

ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СИСТЕМНО-РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

REALIZATION OF ACCURACY OF THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM AND REFLEXIAL MANAGEMENT CONCEPT OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті розглянуто доцільність розроблення концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства. Доцільність вибору саме системно-рефлексивного управління розвитком обґрунтовано з позиції ефективного використання даного методу управління у процесі виявлення резервів підвищення потенціалу розвитку, усунення причин та проявів дисбалансів у виробничій, кадровій та фінансовій сферах діяльності підприємства.

Ключові слова: системно-рефлексивне управління, метод управління, потенціал розвитку, дисбаланс, промислове підприємство.

В статье рассмотрена целесообразность разработки концепции системно-рефлексивного управления развитием промышленного предприятия. Целесообразность выбора именно системно-рефлексивного управления развитием обоснована с точки зрения эффективного использования данного метода управления в процессе выя-

вления резервов повышения потенциала развития, устранения причин и проявлений дисбалансов в производственной, кадровой и финансовой сферах деятельности предприятия.

Ключевые слова: системно-рефлексивное управление, метод управления, потенциал развития, дисбаланс, промышленное предприятие.

The article considers the expediency of developing the concept of system-reflexive management of the development of an industrial enterprise. The expediency of choosing exactly the system-reflexive development management is justified from the standpoint of the effective use of this method of management in the process of identifying reserves to increase the development potential, eliminating the causes and manifestations of imbalances in the production, personnel and financial spheres of the enterprise.

Key words: system-reflexive management, management method, development potential, imbalance, industrial enterprise.

УДК 338.58:65.014

Жовковська Т.Т.

к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної теорії
Тернопільський національний економічний університет

Постановка проблеми. У практиці діяльності провідних західних компаній, власники бізнесу вже не одно десятиліття поступово відходять від ведення діяльності на основах класичної школи управління, все більше орієнтуючись на відносно молоді управлінські тенденції, а саме на використання рефлексивних впливів для досягнення заданої мети управління.

Рефлексивний підхід, що базується на постулатах системного управління, є досить бюджетним варіантом, що не потребує значних фінансових вкладень для переконання основних суб'єктів управління (інвесторів, персонал, споживачів) у необхідності впровадження вибраних заходів розвитку. Залежно від результатів визначення доцільності розроблення концептуальних положень управління розвитком промислового підприємства на основі використання основ системно-рефлексивного підходу керівники промислового підприємства або особи, що приймають рішення (ОПР), мають більш інформативний опис ситуації, що склалася на підприємстві, за допомогою якого мають можливість прийняти більш обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку організації з погляду управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства присвячено праці таких учених, як В.В. Трубочанин, І.С. Грозний, Н.Ю. Мариненко та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування доцільності розроблення концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до розроблення концептуальних положень управління розвитком промислового підприємства на основі використання основ системно-рефлексивного підходу, пропонується визначити доцільність використання саме даного підходу, умови та об'єкти впливу.

Теорія управління нараховує п'ять класичних підходів:

- системний;
- процесний;
- ситуаційний;
- функціональний;
- ресурсний.

За напрямками дії дані підходи можуть мати такі аспекти:

- інноваційний;
- маркетинговий;
- конкурентний;
- економічний;
- технологічний та ін.

Вибір того чи іншого підходу залежить від поточної ситуації на підприємстві, його цілей розвитку та діяльності в короткостроковій та довгостроковій перспективах, наявних та потенційних ресурсів розвитку, стану зовнішнього середо-

вища, динаміки розвитку конкурентів, спрямованості ринку, виду продукції, що випускається, та ін. Використання одного із цих підходів у чистому виді рідко зустрічається на практиці, скоріше впроваджується такий підхід, що поєднує у собі властивості декількох підходів (комплексний). Проте, господарська практика діяльності промислових підприємств налічує чимало успішних прикладів використання одного чи декількох з класичних підходів управління (управління розвитком в тому числі), тому, на нашу думку, обґрунтування доцільності розробки концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства необхідно проводити наступним чином (рис. 1).

Вихідними умовами розроблення запропонованої процедури визначення доцільності розроблення та впровадження концепції системно-реф-

лексивного управління розвитком промислового підприємства стали такі:

1. Доступність до внутрішньої та зовнішньої інформації, що стосується діяльності досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів (за необхідністю).

2. Доступність до суб'єктів рефлексивних впливів (споживачів, персоналу, інвесторів), що не чинять свідомих перешкод під час проведення процедури обґрунтування.

3. Часовий інтервал перед проведенням процедури обґрунтування та впровадження методів системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства (в разі отримання позитивних результатів доцільності розроблення та впровадження концепції) становить не менше одного року.

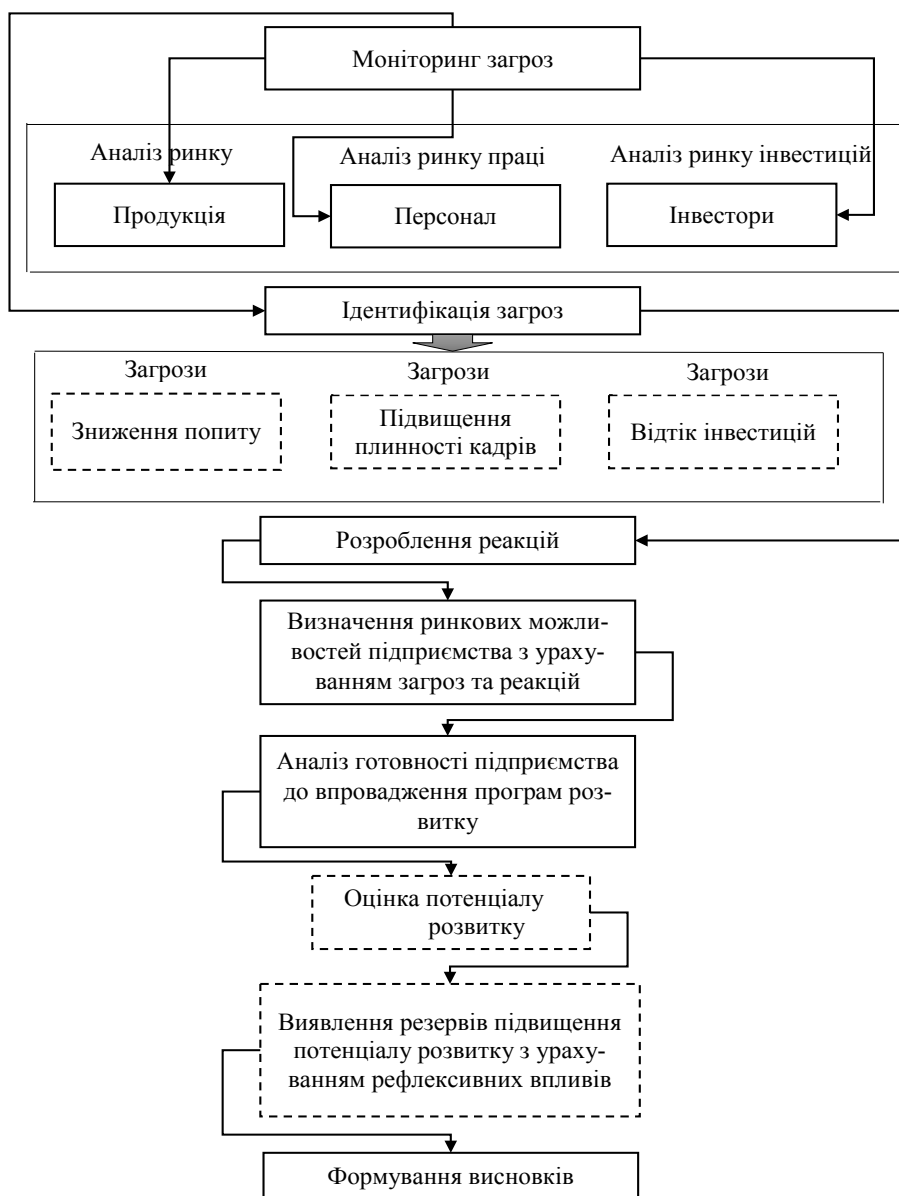


Рис. 1. Процедура визначення доцільності розроблення та впровадження концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства

Як видно з рис. 1, проведення процедури обґрунтування необхідно починати з моніторингу загроз стосовно:

1. Ринку продукції, що виготовляється промисловим підприємством, а саме:

- моніторинг частки ринку, що займає підприємство;
- моніторинг кон'юнктури ринку (динаміка попиту, пропозиції та ціни на власну продукцію та на продукцію підприємств-конкурентів);
- моніторинг споживацьких уподобань, динаміки їх зміни, характеру зміни, напряму зміни тощо.

2. Ринку праці:

- моніторинг попиту та пропозиції на робочу силу, що діє в даний момент часу та в короткостроковій перспективі;
- моніторинг середнього рівня заробітної плати в галузі;
- моніторинг дій підприємств-конкурентів з упередження щодо переманювання працівників підприємства, порушення ділової етики та ін.;
- моніторинг сучасних напрямів із побудови та зміцнення корпоративної культури на підприємстві, впровадження сучасних нефінансових методів мотивації, стимулювання, організації робочого місця.

3. Ринку інвестицій:

- моніторинг стану фінансового ринку, валютного курсу;
- моніторинг ринку інвестиційних проектів, що є потенційно привабливими для інвесторів підприємства для впровадження на власному підприємстві;
- моніторинг ринку інвестиційних проектів, що є потенційно привабливими для інвесторів підприємства для впровадження на сторонньому підприємстві.

Інформаційними джерелами для проведення вищенаведених видів моніторингу можуть бути:

- спеціальні видання;
- Інтернет-ресурси спеціалізованих порталів;
- експертні опитування;
- результати досліджень власних спеціалістів підприємства (маркетингового, планового відділів та ін.);
- результати досліджень залучених спеціалістів;
- інші джерела.

Як математичний інструментарій для інтерпретації даних щодо можливих загроз можна використовувати апарат теорії ймовірностей, зокрема з використанням математичного очікування випадкової величини, що дає змогу з високою точністю ймовірності визначити настання чи ненастання негативних подій під дією тих чи інших факторів (рис. 2).

За найбільш високим рівнем математичної ймовірності настання загрози проводиться ідентифікація найбільш крупних:

1. Зниження попиту на продукцію, що виготовляється підприємством (за результатами моніторингу ринку).
2. Підвищення плинності кадрів (за результатами моніторингу ринку праці).
3. Відтік інвестицій, утрата вигідного проекту, що може бути впроваджений на підприємстві в рамках розвитку (за результатами моніторингу ринку інвестицій та інвестиційних проектів).

Для упередження настання виділених найбільш ймовірних загроз розвитку промислового підприємства доцільно провести розроблення відповідних реакцій, що включає у себе підготовку заходів із реагування. Якщо загроза все ж таки мала місце, відбувається реалізація реакції, якщо ні, то

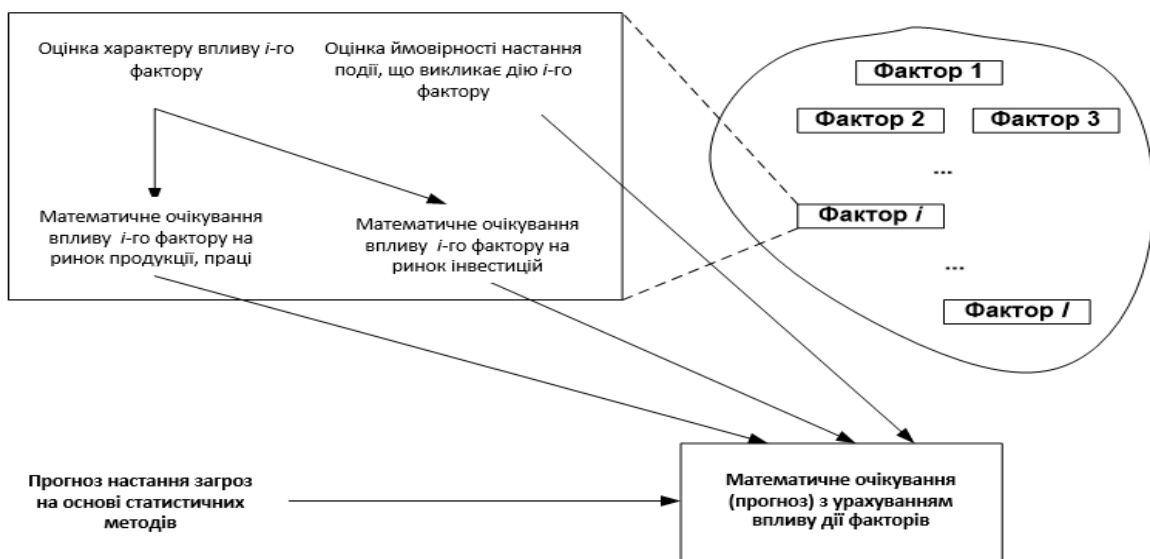


Рис. 2. Прогнозування настання загроз розвитку промислового підприємства на основі математичного очікування окремих факторів

Удосконалено на основі [1]

Система показників для проведення оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства

№ з/п	Показник	Розрахункова формула	Умовні позначення
Кадровий потенціал			
1	Рівень раціональності трудових процесів	$G_{p.тр.} = K_{рац.} / K_{заг.}$	$K_{рац.}$ – кількість процесів, що здійснюються із застосуванням прогресивних форм організації праці; $K_{заг.}$ – загальна кількість трудових процесів
2	Середній рівень кваліфікації працівників	$G_{кв.прац.} = \sum_1^{k_{заг.}} R \times P_{заг.} / P_{заг.}$	$R_{сер.}$ – показник сумарного розряду; $P_{заг.}$ – кількість працівників у підрозділі
3	Ступінь компетентності працівників	$Q_{комп.} = P_{заб.} / P_{заг.}$	$P_{заб.}$ – кількість працівників, що пройшли навчання
4	Коефіцієнт залученості працівників у вирішення питань забезпечення розвитку підприємства	$Q_{комп.} = P_{зал.} / P_{заг.}$	$P_{зал.}$ – кількість працівників, що беруть участь
5	Питома вага додаткових виплат у загальному заробітку працівників	$Q_{мот.} = \sum_1^m C_{мот.} \times P_{зал.} / \sum_1^m C_{заг.} \times P_{зал.}$	$C_{мот.}$ – середній рівень мотиваційних виплат; $C_{заг.}$ – загальний розмір заробітку працівника
6	Рівень розвитку творчого потенціалу	$G_{тв.пот.} = P_{НДР.} / P_{заг.}$	$P_{НДР.}$ – кількість працівників, залучених до НДР
7	Рівень прогресивності праці	$G_{пр.тр.} = k_{пр.} / k_{заг.}$	$k_{пр.}$ – кількість процесів, що здійснюються прогресивними методами
8	Рівень якості праці працівника	$G_{як.тр.} = 1 \pm n_{під.} (n_{зн.})$	$n_{під.} (зн.)$ – коефіцієнт підвищення (зниження) якості праці
9	Рівень автоматизації та механізації праці	$G_{авт.} = k_{авт.} / k_{заг.}$	$k_{авт.}$ – кількість автоматизованих трудових процесів
10	Рівень обслуговування робочих місць	$G_{обсл.} = l_{обсл.р.м.} / l_{заг.}$	$l_{обсл.р.м.}$ – кількість робочих місць, які охоплює система обслуговування; $l_{заг.}$ – загальна кількість місць у підрозділі
Виробничий потенціал			
11	Рівень оптимальності виробничої структури	$G_{опт.стр.} = n_{опт.} / n_{заг.}$	$n_{опт.}$ – кількість оптимально організованих структур; $n_{заг.}$ – загальна кількість організованих структур
12	Коефіцієнт надійності роботи обладнання (інструменту, оснащення)	$Q_{над.обл.} = k_{обл.рем.} / k_{обл.заг.}$	$k_{обл.рем.}$ – кількість обладнання в позаплановому ремонті; $k_{обл.заг.}$ – загальна кількість обладнання
13	Рівень ремонтного обслуговування технічних елементів виробничих процесів	$G_{рем.обсл.} = T(Пру) / T(Пр)$	$T(Пру)$ – точність роботи обладнання після ремонту; $T(Пр)$ – точність роботи обладнання до ремонту
14	Рівень спеціалізації інфраструктури	$G_{спец.} = G_{спец.} / G_{заг.}$	$G_{спец.}$ – кількість послуг, які виконують спеціалізовані підрозділи; $G_{заг.}$ – загальна кількість послуг
16	Коефіцієнт оновлення виробничих процесів	$Q_{онов.} = k_{нов.} / k_{заг.}$	$k_{нов.}$ – кількість оновлених процесів
17	Рівень метрологічного забезпечення	$G_{i до ді е.} = n_{заб.і до ді.} / n_{заб.}$	$n_{заб.і до ді.}$ – кількість процесів, які забезпечені засобами вимірювання та обробки; $n_{заб.}$ – загальна кількість процесів
18	Рівень моніторингу виробничих процесів	$G_{монитор} = n_{монитор} / n_{заг.}$	$n_{монитор}$ – кількість процесів, які підлягають моніторингу; $n_{заг.}$ – загальна кількість процесів
19	Питома вага технологій	$G_{п.в.} = l_{нов.} / l_{заг.}$	$l_{нов.}$ – кількість нових процесів
20	Рівень ритмічності	$Q_p = Q_1 / Q_2$	Q_1 – кількість продукції, виробленої в першому кварталі; $Q_{заг.}$ – загальний обсяг виробництва

Продовження таблиці 1

21	Рівень технологічності процесів	$Q_{\text{тех. проц.}} = t_{\text{техн.}} / t_{\text{заг.}}$	$t_{\text{техн.}}$ – кількість технологічних процесів; $t_{\text{заг.}}$ – загальна кількість процесів
22	Рівень стандартизації процесів	$G_{\text{станд.}} = t_{\text{станд.}} / t_{\text{заг.}}$	$t_{\text{станд.}}$ – кількість стандартизованих процесів; $t_{\text{заг.}}$ – загальна кількість процесів
Управлінський потенціал			
23	Рівень оптимальності організаційної структури управління	$G_{\text{опт.}} = 1 / l$	l – кількість рівнів управління
24	Рівень культури праці	$G_{\text{культ. пр.}} = \int (k_{\text{обр.}}; k_{1-20})$	$k_{\text{обр.}}$ – розмір партії та деталей; k_{1-20} – кількість продукції, зданої за першим пред'явленням
25	Рівень оптимальності структури інформаційного забезпечення	$G_{\text{культ. пр.}} = k_{\text{комп.}} / k_{\text{заг.}}$	$k_{\text{комп.}}$ – кількість комп'ютеризованих процесів; $k_{\text{заг.}}$ – загальна кількість процесів
27	Коефіцієнт своєчасності коригування процесів	$Q_{\text{кор.}} = L_{\text{св. кор.}} / L_{\text{заг. зм.}}$	$L_{\text{св. кор.}}$ – кількість своєчасно внесених коригувань у процес; $L_{\text{заг. зм.}}$ – загальна кількість змін, що вносяться в процес
28	Коефіцієнт опірності персоналу організаційним змінам у виробництві	$G_{\text{іо}} = k_{\text{ііт.}} / k_{\text{сдд}}$	$P_{\text{іоі.}}$ – кількість працівників, які зацікавлені в організаційних змінах на підприємстві
Фінансовий потенціал			
29.	Коефіцієнт ліквідності	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань
30.	Коефіцієнт платоспроможності	Відношення суми грошових коштів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань	Показує, скільки підприємство має вільних грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань
31.	Коефіцієнт фінансової автономії підприємства (стійкості)	Відношення власних коштів до позикових коштів	Вказує на наявність у підприємства достатнього рівня фінансової стійкості щодо зовнішніх фінансових джерел
32.	Коефіцієнт рентабельності	Відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво і збут	Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності

Доповнено на основі [2]

проводиться повторний моніторинг із відстеження передумов та сигналів щодо настання загроз, пов'язаних із продукцією, персоналом та інвесторами підприємства.

Реалізація реакції супроводжується відповідними контролем та коригуванням залежно від конкретної ситуації та сценаріїв її розвитку. У процесі контролю та коригування реакції підприємства на загрози визначається, чи була вибрана реакція ефективною, що виражається в оцінці зміни вартості об'єкта спостереження під впливом негативних подій. Якщо умовна вартість такого об'єкта була зменшена, то вибрана реакція з попередження загроз розвитку промислового підприємства вважається неуспішною, що потребує додаткових дій на етапі її розроблення та підготовки заходів до реагування.

Таким чином, на основі проведення моніторингу загроз основним складникам розвитку промислового підприємства (суб'єктам рефлексивного управління), ідентифікації таких загроз, прогнозування ймовірності їх настання під дією

тих чи інших факторів впливу та розроблення відповідних попереджувальних реакцій стає можливим визначити ринкові можливості підприємства, що планує здійснювати заходи розвитку.

До таких можливостей слід віднести:

1. Часові можливості: чи є момент для впровадження стратегічних ініціатив найбільш удалим для промислового підприємства з погляду сприйняття ринком та самої організації?

2. Цільові можливості: чи співпадають намічені цілі розвитку підприємства з рівнем розвитку галузі, ринку на якому воно представлено, чи є суперечності в тому, що підприємство готово виробляти, з тим, що ринок (споживачі) готові споживати?

3. Ресурсні можливості: чи достатньо ресурсів підприємства для реалізації заходів розвитку, що не суперечитиме ресурсному забезпеченню поточної діяльності організації?

Для визначення ресурсних можливостей у рамках представленої процедури обґрунтування доцільності розроблення концепції системно-рефлексивного управління розвитком промисло-

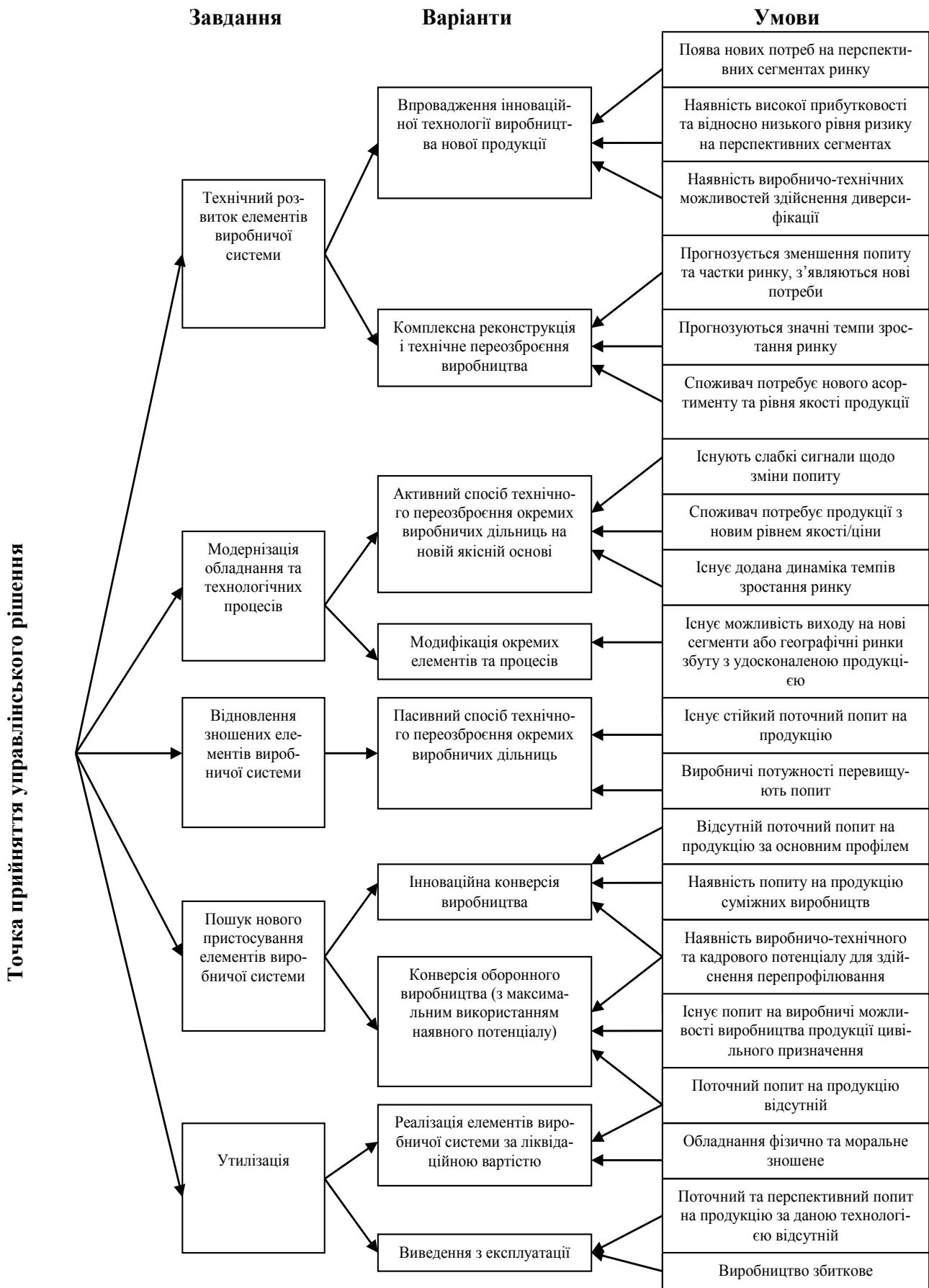


Рис. 3. Детальна схема підвищення потенціалу розвитку промислового підприємства у виробничій сфері [3]

вого підприємства пропонується провести аналіз готовності організації до впровадження вибраних заходів розвитку. Для цього необхідно провести оцінку потенціалу розвитку, який, на нашу думку, має складатися з таких потенціалів:

1. Кадрового.
2. Виробничого.
3. Управлінського (організаційного).
4. Фінансового.

На основі запропонованої методики проведення подібної оцінки в роботі І.С. Грозного [2] оцінку потенціалу розвитку необхідно проводити за такими показниками (табл. 1).

Таким чином, за результатами оцінки кожного складника потенціалу розвитку промислового підприємства (кадрового, виробничого, фінансового, управлінського) стає можливим визначити поточний рівень досліджуваного потенціалу, який умовно можна поділити на:

- високий;
- середній;
- низький;
- дуже низький.

Як свідчить практика діяльності вітчизняних промислових підприємств, рівень потенціалу розвитку організацій найчастіше є низьким або дуже низьким, майже відсутнім, що є наслідком як внутрішніх, так і зовнішніх економічних процесів. Тому для підвищення потенціалу розвитку в рамках запропонованої процедури визначення доцільності розроблення та впровадження концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства рекомендується провести заходи з виявлення резервів з урахуванням рефлексивних впливів.

Пошуки резервів підвищення потенціалу розвитку промислового підприємства слід починати з усунення наявних проблем на підприємстві, які можна вирішити за рахунок рефлексивного управління відповідальних осіб. У сфері виробництва такими проблемами можуть бути:

- нераціональне простоювання обладнання;
- затримки в міжопераційних сесіях;
- порушення циклічності виробництва тощо.

Предметом рефлексивних впливів на відповідальних за проблеми у сфері виробництва будуть причини прояву виявлених дисбалансів, а саме:

- налагодження необхідного рівня організації виробництва;
- чітко координування зв'язків між підрозділами на кожному технологічному переділі;
- проведення більш детального розрахунку програми планового завантаження виробничих потужностей.

Більш детально інформація про управління дисбалансами у виробництві та методи їх усунення представлена на рис. 3.

Проблеми у сфері фінансового забезпечення:

- недостатня кількість вільних коштів;
- відсутність коштів на впровадження та реалізацію проектів розвитку промислового підприємства;
- низький рівень ліквідності, платоспроможності підприємства;
- збиткова діяльність, відсутність чистого прибутку тривалий період, боргові зобов'язання перед кредиторами.

Предметом рефлексивних впливів на відповідальних за проблеми у сфері фінансового забезпечення будуть причини прояву виявлених дисбалансів, а саме:

- досконалість фінансового планування відповідно до потреб виробництва та узгоджених планів розвитку;
- підвищення рентабельності продукції, діяльності промислового підприємства;
- проведення диверсифікації виробництва, випуск затребуваної ринком продукції.

У сфері управління та організації виробництва:

- велика кількість диспропорцій у виробничому ланцюжку;
- відсутність гнучкості в управлінні виробництвом;
- невідповідність техніко-технологічної підготовки виробництва до випуску продукції заданим конструкторським параметрам;
- перервність виробничого циклу.

Предметом рефлексивних впливів на відповідальних за проблеми у сфері управління та організації виробництва будуть причини прояву виявлених дисбалансів, а саме:

- вдосконалення контролю системи диспетчерування виробництва, планових програм;
- усунення помилок у проектуванні діяльності організації, техніко-технологічній підготовці виробництва;
- підвищення гнучкості виробництва до ринкових потреб.

У сфері управління персоналом:

- висока плинність кадрів;
- низька кваліфікація та практичні навички працівників;
- низький рівень якості виконання управлінських функцій (для керівників);
- низький рівень якості виконання робочих завдань (для працівників).

Предметом рефлексивних впливів на відповідальних за проблеми у сфері управління персоналом будуть причини прояву виявлених дисбалансів, а саме:

- вдосконалення процесу підбору персоналу;
- проведення систематичного навчання;
- підвищення корпоративної культури та етики на підприємстві.

За результатами оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства та виявлення резервів

його підвищення на основі використання рефлексивних впливів на об'єкти та суб'єкти управління стає можливим визначити доцільність розроблення та впровадження концепції системно-рефлексивного управління розвитком, що відображається у формуванні відповідних висновків (кінець процедури, рис. 1).

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, розроблено процедуру визначення доцільності розроблення та впровадження концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства, яка є дієвим інструментом під час прийняття рішень щодо впровадження проектів розвитку та вибору методів його управління з урахуванням настання можливих загроз, способів їх упередження та ресурсних можливостей організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Трубочанин В.В. Диверсифікація виробництва на промислових підприємствах: концепції, методи, моделі: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-ти. Донець: Апекс, 2010. 315 с.

2. Грозный И.С. Контуры развития производства на промышленном предприятии: качественный аспект. Развитие экономических методов управления национальной экономикой та економікою підприємства. Серія «Економіка». 2012. Т. XIII. Вип. 239. С. 83–91.

3. Мариненко Н.Ю. Прогнозування адаптивного розвитку промислових підприємств. Економічний форум. 2016. № 1. С. 176–184.

REFERENCES:

1. Trubchanin V.V. (2010). Diversification of production at industrial enterprises: concepts, methods, models: monograph; National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Donetsk: Apex, 315 p.

2. Grozny I. S. (2012). Contours of production development at an industrial enterprise: a qualitative aspect. Development of economic methods of management of the national economy and the economy of the enterprise. Series: Economy: Sb. sciences works. DonNUU. T. XIII. Vol 239. P. 83-91.

3. Marinenko N.Yu. (2016). Forecasting of Adaptive Development of Industrial Enterprises / N. Yu. Marinenko // Economic Forum. No. 1. P. 176-184.

Zhovkovskaya T.T.

Ph.D., Associate Professor of Department of Economic Theory, Ternopil National Economic University

REALIZATION OF ACCURACY OF THE DEVELOPMENT OF THE SYSTEM AND REFLEXIAL MANAGEMENT CONCEPT OF DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article considers the expediency of developing the concept of system-reflexive management of the development of an industrial enterprise. The expediency of choosing exactly the system-reflexive development management is justified from the standpoint of the effective use of this method of management in the process of identifying reserves to increase the development potential, eliminating the causes and manifestations of imbalances in the production, personnel and financial spheres of the enterprise.

According to the results of the assessment of the potential development of an industrial enterprise and the identification of reserves for its increase based on the use of reflexive influences on objects and subjects of management, it becomes possible to determine the feasibility of developing and implementing the concept of system-reflective management development, reflected in the formation of relevant conclusions.

Thus, a procedure has been developed to determine the feasibility of developing and implementing the concept of system-reflective management of the development of an industrial enterprise, which is an effective tool in making decisions on the implementation of development projects and the choice of methods for its management, taking into account the occurrence of possible threats, their methods of bias and resource capabilities of the organization.