

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i55.83433>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*Зубенко В.О., к.е.н, доцент,
Ліман І.В., магістр (УкрДУЗТ)*

В статті доведена необхідність та своєчасність формування адаптивної системи управління підприємством. Детальний та обґрунтований аналіз генезису поняття дозволив дійти висновку, що під адаптивним управлінням слід розуміти систему управління, яке дозволяє підприємству своєчасно та ефективно реагувати на всі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, що в цілому забезпечує конкурентоспроможність підприємства. В статті окреслені головні особливості адаптивної системи управління. Проведені дослідження свідчать про доцільність використання сучасним підприємствам матричної системи управління.

Ключові слова: управління, адаптивне управління, підприємство, система управління

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*Зубенко В.А., к.э.н, доцент,
Лиман И.В., магистр (УкрГУЖТ)*

В статье доказана необходимость и своевременность формирования адаптивной системы управления предприятием. Подробный и обоснованный анализ генезиса понятия позволил прийти к выводу, что под адаптивным управлением следует понимать систему управления позволяющая предприятию своевременно и эффективно реагировать на все изменения во внешнем и внутреннем средах, что в целом обеспечивает конкурентоспособность предприятия. В статье рассмотрены главные особенности адаптивной системы управления. Проведенные исследования свидетельствуют о целесообразности использования современным предприятиям матричной системы управления.

Ключевые слова: управление, адаптивное управление, предприятие, система управления

CONCEPTUAL PROVISIONS OF ADAPTIVE MANAGEMENT COMPANIES

*Zubenko V. A., candidate of economic sciences, associate professor,
Liman I.V., master (USU of RT)*

The article proves the necessity and timeliness of formation of adaptive system for managing enterprise in contemporary business conditions, variability and ambiguity. Detailed and reasoned analysis of the Genesis of the concept was allowed to come to the conclusion that under adaptive management should understand the management system that

allows the company to timely and effectively respond to changes in the external and internal environments that, in General, ensures the competitiveness of the enterprise. The article describes the main features of the adaptive control system. It is proved that, for constructing the adaptive control system should pay attention to the function and structure of the enterprise management. The conducted researches testify to expediency of use of the modern companies matrix management.

Key words: *management, adaptive management, enterprise systems management*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Складність сучасних економічних відносин і відповідно негативний вплив зовнішнього середовища на вітчизняні підприємства ставлять перед управлінцями ряд завдань. Вирішення цих завдань вимагає розробки нових, більш досконалих методів управління, що дозволяють вітчизняним підприємствам балансувати між такими притаманними українській економіці реаліями, як обмеженість фінансових ресурсів, застаріла технологічна база, енерго- і матеріаломісткі технології виробництва, з одного боку, і необхідність відповідати вимогам сучасного економічного оточення – з іншого. Для цього, насамперед, необхідно впровадити такі методи управління, які дозволять інноваційно розвивати підприємство у відповідності з його можливостями та потребами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні тема дослідження теоретичних основ управління вітчизняними підприємствами та окреслення напрямків їх розвитку досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: В.Л. Диканя, О.В. Шраменко, Н.В. Якименко [1], Р.А.Фатхутдинова [2], А. М. Смолкіна [3] та ін.

Концептуальні аспекти адаптивного управління представлені в працях І.В. Токмакової [4], Є.І. Юревича [5], М.Л. Зайцева [6] І.Ю. Тюкіна, В.О.Терехова [7], А.Б. Борисова [8], Т.П. Варламова [9], П. Друкера [10] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Аналіз теоретичних напрацювань із зазначеної проблематики

свідчить про високу зацікавленість вітчизняних та закордонних вчених питанням формування адаптивного управління на вітчизняних підприємствах. Разом з тим явно необхідні нові дієві пропозиції, що дозволять добитися високих економічних результатів в зазначеній проблемі.

Метою статті є визначення концептуальних положень адаптивного управління вітчизняними підприємствами.

Основна частина. З метою формування діючої системи адаптивного управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання слід спочатку зосередити увагу на понятті «адаптивне управління» та виділити базові його характеристики.

Юревич Є. І. під адаптивним управлінням розуміє стратегію, яка приводить підприємство до головної мети. Адаптивна стратегія, на його думку, не є стаціонарною, правила вибору управління підбираються в ході управління, а не призначаються заздалегідь [5].

Зайцев М.Л. вважає, що адаптивне керування – це система керування, що підлаштовує характеристики у відповідності з вимірюємими параметрами [6].

Борисов А.Б. наголошує, що адаптивне управління – форма управління підприємством, яка допомагає йому гнучко змінюватися, швидко пристосовуватися до оновлюємих цілей, завдань, функцій підприємств, а також до змін у зовнішньому економічному середовищі [8].

Варламов Т.П. під адаптивним управлінням розуміє дослідження, вивчення середовища, підлаштування своєї діяльності під запити середовища, а також

внутрішніх резервів і самої діяльності до запитів споживачів [9].

Друкер П. в роботі «Ефективне управління» наголошує, що адаптивне управління пов'язане зі створенням багатоцільової системи управління продукцією, технологіями, з урахуванням загально корпоративної координації, узгодженості в прийнятті рішень, вироблення оптимальних оцінок виникаючих проблем на підприємстві, розробки конкретних дій [10].

Тюкін І.Ю., Терехов В.О. вважають, що адаптивна система управління – система, що забезпечує постійний керуючий вплив, направлений на забезпечення адаптації цієї системи до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі без регулювання ззовні [7].

Детальний та обґрунтований аналіз генезису поняття дозволяє дійти висновку, що під адаптивним управлінням слід розуміти систему управління, яка дозволяє підприємству своєчасно та ефективно реагувати на всі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, що в цілому забезпечує стійкий розвиток підприємству. Тобто для формування ефективного адаптивного управління на вітчизняних підприємствах в першу чергу необхідно: спрямування всієї системи управління підприємством на досягнення встановлених стратегічних орієнтирів; наявність високого рівня інформаційного забезпечення керівників всіх рівнів управління; чіткість, повнота та однозначність правил, норм і стандартів, що дозволяє якісно забезпечити процес управління; адаптованість інституційного середовища більш низького рівня до змін інституційного середовища більш високого рівня.

В першу чергу підприємствам для побудови адаптивної системи управління слід звернути увагу на функції та структуру управління.

Функції управління діяльністю підприємства реалізуються підрозділами апарату управління і окремими працівниками, які при цьому вступають в

економічні, організаційні, соціальні, психологічні та інші відносини один з одним. Організаційні відносини, що складаються між підрозділами і працівниками апарату управління підприємства, визначають його організаційну структуру.

Під структурою управління організацією розуміється склад (перелік) відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер співвідпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління підприємства, а також набір координаційних та інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різним рівням і підрозділам управлінської ієрархії [1].

1 Лінійна організаційна структура. Лінійна структура характеризується тим, що на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, що зосередив у своїх руках всі функції управління і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення передаються по ланцюжку "зверху вниз", обов'язкові для виконання нижчестоящими ланками. Він, у свою чергу, підпорядкований вищестоящому керівнику [1].

На цій основі створюється ієрархія керівників даної системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства), тобто реалізується принцип єдиноначальності, який передбачає, що підлеглі виконують розпорядження одного керівника. Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь - яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Недоліки лінійної структури: відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; тенденція до перекладання відповідальності при рішенні проблем, потребують участі кількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації; критерії ефективності і якості роботи підрозділів і підприємства в цілому різні; тенденція до формалізації оцінки ефективності і якості

роботи підрозділів приводить зазвичай до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності; велике число "рівнів керування" між працівниками, що випускають продукцію, і особою, що приймає рішення; перевантаження управлінців верхнього рівня; підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей вищих управлінців. У сучасних умовах недоліки лінійної структури переважають.

Така структура погано відповідає визначеним вище вимогам до адаптивної системи управління.

2 Функціональна структура заснована на створенні підрозділів для виконання певних функцій на всіх рівнях управління (дослідження, виробництво, збут, маркетинг та ін). В даній структурі за допомогою директивного керівництва може бути з'єднані ієрархічно нижні ланки управління з різними вищими ланками управління. Таку організаційну структуру називають багатолінійною. Функціональні служби зазвичай мають у своєму складі фахівців високої кваліфікації, виконують залежно від покладених на них завдань конкретні види діяльності [1].

До недоліків такої структури можна віднести: неоднозначний розподіл відповідальності; ускладнена комунікація; тривала процедура прийняття рішень; виникнення конфліктів через незгоду з директивами, оскільки кожен функціональний керівник ставить свої питання на перше місце.

У цій структурі порушений принцип єдиноначальності і ускладнена передача інформації, що не відповідає визначеним вище вимогам до адаптивної системи управління.

3 Лінійно-функціональна структура - ступінчаста ієрархічна. При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих щаблів адміністративно не підпорядковані

функціональним керівникам вищих ступенів управління [1].

Недоліки, серед яких у першу чергу відзначають наступні: несприйнятливості до змін, особливо під впливом науково-технічного і технологічного прогресу; закостенілість системи відносин між ланками і працівниками апарату управління, зобов'язаними строго слідувати правилам і процедурам; повільну передачу і переробку інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення прогресу управлінських рішень.

4 Дивізіональна структура - найбільш поширена форма організації управління сучасного промислового підприємства. Сенс її полягає в тому, що самостійні підрозділи практично повністю відповідають за розробку, виробництво і збут однорідної продукції (дивізіонально-продуктова структура управління) або самостійні відділення повністю відповідають за господарські результати на певних регіональних ринках (дивізіонально-регіональна структура управління) [1].

До числа недоліків цієї структури відносять: велика кількість "поверхів" управлінської вертикалі; роз'єднаність штабних структур відділень від штабів компанії; основні зв'язки - вертикальні, тому залишаються загальні для ієрархічних структур недоліки - перевантаженість керівників, погана взаємодія при вирішенні питань, суміжних підрозділів і т. д.; дублювання функцій на різних "поверхах" і як наслідок - дуже високі витрати на утримання управлінської структури.

У зв'язку з вищезазначеним дивізіональна структура також не відповідає визначеним вище вимогам до адаптивної системи управління.

У сучасній теорії управління підприємством існують також так звані органічні або адаптивні структури управління, які стали розвиватися приблизно з кінця 70-х років, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів і послуг різко загостило

конкуренцію серед підприємств і вимагало від підприємств високої ефективності і якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку, і з іншого боку, стала очевидною нездатність структур ієрархічного типу відповідати цим умовам. Головною властивістю структур органічного типу є їх здатність змінювати свою форму, пристосовуючись до мінливих умов.

До адаптивних структур відносять: 1 Командна (крос - функціональна) структура. Основою цієї структури є організація робіт з робочим групам, багато в чому прямо є протилежним ієрархічним типом структур [1].

Основними принципами такої організації управління є: автономна робота робочих груп; самостійне прийняття рішень робочими групами і координація діяльності по горизонталі; заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками; залучення для розробки і вирішення завдань співробітників різних підрозділів.

Ці принципи руйнують властивий ієрархічним структурам жорсткий розподіл співробітників по виробничим, інженерно-технічним, економічним і управлінським службам, які утворюють ізольовані системи зі своїми цільовими установками та інтересами.

Командна структура також не відповідає визначенням вище вимогам до адаптивної системи управління, адже не сприяє стратегічній цілісності системи управління підприємством та перешкоджає досягненню встановлених корпоративних орієнтирів.

2 Проектна структура. Основним принципом побудови проектної структури є концепція проекту, під яким розуміється будь-яка цілеспрямована зміна в системі, наприклад, освоєння і виробництво нового виробу, впровадження нових технологій, будівництво об'єктів і т. д. Діяльність підприємства розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має вищезазначене слід відмітити, що для фіксований початок і закінчення. Під кожен забезпечення конкурентоспроможності проект виділяються трудові, фінансові, підприємства в сучасних умовах

промислові і т. д. ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру, а управління проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію робіт, координацію дій виконавців. Після виконання проекту всі його компоненти, включаючи співробітників, переходять у новий проект або звільняються (якщо вони працювали на контрактній основі) [1].

3 Матрична (програмно - цільова) структура. Така структура являє собою мережну структуру, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку - безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого - керівнику проекту або цільової програми, який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління.

При такій організації керівник проекту взаємодіє з 2-ма групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних відділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб. Для діяльності, яка має чітко виражений початок і закінчення, формують проекти, для постійної діяльності - цільові програми. В організації і проекти, і цільові програми можуть співіснувати.

Таким чином, матрична структура управління підприємством максимально повно відповідає визначенням вище вимогам до адаптивної системи управління. Отже, вона дозволяє гнучко, своєчасно та ефективно управляти підприємством в нестабільному зовнішньому середовищі, а також утримувати високі конкурентні позиції а ринку.

Висновок. Підсумовуючи все сказане, слід відмітити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

господарювання, що характеризується мінливістю та неоднозначністю, необхідним є формування дієвої адаптивної системи управління. Проведені дослідження свідчать про доцільність використання сучасним підприємствам матричної організаційної структури управління, яке дозволяє спрямувати всю систему управління підприємством на досягнення встановлених стратегічних орієнтирів, а також якісно забезпечити процес управління підприємством.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Дикань В.Л. Экономика предприятия: учебное пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко – Харьков: УкрГАЗТ, 2012. – 284 с.
- 2 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации./ Р.А. Фатхутдинов - М.: Эксмо, 2005. - 544 с.
- 3 Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации / А.М. Смолкин - М.: ИНФРА-М, 2001.- 257 с.
- 4 Токмакова І.В. Теоретико-методичні основи адаптивного управління підприємствами залізничного транспорту у сучасних умовах / І.В. Токмакова, Н.В. Янченко. - Х.: УкрДАЗТ, 2013. – 196 с.
- 5 Юревич Е.И. Теория автоматического управления. / Е.И. Юревич - СПб.: БХВ-Петербург, 2007. – 540 с.
- 6 Зайцев Н.Л. Экономика организации. / Н.Л. Зайцев – М.: Экзамен, 2004. – 384 с.
- 7 Тюкин И.Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах. / И.Ю. Тюкин, В.А.Терехов. - СПб, ЛКИ, 2008. – 381 с.
- 8 Борисов А.Б. Большой экономический словарь. / А.Б. Борисов – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
- 9 Варламов Т.П. Большая экономическая энциклопедия. / Т.П. Варламов– М.: ЭКСМО, 2008.
- 10 Друкер П. Эффективное управление./ П. Друкер // Пер. с англ. М.: Фаир-Пресс, 2002. – 288 с.

Стаття надійшла: 20.10.16р.

УДК 658.7

ЗНАЧЕННЯ І ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Куценко Т.М., к.е.н., доцент (НТУ «ХП»),
Попова О.М., ст. викладач (ХІФ КНТЕУ)**

У статті розглянуті питання впровадження сучасних інформаційних систем на підприємствах, визначено основні фактори, що обумовлюють необхідність використання інформаційних систем для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах економічної невизначеності. Розкриті значення та особливості застосування інформаційних систем в процесі управління підприємством, визначено способи впровадження нової інформаційної технології та фактори, що впливають на прискорення даних процесів.