



ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Шубін О. О.,
ректор Донецького державного
університету економіки і торгівлі
ім. М. Туган-Барановського,
кандидат хімічних наук, доцент*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АДАПТОВАНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У даній статті проаналізовані особливості формування моделі стратегічного менеджменту підприємства хімічної галузі, а також представлені основні підсистеми, що її формують.

У період планової економіки на підприємствах промисловості створювалися системи цільового керування, що передбачали оперативне керування діяльністю підприємства. Крім того, ця система доповнювалася стратегічним керуванням розвитку виробництва з боку галузевих міністерств. Здобувши самостійність, підприємства виявилися поза стратегічним керуванням, що привело до ситуації, коли підприємства приймають тільки короткострокові рішення.

У сучасних умовах стає неможливим здійснювати керування шляхом реакції на уже виниклі проблеми на основі попереднього досвіду або його екстраполяції: для своєчасної й ефективної відповідної реакції є необхідним рішення проблеми передбачення, дослідження і творчості. Ці методи вимагають використання специфічних моделей прийняття і реалізації стратегічних рішень, найбільш застосовними і відомими з них є: стратегічного планування, вибору стратегічних позицій у конкуренції, керування на основі ранжирування стратегічних задач з аналізу особливостей формування моделі стратегічного менеджменту підприємства хімічної галузі, а також представлення основних підсистем, що її формують. Це і визначає актуальність теми статті.

Теоретичні аспекти формування стратегії підприємства досліджувалися вченими М.І. Кругловим, Р.А. Фатхутдиновим, Ж.Ж. Ламбенон, Е.В. Голубковим та ін. Однак проблеми формування моделі стратегічного менеджменту хімічного підприємства не приділено достатньої уваги.

Підприємство являє собою виробничо-господарську і соціальну систему. Виробнича система, як і більшість систем, являє собою сукупність керованої підсистеми (об'єкта керування) і керуючої підсистеми (суб'єкта керування, що розташовує відповідними механізмами керування).

Можна запропонувати модель стратегічного менеджменту підприємств хімічної промисловості (ПХП), що являє собою систему економічних взаємин внутрішнього середовища підприємства з ринком, державою і суспільством у цілому відповідно цілям, які були установлені цим підприємством.

Системна модель стратегічного менеджменту підприємств хімічної промисловості (ПХП) містить у собі наступні підсистеми (рис. 1).

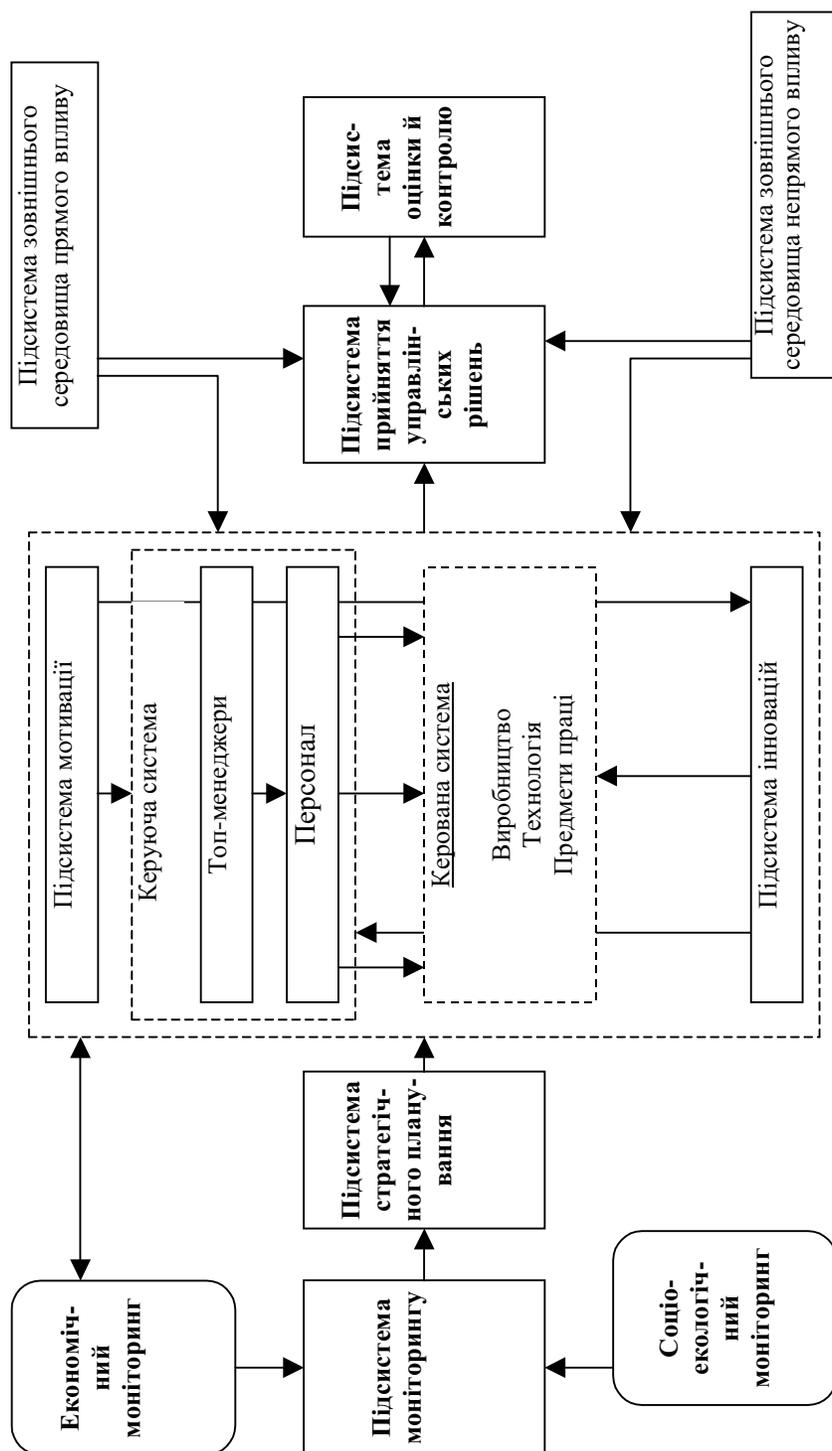


Рис. 1. Системна модель стратегічного менеджменту ПХП



Підсистема зовнішнього середовища прямого впливу і підсистема зовнішнього середовища непрямого впливу розглянута як основа формування системи стратегічного менеджменту.

Підсистема внутрішнього середовища підприємства характеризується як мікросередовище підприємства і містить у собі безпосередньо саме підприємство, конкурентів, постачальників і споживачів.

Підсистема стратегічного планування є основною в системі стратегічного керування (рис. 2).

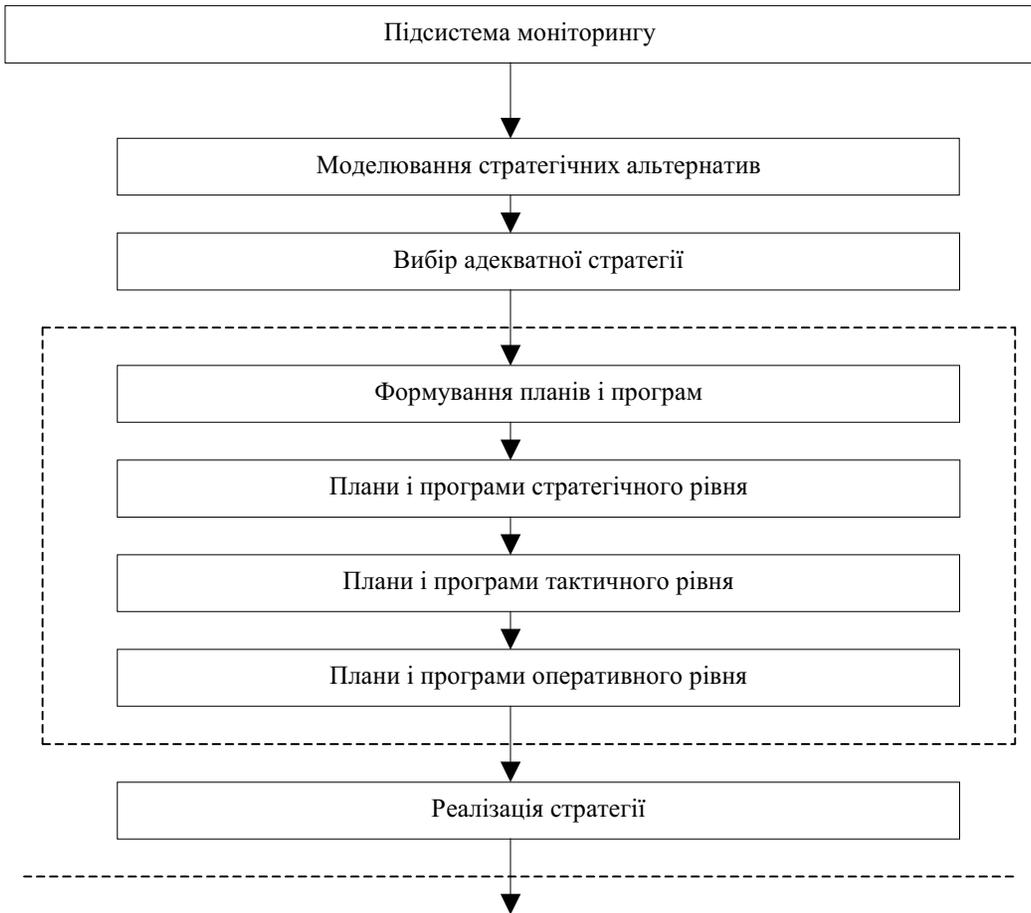


Рис. 2. Підсистема стратегічного планування

Стратегічне планування є однією з основних функцій керування. З погляду організації стратегічного керування доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність рішення задач, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі задачі, що вимагають для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу, які мають для компанії довгострокові наслідки, відносяться до стратегічного планування.



Задачі, рішення яких необхідне для нормального функціонування виробництва в теперішньому і найближчому майбутньому, належать оперативному плануванню. У ході реалізації рішень стратегічні задачі можуть переходити зі стратегічного плану в оперативний. Деякі закордонні аналітики розглядають стратегічне планування як самостійну модель керування нарівні, наприклад, з моделлю цільового керування. Однак стратегічне планування не в змозі забезпечити реалізацію плану без виконання інших функцій стратегічного керування.

Підсистема еколого-економічного моніторингу містить у собі дві складові: соціоекологічний і економічний моніторинги (рис.3). Дана підсистема є основою для формування інформаційної системи, що забезпечує систему стратегічного керування підприємством.

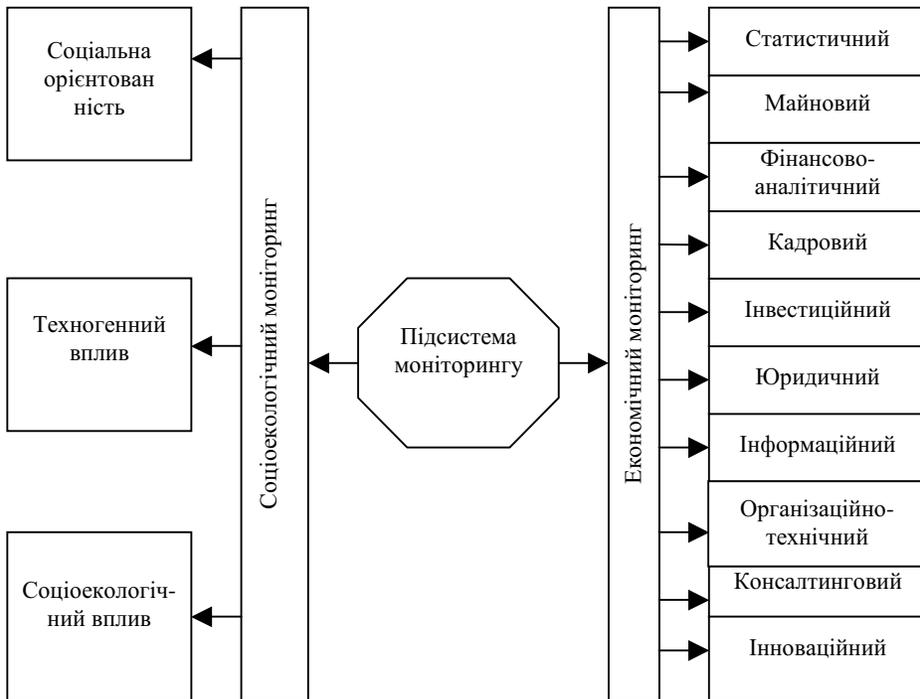


Рис. 3. Структура підсистеми моніторингу ПХП

Підсистема прийняття управлінських рішень. У системі керування формування керуючого впливу здійснюється на основі ухвалення управлінського рішення. Тому керування можна представити як процес підготовки, прийняття і реалізації рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Технологічний процес керування повинен здійснюватися на основі принципів системного підходу, тому що він (тобто процес) являє собою сукупність багатьох взаємозалежних процесів (рис. 4).

У виробничих системах, основу яких складають соціальні колективи, від чисті роботи залежить як стан системи, так і її діяльність, керування спрямоване на організацію діяльності персоналу для досягнення поставлених цілей.

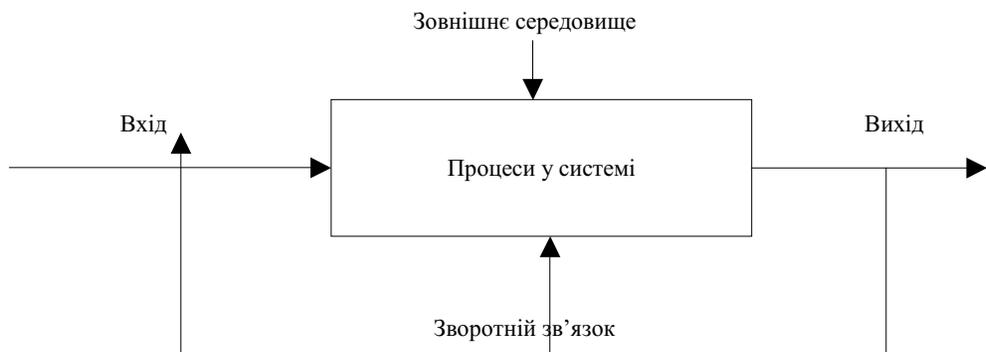


Рис. 4. Структура підсистеми прийняття рішень

Коли керуюча підсистема належить виробничій системі, керування її діяльністю і розвитком здійснюється в замкнутому контурі за допомогою зворотного зв'язку виходу системи (результатів діяльності) із входом (факторами діяльності, у тому числі, факторами виробництва). Наявність зворотного зв'язку забезпечує вплив на виробничі фактори за рахунок власних ресурсів, чим і досягається самоорганізація виробничої системи.

Підсистема мотивації. Мотивація є одним з елементів механізму зацікавленості в досягненні встановлених економічних і соціальних цілей підприємства. "Поняття мотивації означає всю сукупність факторів і процесів, які складають мотиви, що забезпечують виникнення в людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей" [1, 90].

Підсистему мотивації можна представити у вигляді підмножин мотивів, кожний з яких спрямований на досягнення визначених підмножин цілей підприємства:

- мотивація високоякісної продуктивної праці;
- мотивація науково-технічного розвитку виробництва;
- мотивація підприємництва;
- мотивація господарювання.

Безліч складових мотивації покликана охоплювати всі цілі виробничого процесу підприємства і формувати мотиваційний механізм керування, що є частиною організаційно-економічного механізму (рис. 5).

Мотивація високоякісної продуктивної праці має цільову спрямованість на раціоналізацію використання виробничих ресурсів, ріст продуктивності праці, скорочення термінів розробки і впровадження нової конкурентноспроможної продукції.

Мотивація розвитку виробництва спрямована на ріст науково-технічного рівня виробництва, і в основі механізму цієї мотивації знаходяться мотиви інновацій, що у свою чергу є основою формування підсистеми інновацій.

Мотивація підприємництва спрямована на досягнення конкурентних переваг і виживання в конкуренції на основі гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища і здійснення безперервного процесу інновацій у всіх сферах діяльності підприємства.

Мотивація господарювання спрямована на максимізацію доходу, його оптимальний розподіл та ефективне використання.

"Мотивація включає усі види діяльності по розробці й реалізації інноваційних проектів: розробка концепції маркетингу, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання

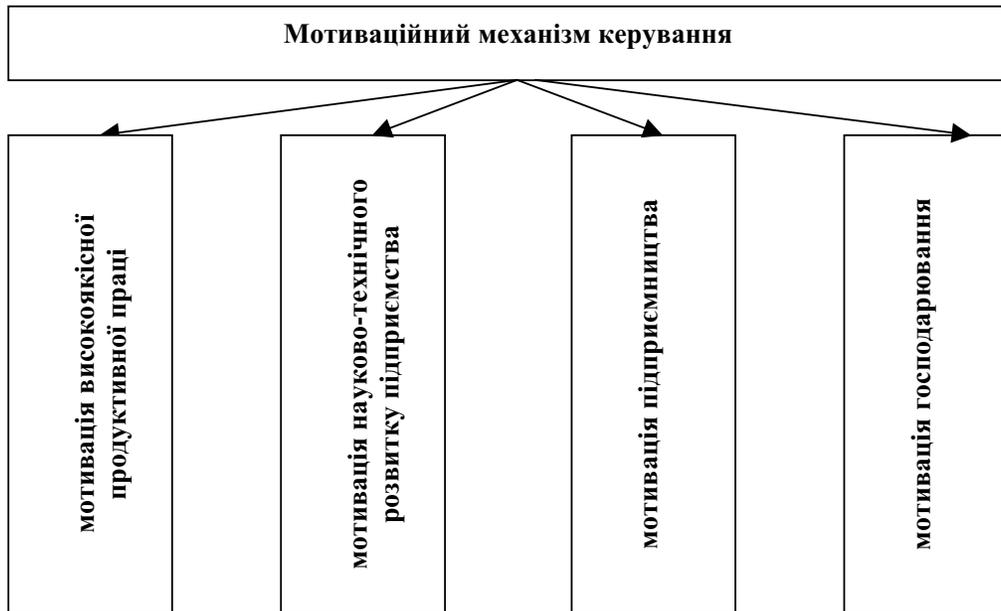


Рис. 5. Мотиваційний механізм керування підприємством

підвищення конкурентоспроможності товару, організація розробки стратегії фірми, оперативне керування реалізацією інноваційних проектів" [2, с.183]. Таким чином, підсистема мотивації прямо пропорційно взаємопов'язана з підсистемою інновації.

Підсистема інновації. В основі підсистеми інновації лежить інноваційна діяльність підприємства. "Інноваційна діяльність – процес із стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їхнього впровадження (або перетворення в інновацію) і поширення в інші сфери (дифузія)" [2, 552].

Підсистема оцінки й контролю. З позиції системності, підприємство являє собою визначений набір функцій, і відповідно до цього якість виконання функцій є гарантією результативності роботи підприємства. Недостатній рівень постановки окремих функцій керування може погіршити положення підприємства в галузі або на ринку. Особливу важливість результативність функцій здобуває в умовах ринкових відносин, тому що в цьому випадку системи керування відрізняються достатнім рівнем складності і ризикованості. Багатофункціональність систем природно викликає необхідність використання додаткових механізмів, що здатні інтегрувати окремі функції в цілісну систему і гарантувати прозорість результату як основного фактора, що характеризує рівень організації.

На практиці, коли менеджмент для прийняття управлінських рішень одержує необмежений обсяг інформації з різних джерел, повинна бути витримана вибірковість і досягнута вираженість при її використанні.

Якісний добір, обробка і подальша інтерпретація отриманої інформації являє собою споконвічну гарантію прийняття рішень адекватних стратегії розвитку підприємства. Тому, виходячи з цього, необхідно, щоб інформація, одержувана для керування внутрішніми процесами, була свідомо обмежена, досить структурована і підготовлена з урахуванням принципу "витрати - вигоди". Вирішувати аналогічні оптимізаційні завдання дозволяє система



показників, формування якої відноситься до системостворюючої функції контролінгу, що у свою чергу входить у підсистему оцінки і контролю.

Показники являють собою кількісні дані, що у скороченому виді і цифровому вираженні надають необхідну інформацію щодо реальної ситуації, яка є характерною для підприємства. Функціонально показники повинні бути наближені до потреб менеджменту, що на підприємстві виконує задачу оперативного керування, стимулювання, постановки задач і контролю за їх виконанням.

Таким чином, організація керування покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів керування різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). На практиці мають місце: організація стратегічного керування, для якого в силу нестабільності зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного керування; організація оперативного і поточного керування, якому властиве сполучення цільового і функціонального керування; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. Даний механізм є субмоделлю в моделях стратегічного й оперативного керування.

В умовах інтеграції менеджменту з виконавчим рівнем система показників трансформується в діючий інструмент керування від постановки цілей діяльності до подальшого інтегрованого керування на їхній основі. Стає можливим оцінка внеску кожного з них за допомогою трансформації загальних цілей у конкретні розрахункові величини, тобто показники, з їхнім наступним доведенням до відповідальних менеджерів і подальшим використанням результатів відхилень при здійсненні функцій керування.

Література

1. Круглов М.И. Стратегічне керування компанією. - М.: Російська ділова література, 1998. - 768 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів. - М.: ЗАТ "Бізнес-школа "Интел-Синтез", 1998. - 600 с.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою міжнародної економіки та права
Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського
(протокол № 3 від 9 жовтня 2003 р.)*



*Кочетов О.Я.,
доцент кафедри менеджменту,
фінансів та кредиту Хмельницького
інституту регіонального управління
та права, кандидат технічних наук, доцент*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗМІЩЕННЯ ЦУКРОВИХ ЗАВОДІВ ПОДІЛЬСЬКОГО РЕГІОНУ

Ефективність роботи промисловості будь-якої країни в чималій мірі визначається оптимальністю розміщення продуктивних сил, які є визначальним фактором розвитку економіки. Тобто постає питання щодо оцінки ефективності розміщення продуктивних сил, зокрема