

УДК 005.336.4:330.341.1

Ціпуринда В.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Київського національного торговельно-економічного університету

**ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК І ВЗАЄМНА УЗГОДЖЕНІСТЬ ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ
В УПРАВЛІНСЬКОМУ ЦИКЛІ ПІДПРИЄМСТВА****INTERCOMMUNICATION AND MUTUAL CONCORDANCE OF BASIC
FUNCTIONS ARE IN THE ADMINISTRATIVE LOOP OF ENTERPRISE****АНОТАЦІЯ**

Пропонується інноваційний підхід до комплексного розуміння проблеми узгодженого взаємозв'язку основних функцій управління для ефективного розвитку підприємства. Визначаються ключові фактори розвитку багаторівневого внутрішнього середовища підприємства та узгодження його із зовнішнім середовищем на основі інноваційного підходу. При цьому вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством повинне досягти не тільки взаємної узгодженості функцій як таких, але і взаємної узгодженості прояву цих функцій на кожному етапі цього циклу. Умови швидкоплинних змін зовнішнього середовища, а також пов'язані з цим завдання підготовки персоналу для реалізації нововведень потребують відповідної комплексної підготовки керівництва. Це потребує чіткого круговороту управлінського циклу із відповідним алгоритмом прояву основних функцій управління у їх поетапному взаємозв'язку.

Ключові слова: управлінський цикл, система, основні функції управління, сполучні процеси, етапи розвитку систем, комплексна системна освіта, організаційно-економічний механізм управління, причинно-наслідкові зв'язки, інноваційний підхід.

АННОТАЦИЯ

Предлагается инновационный подход к комплексному пониманию проблемы согласованной взаимосвязи основных функций управления для эффективного развития предприятия. Определяются ключевые факторы развития многоуровневой внутренней среды предприятия и согласования с внешней средой на основе инновационного подхода. При этом совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятием должно достичь не только взаимного согласования функций как таковых, но и взаимного согласования проявления этих функций на каждом этапе этого цикла. Условия быстро изменяющейся внешней среды, а также связанные с этим задачи подготовки персонала для реализации нововведений требуют соответствующей комплексной подготовки руководства. Это нуждается в четком круговороте управленческого цикла с соответствующим алгоритмом проявления основных функций управления в их поэтапной взаимосвязи.

Ключевые слова: управленческий цикл, система, основные функции управления, согласовательные процессы, этапы развития систем, комплексное системное образование, организационно-экономический механизм управления, причинно-следственные связи, инновационный подход.

ANNOTATION

The innovative going is offered near the complex understanding of problem of the concerted intercommunication of basic functions of management for effective development of enterprise. The key factors of development of multilevel internal environment of enterprise and concordance are determined with an environment on the basis of innovative approach. Thus perfection of organizationally-economic mechanism of management must attain not only the mutual concordance of functions as such but also mutual concordance of display of these functions an enterprise on every stage of this cycle. Terms of quickly changing of environment, and

also the tasks of preparation of personnel related to it for realization of innovations require corresponding complex preparation of guidance. It needs clear rotation of administrative cycle with the corresponding algorithm of display of basic functions of management at their stage-by-stage intercommunication.

Key words: administrative cycle, system, basic functions of management, concordance processes, stages of development of the systems, complex system education, organizationally-economic mechanism of management, causal- inquisitional connections, innovative approach.

Постановка проблеми. Розвиток ринкової економіки в країні потребує від вітчизняних підприємств підвищення ефективності побудови їх структурних основ та динаміки розвитку відповідно до вибраної стратегії сталого економічного розвитку, що дасть змогу покращити конкурентоздатність в умовах швидкоплинних змін ринку, стану і розвитку об'єктів управління та їхнього зовнішнього середовища.

Нагальною проблемою є подальша раціоналізація та інтеграція всіх процесів, які здійснюються в системі управління підприємством у нових умовах господарювання. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, а з іншого – складністю узгодження основних функцій управління та недостатністю науково-методологічних та методичних напрацювань у цій сфері.

Отже, у нових умовах господарювання підприємству потрібна стратегія інноваційних змін у самих його структурних основах відповідно до алгоритму дії універсальних діалектичних закономірностей розвитку систем. Саме вона може забезпечити можливості для генерування нових технологій управління будь-якого рівня розвитку – світового, національного чи регіонального. Для цього недостатньо професійних знань сучасного менеджменту, потрібно поєднати з ними фундаментальні знання про дію універсальних діалектичних законів природи на розвиток підприємства як системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія, методологія та практика побудови структурних основ підприємства відповідно до стратегії його розвитку має досить широкий арсенал методів і форм. Ще родоначальники політичної економії стверджували, що управління соціально-економічним розвитком

повинно базуватися на дії загальних законів природи. Теорія розвитку систем та її зв'язок із діалектичними закономірностями розвитку викладена у роботах Д.В. Бутенко, Л.Н. Бутенко [1, с. 1–6]. Вплив сучасних теорій менеджменту на розвиток структурних основ підприємства вивчав Л.К. Голишев [2, с. 72–80]. Теоретичні аспекти філософії управління та системного моделювання організаційного механізму управління підприємством знайшли своє висвітлення у роботах В.А. Полякова [3, с. 56–59; 4, с. 65–68].

Окремим питанням розвитку систем (у тому числі і підприємства) у метасистемі (планетному середовищі) приділяв увагу А.І. Суббето [5, с. 47–64]. Питання управління інноваційним розвитком сучасних підприємств вивчали Л.І. Федулова [6, с. 122–135], М. Френц [7, с. 16–31]. Нове концептуальне мислення та нові інформаційні технології у бізнесі пропонує А.Г. Теслінов [8, с. 103–106]. Розвиток динамічних можливостей підприємства та стратегічне управління вивчав Тис Д.Дж. [9, с. 16–39].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Загальновідомо, що модернізація економіки – це кардинальна зміна характеру функціонування економічної системи, що забезпечує динаміку нарощування її інноваційного потенціалу. Однак ще не досконально вивчено вплив універсальних діалектичних закономірностей на циклічний розвиток таких соціально-економічних систем, як підприємство, на узгоджений розвиток його внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлюють також і розвиток суспільства та глобальної природної метасистеми.

Звідси виникає гостра потреба поєднати знання дії універсальних діалектичних закономірностей природи та знання сучасного управління господарською діяльністю підприємства на всіх рівнях його діяльності. Отже, предметне поле концептуального обґрунтування розвитку підприємства та взаємне узгодження його основних функцій управління відповідно до дії універсальних діалектичних закономірностей є науковою проблемою, вирішення якої має важливе значення в гносеологічному і практичному аспекті.

Метою статті є вивчення впливу універсальних діалектичних закономірностей розвитку систем на причинно-наслідкові взаємозв'язки у формуванні структурних основ підприємства та динаміки його розвитку, а також на системні основи взаємозв'язку основних функцій управління та сполучних процесів в умовах швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки управлінський цикл містить у собі взаємоузгоджені чотири основні функції (планування, організування, мотивація, контроль та регулювання), що охоплюють всі види управ-

лінської діяльності, то насамперед комплексна програма вдосконалення організаційно-економічного механізму корпоративного управління підприємством повинна досягти не тільки взаємної узгодженості функцій як таких, але і взаємної узгодженості прояву цих функцій на кожному етапі цього циклу.

Наприклад, якщо загальна функція планування передбачає формування на основі місії загальної стратегічної мети і цілей усталеного розвитку підприємства; визначення вхідних передумов; виявлення альтернатив; вибір найкращої альтернативи; введення і виконання плану, що являє собою процес підготовки господарських рішень, то в корпоративному управлінні повинні бути чітко проявлені етапи дії цієї функції від стратегічного та тактичного планування до оперативно-календарного у тісному взаємозв'язку з іншими функціями.

Оскільки функція організування спрямована на упорядкування діяльності менеджера і виконавців у внутрішньому середовищі підприємства, удосконалення прямого і зворотного взаємозв'язку конкретних структур підприємства, то вона націлена передусім на чітку оцінку менеджером своїх можливостей, вивчення поведінки підлеглих, визначення потенційних можливостей кожного робітника, розстановку сил тощо.

Після проведення підготовчих організаційних заходів керівництво усіх рівнів повинно забезпечити успішне виконання роботи за допомогою функції мотивації. Тому необхідно використовувати а) стимулювання, тобто заохочення робітників до активної діяльності за допомогою зовнішніх чинників (матеріальне і моральне стимулювання); б) власне мотивування, тобто створення у робітників внутрішніх (психологічних) заохочень до праці. При цьому головними повинні бути зацікавленість у праці, потреба в трудовій активності, переживання почуття задоволення від трудової діяльності. Щоб успішно здійснити цю функцію управління, кожний керівник повинен бути компетентний в різноманітних аспектах комунікації, він зобов'язаний розвивати у себе відповідні вміння і навички.

Функція контролю, як говорив Г. Файоль, «полягає у підтвердженні того, що все йде відповідно до прийнятого плану, директивних документів і прийнятих принципів управління». Іншими словами, контроль – це не тільки процес перевірки і зіставлення фактичних результатів із завданнями, але й контроль за включенням кожного підрозділу підприємства і, відповідно, кожного працівника в загальний ритм діяльності підприємства з чітким усвідомленням своїх обов'язків, який спрямований на досягнення загальної мети підприємства. Це потребує чіткого круговороту управлінського циклу. Тому ми пропонуємо алгоритм прояву основних функцій управління у їхньому поетапному взаємозв'язку (рис. 1):

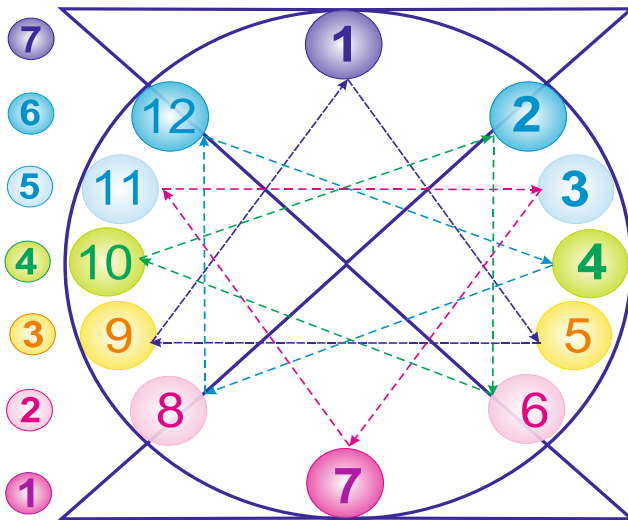


Рис. 1. Причинно-наслідковий зв'язок та взаємна узгодженість 4 основних функцій управління на засадах інноваційного підходу,

де:

1. *Змістовне мотивування* на основі доведення до кожного підрозділу і кожного працівника обов'язків, повноважень, прав на основі чіткого розуміння і узгодження загальної мети підприємства та мети підрозділу і працівника, що потребує чіткої системи постійної роботи керівників усіх рівнів у поєднанні їхніх цілей та інтересів, пріоритетів і цінностей з розумінням філософії і політики розвитку підприємства.

2. *Вхідний контроль* усіх видів ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних) за їхньою кількістю та якістю і взаємозв'язком.

3. *Тактичне планування* на чітко визначений етап життєвого циклу і відповідний розподіл ресурсів у цьому циклі, що забезпечує взаємозв'язок із стратегічним плануванням.

4. *Організування господарського (технологічного) процесу* діяльності підприємства, у який включені всі підрозділи підприємства і всі види ресурсів для одержання результату, тобто продукту чи послуги.

5. *Поточне мотивування, яке передбачає чітке бачення* кожним підрозділом і працівником на робочому місці своїх функцій у загальному процесі з відповідним узгодженням своїх цілей та інтересів з інтересами підприємства.

6. *Поточний контроль* якості комунікацій як між підрозділами підприємства, так і між працівниками, що забезпечується відповідним психологічним кліматом на підприємстві, якістю прямого і зворотного взаємозв'язку, розвитком корпоративної культури.

7. *Оперативно-календарне планування*, яке передбачає чіткі терміни виконання кожним підрозділом своїх обов'язків та взаємного узгодженого ритму діяльності, що потребує від керівництва усіх рівнів чіткого виконання підлеглими підрозділами графіку роботи.

8. *Організування* поглиблення і розвитку внутрішніх інтеграційних взаємозв'язків між підрозділами, корпоративної єдності для більш ефективного досягнення синергетичного ефекту у діяльності і розвитку підприємства.

9. *Мотивування до постійного пошуку* та впровадження інновацій, що потребує відповідного сприйняття керівниками та персоналом, для покращення конкурентоспроможності підприємства.

10. *Заключний контроль* якості як продукту чи послуг підприємства, так і якості самого господарського процесу, що забезпечує відповідний імідж підприємства. Це потребує постійного вдосконалення системи якості та відповідної системи навчання і перепідготовки керівництва та персоналу.

11. *Стратегічне планування* на основі місії підприємства з визначенням основної мети розвитку та базових цілей діяльності. Воно повинно передбачати глибоке дослідження сегменту ринку, у якому діє підприємство, стану зовнішнього середовища із застосуванням новітніх досягнень маркетингу.

12. *Організування* необхідних взаємозв'язків підприємства із зовнішнім його середовищем, прогнозування та визначення перспектив розширення ринку збуту, чіткого визначення місця і ролі підприємства з урахуванням і глибоким вивченням досягнутих результатів у попередніх циклах діяльності.

При цьому у разі відхилень в цьому управлінському циклі повинна бути передбачена система коригування та регулювання на кожному рівні управління. Усі взаємопов'язані етапи прояву основних функцій управління цементуються 2 сполучними процесами – відповідним прийняттям господарських рішень та відповідною якістю комунікацій (рис. 2).



Рис. 2. Основні функції та сполучні процеси в управлінні підприємством

Як підкреслює американський теоретик менеджменту К. Кіллен, «управлінські рішення є істотним елементом кожної із чотирьох функцій управління, що і є основою комерційного підприємства» [8, с.105]. При цьому управлінська інформація всередині підприємства і в його оточенні повинна забезпечувати ефективність господарських рішень.

Таблиця 1

Ключові фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

№ етапу в моделі підприємства	Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку
1	узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища.
2	узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства.
3	узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів упродовж конкретної фази життєвого циклу підприємства.
4	узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі.
5	узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства.
6	узгодження всіх комунікацій між підрозділами підприємства.
7	узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів.
8	узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	узгодження цілей і завдань підприємства та інтересів персоналу у системі мотивації.
10	узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
11	узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу.
12	узгодження фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

Головною умовою такої системи управління є узгодження ключових факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства – як внутрішніх, так і зовнішніх. Взаємозв'язок та етапи внутрішніх ключових факторів успіху інноваційного розвитку підприємства надано в таблиці 1, де вони пов'язані між собою і зводяться до перспективи (високі фінансові результати та зростаючі прибутки), що є логічним, оскільки повною мірою відповідає меті діяльності будь-якого підприємства.

Такий підхід до побудови системи управління підприємством враховує узгодженість мети не тільки всіх підсистем та особистостей в організації, а й усіх учасників ринкового середовища, в якому перебуває підприємство, і саме він, на наш погляд, сприятиме досягненню максимального синергетичного ефекту в інноваційному розвитку підприємства.

Дослідження показують, що від 50% до 90% робочого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається у процесі нарад, зібрань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів тощо [9, с. 17]. І це – життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якого підприємства. У таких умовах володіння інформацією означає володіння ситуацією, адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність, як дезорієнтує її і надлишок інформації, тому необхідна система, що забезпечує своєчасне виділення потрібної і корисної інформації із загального її потоку. Крім того, система прямого і зворотного зв'язку повинна забезпечувати свідомий і запланова-

ний взаємозв'язок усіх рівнів корпоративного управління підприємством.

Висновки. Отже, для ефективного узгодження чотирьох основних функцій управління необхідні регулярні наради і збори як форма колективного обміну інформацією, де повинні обговорюватися конкретні поточні й оперативні питання, підбиватися підсумки за певний період циклу, визначатися плани на майбутнє, що закінчуються прийняттям конкретних рішень. Для їх ефективності потрібно досягти узгодженого розв'язання принципової проблеми, отримати схвалення тих або інших важливих і серйозних дій; проінструктувати групу людей з методів і процедур виконання певної важливої роботи; досягти більшої інтеграції керівників усіх рівнів та узгодження загального ритму діяльності підприємства.

Також необхідно періодично застосовувати «проблемні наради», де відбувається спільний пошук розв'язання тих або інших важливих проблем у діалозі між рядовими співробітниками і керівництвом, що сприятиме встановленню чіткої спеціалізації, розмежування і визначення робіт і відповідальності між підрозділами і працівниками згідно з моделлю, що приведе до підвищення продуктивності праці та чіткості управлінського контролю над господарським процесом.

Перспективи подальшого розвитку суспільства і підприємств залежать від подальшого виявлення впливу об'єктивних діалектичних закономірностей, визначення відповідних принципів, методів та причинно-наслідкових зв'язків, які впливають на циклічний еволюційний розвиток підприємства як системи, для формування ефективної і гнучкої системи управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутенко Д.В., Бутенко Л.Н. Теория развития систем, задачи концептуального проектирования и их взаимосвязь с закономерностями развития систем // Сетевой электронный научный журнал «Системотехника». – 2004. – № 2. – С. 1–6.
2. Голышев Л.К. Сложные системы с развитой функцией информационно-аналитической поддержки управления. Элементы теории, методологии, практики. / Л.К. Голышев – К.: ДКПП «Тираж», 2001. – 254 с.
3. Поляков В.А. Модели управления предприятием. Организационный механизм. / Поляков В.А., Барановская В.Е. – Мн.: ВЭВЭР, 2008. – 176 с.
4. Поляков В.А. Теория управления мультифакторными нелинейными процессами по методу психосистемного анализа. / Насонова Н.Н., Шахлевич И.Ю. – М.: Новый центр, 2006. – 104 с.
5. Субетто А.И. Ноосферизм. Т. 1. Введение в ноосферизм. – СПб.: Астерион, 2003. – 538 с.
6. Федуллова Л.І. Управління інноваційним розвитком підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 2. – С. 122–135.
7. Френц М. Открытые и закрытые инновации: сравнительный анализ национальных практик / М. Френц, Л. Ламберт // Форсайт. – 2008. – № 3(7). – С. 16–31.
8. Теслинов А.Г. Концептуальное мышление как конструктивная философия // XXX Международная конференция и дискуссионный научный клуб IT+SE"2003 Новые информационные технологии в науке, образовании, телекоммуникации и бизнесе. Украина, Крым, Ялта-Гурзуф, 2003. С. 103–106.
9. Тис Д.Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д.Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник СПб. гос. ун-та. – 2003. – № 4. – (Серия «Менеджмент»). – С. 16–39.