

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ВОСТРЯКОВ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 65.012.32

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**
(за матеріалами швейних підприємств України)

Спеціальність 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2006

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Верба Вероніка Анатоліївна,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
доцент кафедри стратегії підприємств

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Мендрул Олександр Гаррійович,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана,
професор кафедри економіки підприємств

кандидат економічних наук, доцент
Шкарлет Сергій Миколайович,
Інститут міжнародних відносин
Національного авіаційного університету,
докторант кафедри міжнародних економічних відносин

Провідна установа: **Донецький державний університет управління**
кафедра менеджменту у виробничій сфері
Міністерства освіти і науки України, м. Донецьк

Захист відбудеться „27” листопада 2006 року о 14-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.04 Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного економічного університету за адресою: 03680, м. Київ, вул. Дегтярівська 49г, ауд. 509.

Автореферат розісланий „25” жовтня 2006 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Трансформація економіки України на ринкових засадах супроводжується суттєвою зміною зовнішнього середовища підприємств у напрямку посилення динамічності, складності та вимогливості до останніх. За таких умов господарюючі суб'єкти змушені постійно змінюватись з метою адаптації до нових потреб ринкового оточення, задоволення споживачів і набуття переваг над конкурентами. Як наслідок з'являються нові вимоги до організації та функціонування систем управління підприємствами, врахування яких дозволяє підприємствам не тільки швидко реагувати та пристосовуватись, а також і передбачати можливі зміни в ринковому просторі їх дії.

У той же час, стає все більш зрозумілим, що впровадження нових підходів, методів, інструментів і засобів впливу щодо окремих складових та аспектів управління не забезпечує отримання комплексного ефекту успішного довгострокового розвитку вітчизняних підприємств.

Дослідженням окремих аспектів формування та функціонування систем управління підприємством та її складових елементів займались вітчизняні вчені: В. Афанасьєв, О. Беляєв, І. Бажин, О. Віханський, Л. Горшкова, Е. Коротков, І. Мазур, О. Мендрул, Б. Мільнер, В. Мильнік, А. Наливайко, О. Наумов, С. Попов, З. Румянцева, Е. Смирнов, В. Співак, М. Тренєв, Г. Хаєт, В. Шапиро, С. Шкарлет, Т. Шрамченко та інші, а також зарубіжні науковці: І. Ансофф, Р. Дафт, К. Камерон, Р. Каплан, М. Мескон, Г. Мінцберг, Д. Нортон, Дж. Лафта, Дж. Лорш, П. Лоуренс, П. Сенге, А. Стрикленд, Х. Рамперсад, А. Томпсон, А. Чандлер, О'Шоннессі та інші.

Незважаючи на наявність чисельних теоретичних розробок, проблеми формування теоретико-методичних засад розробки та впровадження системи управління, яка б одночасно відповідала вимогам зовнішнього середовища функціонування підприємства, узгоджувала ці вимоги з можливостями його внутрішнього середовища та була внутрішньо збалансованою залишаються фрагментарно дослідженими та потребують подальшого наукового обґрунтування.

Актуальність визначених проблемних питань зумовила тему дисертаційної роботи, її структуру, мету, наукове завдання щодо формування збалансованої системи управління підприємством, у тому числі вітчизняних швейних підприємств.

Розвиток теоретико-прикладних засад формування збалансованої системи управління підприємством неможливий без застосування категоріального апарату та аналітичного інструментарію економічної теорії, економіки та управління підприємством, стратегічного менеджменту, а також дослідження нових тенденцій у розвитку української економіки та їх впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано на кафедрі стратегії підприємств Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана згідно з планами наукових досліджень за темою „Стратегія та економічна безпека підприємства” (номер державної реєстрації 01012002945) – дисертантом особисто в рамках теми

досліджені проблемні питання створення та функціонування ефективних систем управління підприємством у вітчизняній швейній промисловості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове узагальнення теоретичних засад формування збалансованої системи управління підприємством і обґрунтування методичних і прикладних рекомендацій щодо її впровадження. Відповідно до мети роботи визначено та вирішено такі науково-практичні завдання:

- уточнено сутність і зміст управління підприємством в системному контексті;
- узагальнено базові положення методичних підходів до оцінки ефективності системи управління та її елементів;
- розроблено концепцію збалансованості системи управління підприємством;
- визначено сучасний стан і виявлено специфічні прояви зовнішнього середовища швейних підприємств України;
- ідентифіковано характер впливу ендогенних чинників на формування системи управління вітчизняними підприємствами;
- проведено діагностику елементів системи управління на вітчизняних швейних підприємствах;
- розроблено методичні і практичні рекомендації щодо формування збалансованої системи управління на швейних підприємствах України;
- запропоновано організаційний механізм балансування системи управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси управління функціонуванням і розвитком вітчизняних підприємств у ринкових умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність науково-методичних та прикладних питань формування збалансованої системи управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних принципів, методів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене поставленими метою і завданнями. Методологічними засадами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, базові положення сучасної економічної теорії та теорії менеджменту. Конкретні наукові результати одержано з використанням таких методів дослідження: спостереження і порівняння – під час збору, обробки, використання інформації для встановлення подібності (або відмінності) систем управління вітчизняних підприємств загальносвітової практиці; формалізації – для розробки циклу балансування системи управління підприємством; аналізу і синтезу – для виокремлення елементів системи управління та моделювання їх узгодження між собою та системи управління в цілому із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства; експертних оцінок і графічного моделювання – для оцінки впливу чинників зовнішнього й внутрішнього середовища на елементи системи управління українських швейних підприємств.

Інформаційну базу дослідження складають основні положення та результати теоретичних розробок, які опубліковані у наукових працях вітчизняних і зарубіжних

вчених, матеріали наукових конференцій, періодичних видань та мережі Інтернет, а також нормативні документи органів влади України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, внутрішня документація підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теорії управління підприємством, виявленні передумов вибору та обґрунтуванні механізму формування збалансованої системи управління для забезпечення успішного довготривалого розвитку господарюючої системи і зводиться до такого:

вперше:

- запропоновано концепцію збалансованої системи управління підприємством, яка побудована на засадах ієрархічності формування її елементів та адекватності за визначеними критеріями умовам функціонування підприємства в його зовнішньому та внутрішньому середовищах;

удосконалено:

- цільові характеристики елементів системи управління в залежності від вимог ендогенних та екзогенних чинників її формування, що дозволяє приймати рішення про доцільність внесення змін в окремі елементи системи управління з метою досягнення її збалансованого стану;

- методичний підхід щодо характеристики та впровадження змін в елементах системи управління під впливом екзо- та ендогенних чинників, що дозволяє графічно представляти поточну конфігурацію системи управління, визначати ступінь її відхилення від цільового стану та комплексно враховувати характеристики таких відхилень при формуванні збалансованої системи управління підприємством;

- процес формування збалансованої системи управління підприємством через дефініцію циклу балансування, що включає чотири основні етапи: діагностики, інформування й комунікації, впровадження, моніторингу і корегування;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичне уявлення про ієрархічність поєднання складових в системі управління підприємством, що виявляється у зменшенні їх пріоритетності в процесі їх формування у напрямку „визначення цілей і стратегічного набору підприємства → розробка адекватних та ефективних управлінських процесів та їх інформаційного забезпечення → формування організаційної структури управління”. Організаційна культура є позаієрархічним елементом системи управління підприємством і виступає своєрідним середовищем формування та реалізації інших складових;

- ознаки впливу екзо- та ендогенних чинників середовища функціонування підприємства на окремі елементи його системи управління шляхом виявлення характеру і сили впливу таких чинників та їх взаємозв'язку при формуванні системи управління;

- індикатори збалансованості системи управління із внутрішнім і зовнішнім середовищем як методичного інструменту оцінки рівня відповідності системи управління в цілому та окремих її елементів умовам господарської діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки дисертаційної роботи слугують базою для подальших теоретичних і

прикладних досліджень факторів забезпечення успіху підприємства в довгостроковому періоді та методів управління ними. Практична значущість теоретичних, методичних і науково-прикладних результатів дослідження підтверджується результатом їхнього використання в діяльності підприємств: ЗАТ “Швейне підприємство “Юність” (довідка №266 від 1 червня 2006 р.); ВАТ „Швейна фабрика “Воронін” (довідка №116 від 15 травня 2006 р.); ТОВ „Група стратегічного консалтингу” (довідка №2 від 17 квітня 2006 р.) та Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана при викладанні дисциплін „Проектний аналіз” і „Управління розвитком компанії” (довідка від 21 березня 2006 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Представлені у дослідженні рекомендації та пропозиції розроблені автором особисто. З опублікованих у співавторстві наукових праць, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які отримані самим дисертантом.

Апробація результатів дослідження. Основні результати та висновки дисертації оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: „Стратегія підприємства: теорія та практичне втілення за умов структурно-мінливого середовища” (м. Київ, 2003 р.), „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2003 р.), „Формування ринкових структур у трансформаційній економіці України” (м. Одеса, 2004 р.), „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання” (м. Донецьк, 2004 р.), „Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика” (м. Київ, 2005 р.), „Економіка підприємства: теорія та практика” (м. Київ, 2006 р.), а також Першій Всеукраїнській науково-практичній конференції „Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті” (м. Тернопіль, 2004 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковано автором самостійно та у співавторстві в 10 наукових працях загальним обсягом, що належить особисто дисертанту - 3,1 д.а., у тому числі 4 з них обсягом 1,7 д.а. у наукових фахових виданнях.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 188 сторінках друкованого тексту. У дисертації розміщено 24 рисунки на 12 сторінках і 46 таблиць на 40 сторінках. Список використаних джерел містить 193 найменування. Дисертація має також додатки на 11 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну, теоретичне та практичне значення отриманих результатів, подано відомості про їх апробацію.

У **розділі 1 “Теоретико-методичні основи формування збалансованої системи управління підприємством”** визначено концептуальні положення формування ефективних систем управління підприємством. У роботі зроблено

висновок, що теоретичні основи розробки системи управління, які адекватні сучасним умовам функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, в нинішньому стані являють собою методологічно неоднорідну сукупність результатів різновекторних наукових пошуків, більшість з яких було сформульовано на підґрунті практичного досвіду.

Узагальнення опублікованих наукових розробок щодо систем управління підприємством свідчить про їх переважну спрямованість на аналіз окремих елементів і підсистем у складі системи управління, а також на оцінку емпіричних даних про тенденції розвитку цієї сфери діяльності господарюючих суб'єктів. Це зумовлює актуальність подальшого розвитку теоретичних, методичних і практичних аспектів формування ефективних систем управління та забезпечення їх успішного функціонування, зокрема в умовах української економіки.

Виходячи з аналізу та узагальнення викладених в економічній літературі теоретичних поглядів на проблеми управління та підвищення його ефективності, доведено необхідність застосування системного підходу до управління підприємствами, що забезпечує урахування усіх аспектів сучасного менеджменту в їх єдності та несуперечності.

Встановлено, що в сучасній науковій думці відсутній загальновизнаний підхід до дефініції системи управління підприємством. Найбільш ґрунтовним і адекватним, на нашу думку, є розуміння системи управління як сукупності активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, що реалізують процеси управління в рамках існуючих організаційної структури і організаційної культури. За основу прийнято елементний склад системи управління, що включає: а) сукупність цілей організації та стратегій їх досягнення; б) підсистему процесів управління і потоків інформації, що забезпечує та формує ці процеси; в) організаційну структуру управління; г) організаційну культуру підприємства.

Дослідження структурно-логічних зв'язків між елементами системи управління, внутрішніх механізмів і закономірності їх функціонування дозволило зробити висновок про необхідність встановлення ієрархічного зв'язку між елементами системи управління, що передбачає пріоритетність таких системоутворюючих елементів системи управління, як цілі і стратегічний набір їх досягнення перед системою управлінських процесів та організаційною структурою підприємства.

Конструктивний аналіз існуючих методологічних підходів до оцінки ефективності системи управління підприємством дозволяє констатувати наявність двох основних напрямків такої оцінки. Перший з них пов'язаний з оцінкою ефективності системи управління підприємством через призму кінцевих результатів діяльності: прибутковості, рентабельності, збільшення вартості підприємства, збільшення доданої цінності клієнту, збільшення частки ринку та ін. Проте такий підхід практично унеможливорює визначення безпосереднього внеску системи управління в досягнення загальних цілей підприємства, а також оцінку ефективності самої системи управління.

В межах другого напрямку, загальна оцінка системи управління побудована на сукупності різноманітних методичних підходів до оцінки окремих елементів

системи управління підприємством. Така оцінка ефективності системи управління призводить до отримання різних, інколи прямо протилежних і невзаємопов'язаних суперечливих результатів, які не дозволяють комплексно оцінити ефективність системи управління підприємством в цілому, врахувати появу синергійного ефекту посилення дії окремих її елементів. До того ж, така оцінка ігнорує вимоги середовища, в якому функціонує підприємство, і не враховує внутрішній взаємозв'язок елементів системи управління.

Означені положення дозволили зробити висновок про необхідність включення у теорію і практику дослідження системи управління підходу, який передбачає комплексне діагностування системи управління підприємством в цілому. Такий підхід може бути реалізований через розробку та впровадження концепції збалансованості системи управління. Збалансованою запропоновано вважати таку систему управління підприємством, яку побудовано з урахуванням ієрархічності формування її елементів та яка за визначеними критеріями відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

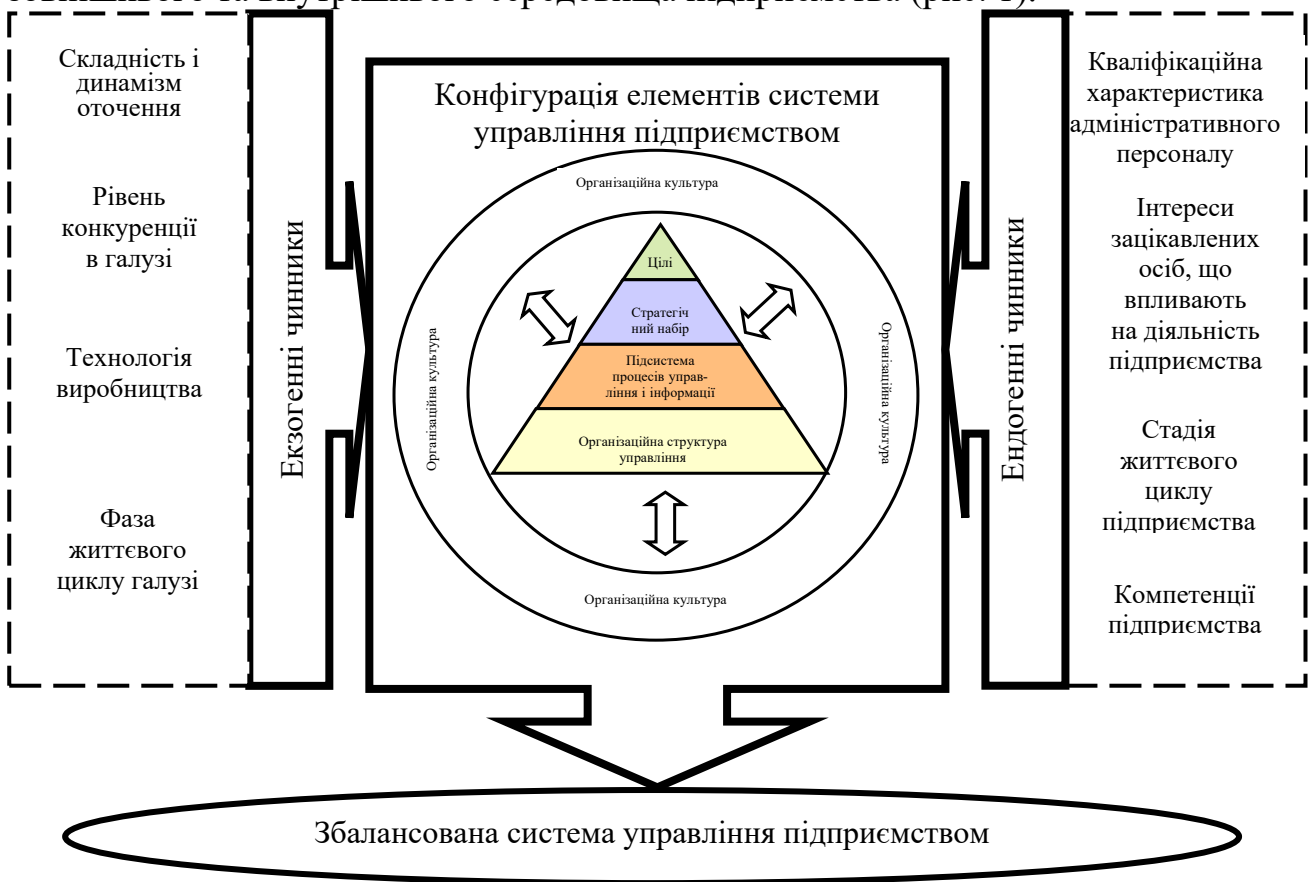


Рис. 1. Концептуальне уявлення про збалансовану систему управління

Збалансованість системи управління запропоновано розглядати у трьох аспектах: 1) збалансованість конфігурації елементів системи управління; 2) збалансованість системи управління в цілому із внутрішнім середовищем; 3) збалансованість системи управління в цілому із зовнішнім середовищем. Причому, всі чинники, що впливають на систему управління, пропонується розподілити на дві групи: екзогенні (до яких віднесено складність і динамізм оточення, в якому функціонує підприємство; рівень конкуренції в галузі, в якій діє підприємство;

технологію виробництва, що застосовується на підприємствах галузі, в якій функціонує підприємство; фазу життєвого циклу галузі); ендогенні (з яких обов'язковими для аналізу є кваліфікаційна характеристика персоналу; інтереси зацікавлених осіб, що впливають на діяльність підприємства; стадія життєвого циклу функціонування підприємства; компетенції підприємства).

Для забезпечення балансування системи управління підприємством необхідно дотримуватись таких принципів: орієнтації на довгостроковий успіх підприємства, системної конгруентності, поліфункціональності, багатофакторності, а також внутрішньої консолідації та координації.

Розділ 2 “Діагностика системи управління підприємств швейної промисловості” присвячено дослідженню економічних та організаційних передумов розробки і впровадження збалансованих систем управління на вітчизняних швейних підприємствах.

За результатами проведеного аналізу розвитку швейної промисловості України за критерієм динаміки зміни обсягів виробництва виявлено три основні етапи: 1) кризовий (1991-1996 рр.), що характеризувався різким скороченням обсягів виробництва і занепадом українських швейних підприємств; 2) перехідний (1997-1998 рр.), для якого були притаманні процеси адаптації швейних підприємств до ринкових умов, налагодження контактів з зарубіжними партнерами по виробництву продукції за давальницькою сировиною; 3) стабілізаційний (1999-2006 рр.), впродовж якого відбувається закріплення конкурентних позицій вітчизняних підприємств, стабілізацією обсягів виробництва.

З метою подальшого вивчення характерних особливостей систем управління, що склалися на швейних підприємствах за результатами вивчення структури швейної галузі за формами власності, динаміки обсягів виробництва швейних підприємств і сферами їх діяльності виділено три стратегічні групи вітчизняних підприємств, які представлені на українському ринку (табл. 1): 1) великі вітчизняні підприємства, що спеціалізуються на виготовленні масових моделей одягу в значних обсягах (надалі – СГ 1); 2) малі підприємства, що спеціалізуються на виготовленні масових моделей одягу невеликими партіями (надалі – СГ 2); 3) будинки моди і ательє з індивідуального пошиття одягу, що займаються розробкою сезонних колекцій одягу та виготовленням моделей одягу за індивідуальним замовленням (надалі – СГ 3).

Оцінку екзогенних чинників формування та розвитку систем управління вітчизняних підприємств проведено на підставі діагностики характеру і сили впливу чотирьох факторів: складності і динамізму зовнішнього середовища, рівню конкуренції в галузі, стадії її життєвого циклу та технології виробництва. Отримані в ході аналізу результати дозволяють констатувати наступне.

Зовнішнє оточення швейних підприємств характеризується високим рівнем складності та помірним рівнем динамізму. Рівень конкуренції на вітчизняному ринку верхнього одягу є високим внаслідок відсутності протекціоністської політики з боку держави та незахищеності українського ринку від продукції західноєвропейських і східно-азіатських виробників. Така ситуація загострюється у першу чергу нерозвиненістю у швейних підприємств ефективної маркетингової

діяльності (відсутністю визнаних ринком вітчизняних торгівельних марок, неефективністю збутових мереж, відставанням від світових модних тенденцій тощо).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегічних груп підприємств виробників верхнього одягу

Характеристика	СГ1	СГ2	СГ3
Асортимент	обмежений	обмежений	широкий
Рівень цін	низький-середній	низький-середній	середній-високий
Якість продукції	задовільна	задовільна	висока
Рівень індивідуалізації продукту	низький	середній, низький	високий
Рентабельність виробництва	5-12%	8-21%	50-200%
Частка постійних витрат в загальній структурі витрат виробництва	понад 30%	15-25%	15-25%

Аналіз тенденцій розвитку швейної галузі дозволяє зробити висновок, що в своєму життєвому циклі вона перебуває на стадії зрілості та в найближчій перспективі тенденцій до зміни цього стану не спостерігається. Яскравим підтвердженням такого висновку є усталеність технологічних і технічних процесів, збереження високої частки ручної праці, стабільного утримання у складі виробничих підрозділів швейних підприємств експериментального, розкрійного та швейного виробництва.

За результатами ідентифікації внутрішніх передумов формування та розвитку систем управління на вітчизняних швейних підприємств встановлено, що:

- цілі та інтереси зацікавлених осіб швейних підприємств різняться в залежності від специфіки кожного підприємства, що, з одного боку, унеможливорює виділення певних загально галузевих тенденцій по цьому фактору, а з іншого – вимагає індивідуального підходу до кожного підприємства;

- стадія життєвого циклу, на якій знаходяться швейні підприємства, різняться в залежності від належності до певної стратегічної групи: підприємства першої стратегічної групи знаходяться на стадії зрілості, а другої та третьої – на стадіях зародження і зростання, що зумовлено, насамперед, тривалістю функціонування цих підприємств;

- рівень заробітної плати в швейній галузі не дозволяє залучати до вітчизняних швейних підприємств висококваліфікованих працівників, які б могли самостійно виконувати широкий спектр завдань з розробки та прийняття управлінських рішень;

- основна компетенція підприємств СГ1 проявляється через їх спеціалізацію на масовому виробництві, підприємств СГ2 – через можливість адаптуватись до виготовлення невеликих і спеціалізованих партій одягу, підприємства СГ3 володіють великим творчим потенціалом по розробці нових моделей одягу.

За результатами діагностики окремих елементів системи управління швейних підприємств визнано, що на вітчизняних швейних підприємствах стратегічне управління не розвинуто і впроваджено фрагментарно. Визначено, що цілі функціонування більшості підприємств не є сформованими, структурованими та мають нечіткий характер. Відповідно залишається не розробленим стратегічний набір підприємств, який в кращому випадку представлений окремими стратегічними заходами з реалізації середньострокових цілей. На переважній більшості швейних підприємств використовується авторитарний стиль керівництва, що не сприяє поширенню у практиці вітчизняних підприємств методологічних засад стратегічного управління адекватного ринковим умовам господарювання.

Аналіз систем управління на швейних підприємствах виявив їх диференційованість в залежності від належності підприємства до певної стратегічної групи. Підприємства перших двох стратегічних груп за основну мету діяльності ставлять завантаження виробничих потужностей та забезпечення мінімального рівня прибутковості, тоді як для підприємств третьої групи основними цільовими орієнтирами є досягнення високої прибутковості та розширення наявної клієнтської бази. Загальний напрямок діяльності підприємств СГ1 можна віднести до конкурентної стратегії лідирування за витратами, підприємств СГ2 – стратегії фокусування, а підприємств СГ3 – стратегії диференціації. Великі підприємства переважно функціонують з використанням лінійно-функціональних організаційних структур. В лінійно-функціональних оргструктурах підприємств СГ2 посилюється акцент на лінійні зв'язки. На підприємствах СГ3 виявлено тенденції до поширення проектних організаційних структур. Діагностування організаційної культури українських швейних підприємств дозволяє констатувати слабкий неформалізований характер її формування для підприємств перших двох стратегічних груп. На підприємствах СГ3 об'єктивні характеристики організаційної культури носять більш акцентований прояв.

У розділі 3 **“Методичні та практичні рекомендації щодо формування збалансованої системи управління підприємством”** на основі результатів дослідження існуючих теоретико-методичних підходів до оцінки ефективності системи управління підприємством і діагностики сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств швейної промисловості розроблено рекомендації щодо реалізації процедур балансування системи управління на підприємстві.

Визнано, що система управління підприємством є похідною (і одночасно однією з ключових) підсистем підприємства в цілому. Її характеристики визначаються конфігурацією чотирьох основних елементів, до яких віднесено цілі підприємств і стратегії їх досягнення (Ц), систему управлінських процесів та інформації (П), організаційну структуру управління (ОСУ) та організаційну культуру (ОК).

Встановлено, що характеристика кожного елементу системи залежить від впливу ендогенних та екзогенних факторів. В залежності від специфіки досліджуваного підприємства змістовне наповнення характеристик елементів його системи управління може змінюватись. Збалансованість системи управління

залежить від ступеню відповідності змістовного наповнення елементів системи управління до вимог екзогенних та ендогенних чинників.

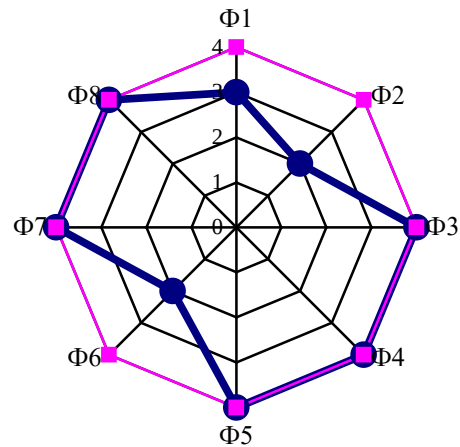
З метою визначення ступеню відповідності характеристик елементів системи управління до вимог екзогенних і ендогенних чинників запропоновано індикатори оцінки збалансованості системи управління відносно зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Наведені індикатори можуть досліджуватися як з позицій кількісних оцінок, так й якісно через експертне оцінювання. Головна вимога – чіткий та усталений перелік показників на визначений період з можливістю пролонгації оцінок у майбутнє.

Для інтегральної оцінки збалансованості системи управління підприємством запропоновано застосовувати метод графічного моделювання, що передбачає відображення експертних оцінок рівня відповідності кожного елементу системи управління його цільовим характеристикам. Пропонується використовувати чотири вербальні оцінки: „абсолютно не відповідає” (кількісне значення оцінки – 1), „скоріше не відповідає” (кількісне значення оцінки – 2), „скоріше відповідає” (кількісне значення оцінки – 3), „абсолютно відповідає” (кількісне значення оцінки – 4).

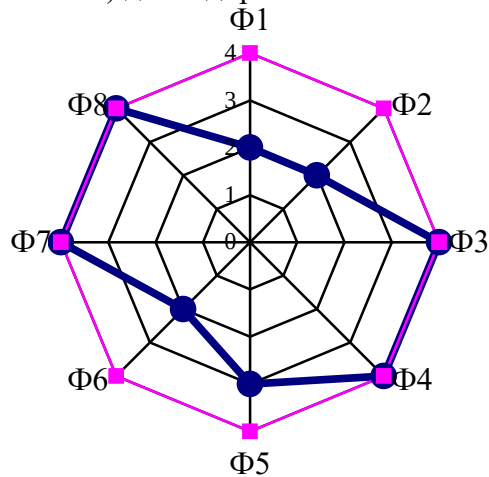
Базуючись на визначених вимогах ендогенних та екзогенних чинників оточення швейних підприємств, індикаторах збалансованості системи управління, методики оцінювання елементів системи управління за допомогою графічного моделювання, а також за результатами аналізу елементів системи управління, встановлено, що системи управління на українських швейних підприємствах не є збалансованими внаслідок нерозвиненості стратегічного управління, що зумовлює відсутність основного важелю балансування системи управління, а саме – чітко визначених цілей діяльності підприємства.

За результатами проведеної у контексті концепції збалансованості оцінки стану систем управління вітчизняних швейних підприємств трьох стратегічних груп (рис. 2) сформульовано вимоги до їх балансування, які полягають у наступному.

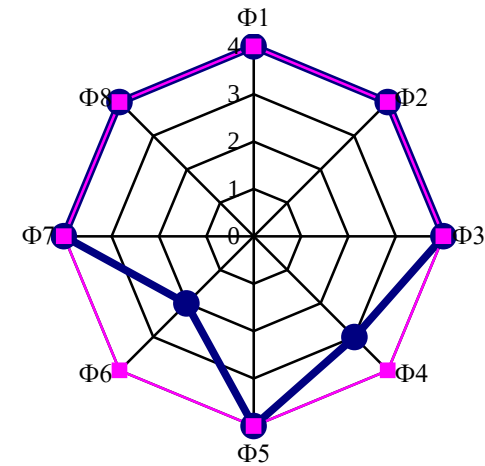
По-перше, ураховуючи оцінку отриманих графічних профілів конфігурації елементів системи управління, необхідно зазначити, що для систем управління підприємств СГ1 притаманна більш висока щільність зв'язку між окремими елементами. За таких умов достатньо розробити та впровадити програму змін щодо одного з елементів системи управління (переважно цілей та стратегій або управлінських процесів), що практично автоматично (внаслідок високого рівня цільності системи) призведе до необхідних змін в інших елементах системи управління. По-друге, системи управління підприємств СГ3 характеризуються низьким ступенем цілісності та високим ступенем відокремленості, що обумовлює доцільність впровадження змін для майже усіх елементів системи управління одночасно. По-третє, системи управління підприємств СГ2 поєднують в собі характерні ознаки систем СГ1 і СГ3 (з тяжінням до ознак СГ1), тому їх балансування може проходити за різними сценаріями. Програми таких змін мають бути спрямовані на трансформацію як мінімум двох важливих (за ієрархічним принципом побудови) елементів системи управління з передбаченням можливих впливів на другорядні її елементи.



а) для підприємств СГ 1



в) підприємств СГ 3



б) для підприємств СГ 2

Умовні позначення:



- фактичний профіль;



- цільовий профіль;

Екзогенні чинники:

Ф1 – складність і динамізм оточення підприємства;

Ф2 – конкурентне напруження в галузі;

Ф3 – життєвий цикл галузі;

Ф4 – технологія виробництва продукції;

Ендогенні чинники:

Ф5 – кваліфікаційні характеристики персоналу;

Ф6 – інтереси і цілі стейхолдерів;

Ф7 – життєвий цикл підприємства;

Ф8 – компетенції підприємства.

Рис. 2. Профілі систем управління вітчизняних швейних підприємств та їх відповідність вимогам екзогенних та ендогенних чинників.

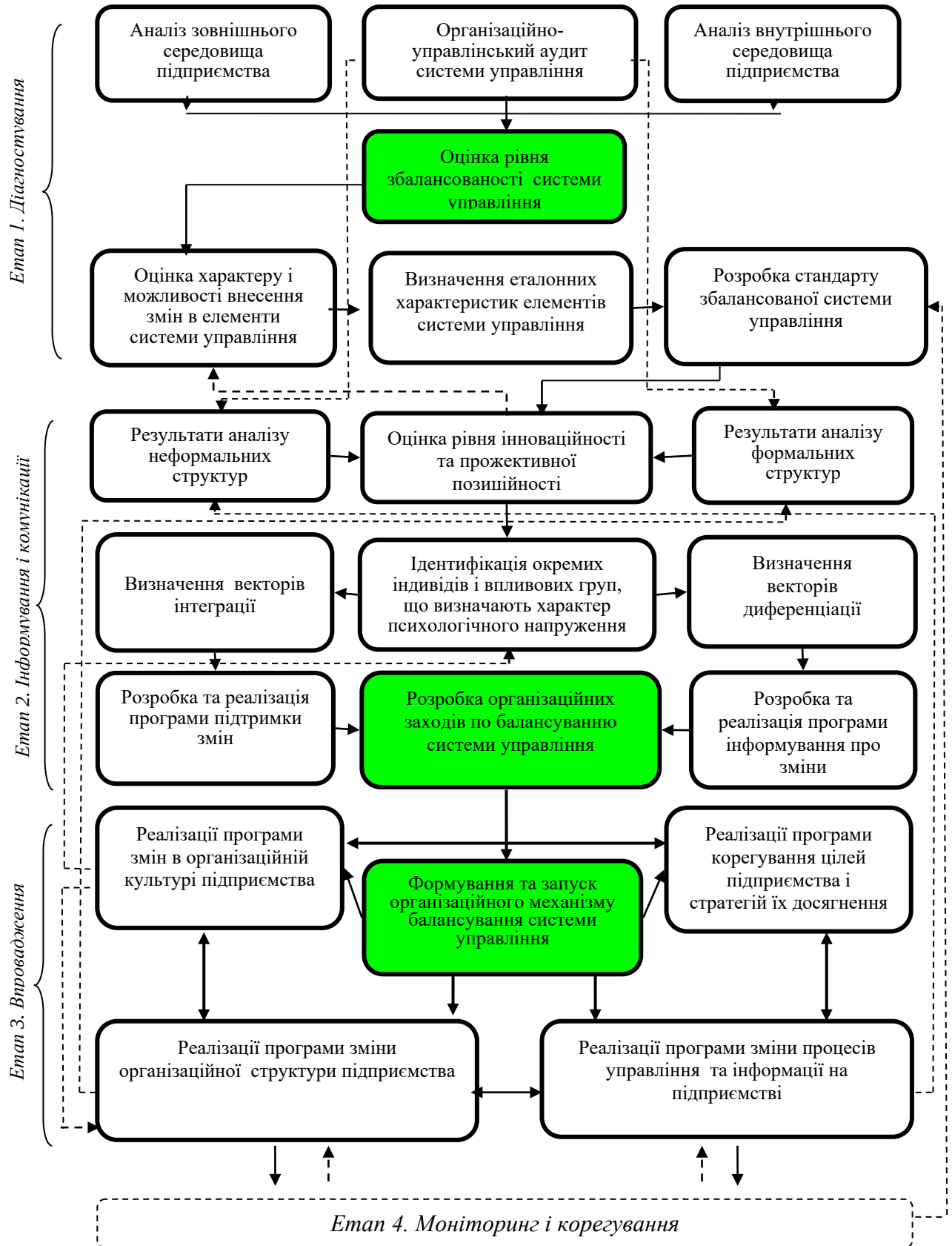


Рис. 3 Основні етапи та процедури циклу балансування системи управління підприємством

Встановлено, що формування збалансованої системи управління підприємством слід розглядати як безперервний процес, що має циклічний характер. Запроваджено термін „цикл балансування системи управління”, під яким розуміється набір циклічно замкнених організаційних заходів і процедур, в межах яких здійснюється балансування системи управління. Запропоновано поділяти цей цикл на чотири етапи: 1) діагностичний; 2) інформаційно-комунікативний; 3) реалізаційний; 4) моніторингу та корегування (рис. 3). Для реалізації процесу балансування системи управління на підприємстві пропонується створювати проектну команду впровадження.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо концептуального представлення збалансованої системи управління підприємством та поглиблення теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій її розробки та впровадження. Основні результати теоретичного, методичного і науково-практичного спрямування є такими:

1. Узагальнення та аналіз викладених в економічній літературі методологічних підходів до визначення системи управління підприємством та її елементного складу свідчить, що існує нагальна потреба у розробці та обґрунтуванні теоретико-методичних підвалин формування системи управління підприємством, яка б забезпечувала успішне функціонування підприємства в умовах динамічних змін його зовнішнього і внутрішнього середовищ. При цьому необхідно застосування системного підходу до проявів і процесів управління підприємством, що забезпечує урахування усіх аспектів сучасного менеджменту в їх єдності та несуперечності.

2. Враховуючи методологічно неоднорідні та різновекторні результати наукових пошуків вирішення проблеми створення ефективної системи управління, слід використовувати структурно-ієрархічний підхід, якій передбачає існування ієрархічного взаємозв'язку між такими структурними елементами системи управління, як (за ступенем зменшення значущості): а) цілі підприємства і стратегії їх досягнення; б) підсистема процесів управління і потоків інформації, що їх формує та забезпечує; в) організаційна структура управління. Організаційна культура підприємства є поза ієрархічним елементом і утворює своєрідну „оболонку”, в межах якої здійснюється функціонування та взаємодія зазначених вище елементів системи управління.

3. Конструктивний аналіз існуючих методологічних підходів до оцінки ефективності системи управління підприємством дозволяє констатувати наявність двох основних напрямків такої оцінки. Перший з них пов'язаний з оцінкою ефективності системи управління через призму кінцевих результатів діяльності підприємства (показники прибутковості, рентабельності, збільшення вартості підприємства, збільшення доданої вартості, збільшення частки ринку та ін.), що суттєво обмежує визначення безпосереднього внеску системи управління в досягнення загальних цілей підприємства та практично унеможливорює визначення ефективності самої системи управління. Ґрунтуючись на оцінці системи управління в межах другого напрямку, що являє собою набір різноманітних методичних

підходів до оцінки окремих елементів системи управління підприємством, можна отримати різні, прямо протилежні і невзаємопов'язані результати, які також не дозволяють оцінити ефективність системи управління підприємством в цілому. До того ж, така оцінка не систематизує вимоги середовища, в якому функціонує підприємство, і не враховує внутрішній взаємозв'язок елементів системи управління.

4. З урахуванням розроблених підходів до оцінювання системи управління підприємством запропоновано концепцію збалансованої системи управління, що ґрунтується на: 1) ієрархічній конфігурації її елементів; 2) трьохаспектності прояву (збалансованість системи управління з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства та збалансованості елементів всередині системи управління між собою); 3) відповідності п'яти основним принципам її формування (орієнтації на довгостроковий успіх підприємства, системної конгруентності, поліфункціональності, багатофакторності функціонування системи управління, внутрішньої консолідації та координації).

5. Дослідження практики функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, проведене на матеріалах швейної промисловості України, дає підстави стверджувати, що після перехідного етапу свого розвитку швейна промисловість вступила на етап стабілізації. За результатами вивчення структури швейної галузі за формами власності, динаміки обсягів виробництва швейних підприємств і сферами їх діяльності виділено три стратегічні групи вітчизняних підприємств, які представлені на українському ринку: СГ1 – великі і середні підприємства, які спеціалізуються на виробництві масових партій одягу; СГ2 – малі підприємства, які спеціалізуються на виробництві невеликих партій одягу і виконанні спеціалізованих замовлень; СГ3 – модельні будинки і ательє з індивідуального пошиття одягу, зорієнтовані на задоволення індивідуальних потреб споживачів і виготовлення штучних моделей одягу. Встановлено, що вплив екзогенних і ендогенних факторів на систему управління швейними підприємствами носить специфічний галузевий і ситуативний характер.

6. Результати діагностики окремих елементів системи управління швейних підприємств свідчать, що на вітчизняних швейних підприємствах стратегічне управління не розвинуто і впроваджено фрагментарно. Цілі функціонування підприємств не є сформованими, структурованими та мають нечіткий характер. Систематизація специфічних проявів функціонування систем управління вітчизняних швейних підприємств дозволяє визначити такі їх характерні ознаки: а) інтуїтивний та несистемний характер формування систем управління на невеликих та створюваних підприємствах; б) акцентування уваги на формальних (пасивних) елементах в процесі формування систем управління на великих підприємствах, що проявляється у формальному підході до створення системи процесів управління на засадах переважно авторитарного керівництва та виборі „жорсткої” за типом організаційної структури; в) активне застосування переважно неекономічних інструментів управління.

7. Збалансованість системи управління залежить від ступеню відповідності змістовного наповнення елементів системи управління до вимог екзогенних та

ендогенних чинників, а також від наявності внутрішньої ієрархічності конфігурації елементів системи управління. З метою визначення ступеню відповідності характеристик елементів системи управління до вимог екзогенних та ендogenous чинників запропоновано кількісні та якісні індикатори оцінки збалансованості системи управління відносно зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Для інтегральної оцінки збалансованості системи управління підприємством розроблено метод графічного моделювання, що передбачає відображення експертних оцінок рівня відповідності кожного елементу системи управління його еталонним характеристикам.

8. Базуючись на виділених вимогах ендogenous та екзогенних чинників оточення швейних підприємств, запропонованих індикаторах збалансованості системи управління, методиці оцінювання елементів системи управління за допомогою графічного моделювання, а також на результатах аналізу окремих елементів системи управління, доведено, що системи управління на українських швейних підприємствах не є збалансованими внаслідок нерозвиненості стратегічного управління, що зумовлює відсутність основного важелю балансування системи управління, а саме – чітко визначених цілей діяльності підприємства. Розроблені пропозиції щодо балансування системи управління українських підприємств носять специфічний характер в залежності від приналежності підприємств до однієї з трьох стратегічних груп і спрямовані на встановлення чітких цілей функціонування підприємств, уточнення їх стратегічного набору, за результатами чого запропоновано внесення змін в інші елементи системи управління.

9. Балансування системи управління підприємством слід розглядати як безперервний процес, що має циклічний характер та знаходить прояв у наборі циклічно замкнених організаційних заходів і процедур, в межах яких здійснюється балансування системи управління. На нашу думку, цей цикл слід поділяти на такі етапи: 1) діагностичний, який передбачає ідентифікацію та оцінку елементів системи управління підприємством, ендogenous та екзогенних чинників діяльності підприємства та аналіз їх впливу на систему управління; 2) інформаційно-комунікаційний – для інформування і роз'яснення серед персоналу підприємства та інших зацікавлених осіб нових принципів побудови та вимог щодо функціонування системи управління, а також узгодження останніх з індивідуальними показниками діяльності співробітників; 3) реалізації організаційних заходів щодо впровадження необхідних змін в систему управління та безпосередня їх реалізація; 4) моніторингу та корегування, що передбачає відстеження результативності впроваджених дій.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації в наукових фахових виданнях

1. Востряков О.В. Нова технологія управління як фактор досягнення стратегічних переваг // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип. 5 / Голов. ред. О.П. Степанов. – К.: КНЕУ, 2001. – С.218-224 (0,5 д.а.).

2. Востряков О.В. Елементи системи управління та їх роль в досягненні довгострокових цілей підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип.14 / Голов. ред. А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2003. – С.198-205 (0,4 д.а.).
3. Востряков О.В. Принципи функціонування підприємств в постіндустріальній епосі // Ринкова економіка: Сучасна теорія і практика управління. Т. 7 (Вип. 8.). – Одеса: Астропринт, 2004. – С.263-274 (0,4 д.а.).
4. Востряков О.В. Концепція збалансованої системи управління підприємством // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. – Вип.16 / Голов. ред. А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2005. – С.107-113 (0,4 д.а.).

Публікації в інших наукових виданнях

5. Востряков О.В. Ефективність елементів системи управління підприємством // Праці 4 міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Частина 5. / Ред. кол. Ступін О.Б. (голова), Александров І.О. (заступник голови) та ін. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – С. 192-195 (0,2 д.а.).
6. Востряков О.В. Ефективність організаційної структури як елемента системи управління // Зб. наукових праць І Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених „Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ ст.”. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – С. 18-25 (0,3 д.а.).
7. Востряков О.В. Тенденції розвитку підприємств в умовах постіндустріальної епохи. // Праці 5 міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Частина 3. / Ред. кол. Ступін О.Б. (голова), Александров І.О. (заступник голови) та ін. – Донецьк: ДонНУ, 2004. – С. 50-52 (0,15 д.а.).
8. Востряков О.В. Діагностика збалансованості систем управління підприємства // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 жовтня, м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – С. 98-100 (0,1 д.а.).
9. Востряков О.В. Збалансована система управління підприємством як засіб досягнення його цілей // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф. 23-24 березня 2006 р. / Відп. за вип.. Г.О. Швиданенко. – К.:КНЕУ, 2006. - С. 66-68 (0,1 д.а.)
10. Верба В.А., Гребешкова О.М., Востряков О.В., Проектний аналіз: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2002. – 297с. (загальним обсягом – 12,4 д.а., особисто здобувачу належить визначення принципів та методичних рекомендацій щодо проведення інституційного і технічного аналізу проектів – 0,6 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Востряков О.В. Теоретико-методичні засади формування збалансованої системи управління підприємством (за матеріалами швейних підприємств України). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – „Економіка, організація і управління підприємствами”. – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2006.

Дисертація присвячена комплексному вирішенню проблеми удосконалення теоретико-методичного забезпечення формування збалансованої системи управління підприємством.

Виявлено концептуальні положення формування ефективних систем управління підприємством. Доведено необхідність застосування системного підходу до управління підприємствами. Досліджено структурно-логічні зв'язки між елементами системи управління, на основі чого розроблено концепцію збалансованої системи управління підприємством. Проаналізовано досвід побудови системи управління та її елементів за матеріалами вітчизняних швейних підприємств. За результатами вивчення структури швейної галузі за формами власності, динамікою обсягів виробництва швейних підприємств і сферами їх діяльності виділено три стратегічні групи вітчизняних підприємств, які представлені на українському ринку. Встановлена залежність між характером елементів системи управління та екзогенними і ендогенними чинниками. Запропоновано індикатори оцінки збалансованості системи управління відносно зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Введено поняття циклу балансування системи управління підприємств, що складається з чотирьох етапів. Розроблено практичні пропозиції щодо формування збалансованої системи управління швейних підприємств України.

Ключові слова: система управління підприємством, цілі, стратегічний набір, підсистема процесів управління підприємством і інформації, організаційна структура управління, організаційна культура, ієрархія елементів системи управління, індикатори збалансованості, цикл балансування.

АННОТАЦИЯ

Востряков А.В. Теоретико-методические основы формирования сбалансированной системы управления предприятием (на примере швейных предприятий Украины). – Рукопись.

Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – «Экономика, организация и управление предприятиями». – Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана, Киев, 2006.

В диссертации представлено комплексное решение проблемы усовершенствования теоретико-методического обеспечения формирования

сбалансированной системы управления предприятием как инструмента успешной реализации им поставленных целей.

На основе анализа и обобщения существующих теоретических взглядов на проблемы управления предприятием и повышение его эффективности обоснована целесообразность использования системного подхода к управлению предприятием. Под системой управления предприятием понимается совокупность активных социальных и пассивных технических объектов, которые реализуют процессы управления в рамках существующей организационной структуры и организационной культуры. В качестве элементов системы управления рассматриваются совокупность целей организации и стратегий их достижения, подсистемы процессов управления и информации, организационная структура управления и организационная культура предприятия. Для выявления внутренней структурно-логической связи между элементами системы управления предприятием предложен иерархический принцип их формирования, в соответствии с которым построение элементов системы управления предполагает первоочередное определение целей и стратегического набора предприятия, последующую разработку адекватных и эффективных управленческих процессов и их информационного обеспечения, а также формирование организационной структуры управления. В таком контексте организационная культура предприятия выступает неиерархическим элементом и служит средой для формирования и функционирования прочих элементов системы управления.

Выявлены и обобщены концептуальные подходы к оценке эффективности системы управления предприятием, в результате чего выделены два направления такой оценки. Первое связано с оценкой эффективности системы управления через призму результатов деятельности предприятия, что усложняет определение ее непосредственного вклада в конечный результат; второе – предполагает оценку отдельных элементов системы управления по различным невзаимосвязанным показателям без учета их взаимозависимости, а также характера и силы влияния экзогенных и эндогенных факторов. В целях преодоления указанных недостатков в диссертации изложена авторская концепция сбалансированной системы управления предприятием, согласно которой построение эффективной системы управления происходит на основе иерархичности формирования ее элементов и обеспечения их адекватности (по определенным и описанным критериям) условиям функционирования предприятия в его внешнем и внутреннем окружении.

В работе представлены результаты исследования внешней среды функционирования отечественных швейных предприятий в аспекте ее влияния на отдельные элементы системы управления, а также выявлены эндогенные факторы построения таких систем. С целью более глубокого изучения характерных особенностей сложившихся систем управления украинских предприятий на основе изучения структуры швейной отрасли по формам собственности, динамике объемов производства и сферам их деятельности выделено три стратегические группы. Установлено, что в зависимости от принадлежности предприятия к определенной стратегической группе наблюдается существенная дифференциация их систем управления.

Определено, что характеристика элементов системы управления предприятием зависит от характера влияния экзогенных и эндогенных факторов. К числу первых отнесены сложность и динамизм среды функционирования, уровень конкуренции в отрасли, технология производства, фаза жизненного цикла отрасли. Основными эндогенными факторами являются квалификационная характеристика административного персонала, интересы лиц, заинтересованных в результатах деятельности предприятия, стадия жизненного цикла предприятия и его компетенции. Сбалансированность системы управления зависит от степени соответствия сущностных характеристик элементов системы управления требованиям этих факторов.

С целью выявления степени сбалансированности предложено использовать разработанные качественные и количественные индикаторы. Для интегральной оценки сбалансированности системы управления предприятием использован метод графического моделирования, который позволяет отображать экспертные оценки соответствия каждого элемента системы управления его целевым характеристикам.

В ходе исследования усовершенствован процесс формирования сбалансированной системы управления предприятием через введение дефиниции цикла балансирования, включающего четыре этапа: диагностического, информационно-коммуникационного, реализационного, этапа мониторинга и коррекции.

Представлены практические рекомендации по внесению изменений в элементы системы управления для разных стратегических групп швейных предприятий Украины с целью балансирования их систем управления. Организационные процедуры определены с учетом специфических характеристик предприятий каждой стратегической группы и направлены на повышение эффективности их функционирования.

Ключевые слова: система управления предприятием, цели, стратегический набор, подсистема процессов управления предприятием и информации, организационная структура управления, организационная культура, иерархия элементов системы управления, индикаторы сбалансированности, цикл балансирования.

ABSTRACT

Vostryakov O.V. Theoretical and methodical principles of forming a balanced system of enterprise management (on the basis of sources of sewing enterprises of Ukraine). – Manuscript.

The dissertation for obtaining a Candidate's degree in Economic Sciences on the specialty 08.06.01 – Economy, Organization and Management of Enterprises – Vadym Getman Kyiv National Economy University, Kyiv, 2006.

The dissertation offers complex solution to the problem of improvement of the theoretical and methodical provision of forming a balanced system of enterprise management.

Conceptual clauses of forming the efficient systems of enterprise management were revealed. The necessity of system approach application to the enterprise management was proved. Structural and logical links between the elements of management system were explored. On this ground the conception of balanced system of enterprise management was elaborated. The experience of forming a management system and its elements were examined on the basis of sources of sewing enterprises of Ukraine. Three strategic groups of domestic enterprises represented on the Ukrainian market were singled out according to the results of research of clothing branch structure by the type of ownership, dynamics of production volumes of sewing enterprises and sphere of its activity. The relationship between the nature of the elements of management system and the exogenous and endogenous factors found out. The indicators of evaluation of the balance of management system with respect to the external and internal environment of enterprise were proposed. The notion of cycle of management system balancing composed of four stages was introduced. Practical offers concerning forming a balanced management system of sewing enterprises of Ukraine were elaborated.

Key words: enterprise management system, objectives, strategic complex, subsystem of processes of enterprise management and information, organizational structure of management, organizational culture, hierarchy of elements of management system, indicators of balance, balance cycle.