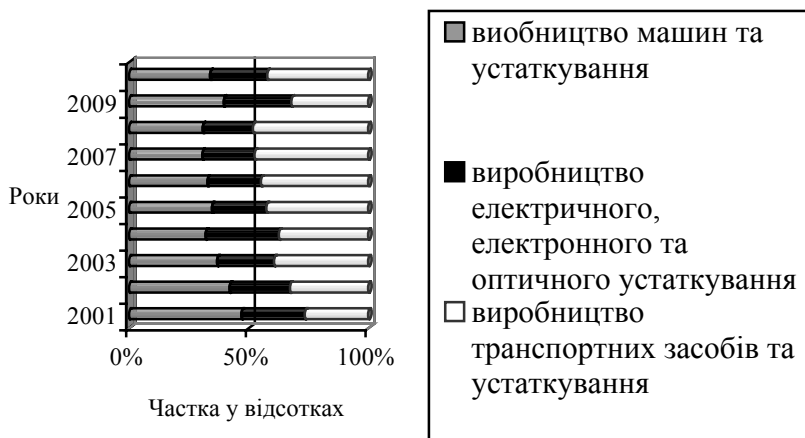


Рис. 2. Структура реалізації продукції машинобудування України протягом 2001—2010 років, %
(складено за даними <http://ukrstat.gov.ua>)

До факторів впливу зовнішнього середовища на підприємства належать: суттєве скорочення внутрішнього платоспроможного попиту на продукцію машинобудівних підприємств і недостатня розвиненість вітчизняних ринків, водночас зростання потреб у якісній продукції у зв'язку з розвитком науки і техніки, суттєва залежність машинобудування від кон'юнктури на зовнішніх ринках, особливо комплектуючих, нестабільність цін на ресурси, ве-

лика конкуренція з боку іноземних підприємств; значне зростання імпорту у внутрішньому споживанні; відсутність масштабних інвестиційних проектів з оновлення виробництва; проблеми з валютною політикою; недостатня кількість та різке подорожчання інвестиційних ресурсів, жорсткість умов їх залучення, високі ставки оподаткування; недостатні темпи розробки, освоєння і випуску нової продукції; нерозвиненість фондового ринку та ринку лізингу; недоліки та часта зміна законодавства; зростання вимог до екологічних показників.

Внутрішніми факторами впливу відносно середовища функціонування підприємств та об'єднань є: застарілість і низький технічний рівень, нестача кваліфікованого персоналу в сфері управління та виробництва, неефективна завантаженість виробничих потужностей більшості підприємств, недостатня швидкість реакції та обґрунтованість рішень стосовно змін умов зовнішнього середовища, незадовільна гнучкість асортиментно-цінової стратегії, нестача фінансових ресурсів, низький рівень загальної корпоративної культури.

Ступінь реалізації мети кожного підприємства, організація успішної їх співпраці та спосіб врегулювання суперечливих питань вимагають перетворень у системі управління як всього комплексу, так і окремих об'єднань підприємств. Мета таких перетворень полягає в:

- створенні єдності розуміння ситуації та в адекватних діях апарату управління всієї єдності;
- виборі та впровадженні відповідної структури та розвитку відповідальності як управлінської команди, так і всього колективу;
- запровадженні участі в оцінці, впровадженні та розвитку управління змінами всіх учасників;
- розвитку та відповідному управлінні знанієвим ресурсом як основи сталого розвитку підприємств та їх об'єднань.

Названі проблемні місця системи управління взаємодією підприємств машинобудування є важливим джерелом гострої необхідності її удосконалення. У зв'язку з цим на п'ятому сучасному етапі розвитку системного підходу особливу актуальність набирають теоретико-методологічні питання побудови цілостних систем управління окремими підприємствами та їх взаємодією між собою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розглянуті етапи та напрями розвитку системного підходу виявляють необхідність систематизації та опису відповідних характерних понять, якими оперують управлінці, і відповідних засобів, що

стосуються корпоративного управління взаємодією машинобудівних підприємств, як базової галузі економіки України. Серед таких понять для ретельнішого дослідження виокремлено: взаємодія підприємств, багатовекторність їхніх зв'язків, організаційно-економічний механізм управління такою взаємодією та його параметри. Тобто завдання подальшого дослідження у проведенні системного аналізу з метою виявлення спільних і відмінних рис в управлінських системах корпоративних об'єднань машинобудівних підприємств України.

Література

1. Боклан Н. С. Підвищення керованості організації на основі системного підходу [Електронний ресурс] / Боклан Н. С. // Режим доступу: <http://www.confcontact.com/dec/Boklan.htm>
2. Брагин В. В. Управление организацией. Стратегия развития бизнеса [Електронний ресурс] / В.В. Брагин, В. Ф. Корольков // Режим доступу: <http://centerq.yaroslavl.ru/>
3. Локтионов М. В. Системный подход в менеджменте / Локтионов М.В. — М.: Генезис, 2000. — 288 с.
4. Маклаков С. В. Bpwin и Erwin. CASE — средства разработки информационных систем / Маклаков С. В. — М.: Диалог-МИФИ, 1999. — 256 с.
5. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — М: ИНФРА-М, 1996. — 496 с.
6. Соснин А. С. Основы теории и практики менеджмента / А. С. Соснин, Л. В. Мельниченко. — К.: Изд-во Европ. ун-та, 2002. — 216 с.
7. Уткин Э. А. Финансовый менеджмент / Уткин Э.А. — М.: Издательство «Зерцало», 1998. — 272 с.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Хан Д. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
9. Чупров К. Управление компанией на пороге нового тысячелетия / Чупров К. // Консультант директора. — 1999. — №1 (85). — С. 2—4.
10. Drucker P. Management: task, responsibilities, practices. L., 1973 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.knigka.su/english/uch_english/390-Management_Tasks_Responsibilities_Practices_by_P_Drucker.html
11. Hal R. Varian. Microeconomic Analysis / Hal R. Varian — Third edition. New York: W.W. Norton & Company, Inc., 1992. — 558 p.
12. Nonaka I. The knowledge-creating company / Nonaka I., Takeuchi H. — Oxford, 1995. — 127 p.