

ДО ПИТАНЬ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кабанов В.Г., кандидат економічних наук, професор НАКККіМ

Воробйова Н.П., кандидат економічних наук, доцент НАКККіМ

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні фахівці стверджують, що утворення стратегічних альянсів, в тому числі з конкурентами, утворення віртуальних підприємств, існування автономних взаємодіючих команд в компанії є реальністю, яка виникає у відповідь на виклик часу. А важливою рисою сучасних менеджерів є здатність бачити організацію як динамічне цілісне утворення, яке складається з підсистем зі специфічними властивостями. На зміну управлінським ієрархіям приходить командна робота, яка дозволяє співробітникам з різними посадовими обов'язками оперативно обмінюватися інформацією, підтримувати один одного та самовдосконалюватися [1].

Однак слід зауважити, що такі ефективні організаційні зміни можливі, якщо менеджери будуть керуватися базовими принципами управління в динамічній системі. До них слід віднести:

- наявність компетентних лідерів, які стають ініціаторами вдалих організаційних перетворень;
- забезпечення балансу між інтересами персоналу, клієнтів, громадськості;
- управління системою організаційних знань;
- виявлення ключових дільниць, зміни в яких здатні дати мультиплікаційний ефект для всієї організації;

- динамічне коригування програми перетворень на основі системи управління зі зворотним зв'язком (коригування цілей, структури управління, персоналу).

Щодо еволюції організаційних форм управління, то необхідно констатувати, що вона послідовно відображала адаптацію підприємства к змінним умовам господарювання, що відображає теорія еволюційної концепції. Так змінювалися форми організаційних структур управління: лінійна, лінійно-штабна, лінійно-функціональна, частіше в дивізіональній модифікації, проектна та венчурна форми, матрична структура, конгломератна структура.

Зауважимо, що перевагами гнучких горизонтальних організаційних структур (проектних, венчурних, матричних) є можливість швидкої адаптації до постійних змін, гарна координація всередині підрозділів та чітке розподілення відповідальності, адекватне розмежування централізованої та децентралізованої діяльності.

В умовах необхідності формування дієвої організаційної структури багато фахівців акцентують свою увагу на революційних змінах, які відбуваються в рамках реінжинірингу бізнес-процесів, коротким визначенням якого є «почати спочатку». В суті реінжинірингу містяться чотири ключові поняття: фундаментальний, радикальний, суттєвий, процес. Але найважливішим з них є «процес», тому як при реінжинірингу управління бізнесом зводиться саме до процесів.

Підкреслимо, що процеси неможливо описати так само легко як організаційні ієрархічні структури, втім поняття «процес» стає реальним, коли його учасники кооперуються для досягнення обіцяного клієнтам результату. При традиційній функціональній структурі бізнесу увага фокусується на завданнях, роботах, робітниках, структурах, але не на процесах, хоча процеси пронизують традиційні організаційні структури [2].

Менеджмент бізнес-процесів (наскрізне управління бізнес-процесом, яке виконується взаємопов'язаними підрозділами компанії) з'явився в рамках концепції суцільного управління якістю. І реінжиніринг, і тотальне управління якістю спрямовані на найбільш повне задоволення потреб клієнта. Ці дві стратегії доповнюють одна одну.

Безумовно, що концепція реінжинірингу бізнесу наповнює концепцію управління якістю організаційним змістом. Реінжиніринг передбачає перехід від «вертикальних» до «горизонтальних» структур управління фірмою, від використання вузькоспеціалізованих робітників до використання багатofункціональних спеціалістів, які об'єднані в самокеровані «команди»; переосмислення вимог до менеджера; переорієнтація всієї діяльності компанії з вирішення виробничих задач на задоволення інтересів клієнта. Так з'являються процесно орієнтовані компанії. Відмітною рисою такої компанії є можливість оцінки ефективної роботи як всієї системи в цілому, так і окремих її елементів [3].

Сьогодні особливий інтерес викликає концептуальна модель бізнесу. Вона являє собою координаційний центр, всередині якого знаходиться певна кількість об'єктів господарської діяльності.

Майновий та вартісний облік продукту споживання та продукту діяльності кожного процесу дозволяє розглядати кожний підрозділ як окремий господарюючий суб'єкт єдиної корпоративної структури [4]. Кожний суб'єкт або команда процесу має необхідні ресурси, а прибуток всієї компанії розглядається як об'єднаний показник всіх фінансових результатів, які отримали команди процесів в рамках єдиної організаційної структури. Таким чином, кожен об'єкт безпосередньо впливає на загальний фінансовий показник діяльності компанії. Комунікації компанії базуються на інформаційних технологіях, які управляють виробничим циклом. Інформаційне поле є зв'язком елементів системи та забезпечує групи процесів необхідною інформацією, максимально автоматизуючи механізм їх взаємозв'язку (модель бізнесу не містить функціональних підрозділів, цілком сформована з команд процесів, об'єднаних в єдиній комунікаційній мережі). Команда процесу, яка орієнтована на внутрішнього споживача, розглядається як віртуальний об'єкт господарської діяльності, діючий в рамках корпоративних угод з іншими командами процесів.

Згадані угоди по організації діяльності компанії приймаються радою керівників підрозділів та мають обов'язковий характер для всіх команд процесів. Рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію команд, орієнтованих на внутрішнього споживача, є виключною прерогативою керівників команд процесів, орієнтованих на зовнішнього споживача.

Таким чином, ключові положення організаційно-структурної схеми управління компанії, орієнтованої на бізнес-процеси, наступні:

1. Кожну команду процесу очолює менеджер, який несе відповідальність за роботу своєї команди та здійснює взаємозв'язок з інформаційно-аналітичним ядром та іншими менеджерами процесів, а також координує діяльність команди процесу в рамках загальних стратегічних цілей компанії, здійснює облік та контроль очолюваного ним бізнес-процесу та узгодження умов його взаємодії з іншими бізнес-процесами. Представництво менеджера (керівника процесу) в раді менеджерів дозволяє забезпечити інтереси бізнес-процесів по ключовим питанням, зокрема затвердження бюджету та номенклатури послуг.

2. Учасники команди можуть бути одночасно учасниками команд інших процесів та виконувати одну або ж декілька функцій в залежності від компетенції та вимог інших членів команди.

3. Рада менеджерів на чолі з головою представляє команду процесу верхнього рівня. Продуктом його діяльності є здійснення інвестиційної та координаційної політики між командами процесів в рамках системи (система повинна відповідати ознакам саморегулювання та розвитку).

4. Інформаційно-аналітичне ядро – колектив, в задачу якого входить надання послуг (інформаційних, комунікаційних, аналітичних, правових, а тож фінансової підтримки) всім командам процесів, в тому числі раді керівників процесів на чолі з головою.

5. Президент компанії є одночасно учасником двох команд процесів, займаючи дві посади: керівника інформаційно-аналітичного ядра та голови ради менеджерів. Як голова ради менеджерів він координує діяльність всієї компанії, здійснює контроль за фінансовими потоками, призначає та знімає керівників процесів.

Підкреслимо також, що перспективною формою організації є кругова організація, суть якої полягає в тому, що навколо кожного керівника формується рада. Будь-яка рада має право залучати до своєї роботи сторонніх представників: як керівників інших функціональних підрозділів, так і зовнішніх клієнтів, громадських представників регіонів, представників структур з охорони зовнішнього середовища.

На думку фахівців, ідеальна корпоративна рада має складатися з представників робітників всіх рівнів. При цьому вищі посадові особи мають формувати особливу раду, яка складається з всіх керівників, які звітуються безпосередньо перед вищими посадовими особами.

Ради керівників на нижчих рівнях організації повинні включати всіх з підлеглих. Якщо в структурних ланках кількість підлеглих достатньо велика, то вони можуть бути розділені на автономні групи та підгрупи. Кожна група обирає лідера, який має звітуватися перед керівниками нижчого рівня. Груповий лідер приймає участь в роботі ради, яка складається з лідерів підгруп, менеджера, перед яким вони звітуються та решти членів групи. В такій організації керівники є не тільки формальними, але і неформальними лідерами, які навчають робітників.

Зазначимо, що ефективність та якість управління в круговій організації залежить від того, наскільки автономні структурні одиниці організації та як здійснюється кооперація між ними, але така форма є сучасною та дієвою.

Висновки.

1. Запорукою вдалої трансформації організації в будь-якій сфері та галузі є досконале вивчення світового досвіду та застосування його в даних умовах та ситуації. Компанії мають не імітувати орга-

нізаційні структури конкурентів, а шукати можливості компенсувати свої недоліки або ж отримувати конкурентні переваги в такій формі, яка відповідає стилю роботи та ситуації в компанії.

2. Компанії мають відноситися до організаційної структури як до організму, який має пристосовуватися та реагувати на зміни ситуації, швидко змінюватися, реструктуризовуватися.

3. Сьогодні існує три основні напрямки, за якими створюються різні типи організацій – за функціями, продуктом, який виробляється та виконуваними роботами. Питання ж полягає в тому, аби прослідкувати зміну взаємодії між ними.

4. Будь-яка організаційна структура «працює» тільки з впровадженням корпоративної культури, вдалого лідерства, процесів навчання та відбору, які визначають внутрішньофірмове управління та створюють дух підприємництва.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 126 с.

2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – [пер. с англ.]. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 220 с.

3. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компетентная методология / Ю. Ф. Тельнов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 118 с.

4. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2003. – 245 с.

РЕФЕРАТ

Кабанов В. Г., Воробйова Н. П. / До питань ефективного менеджменту. // Вісник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вип. 26.

Постановка проблеми. Сучасний світ є стрімким та динамічним в своєму розвитку та достатньо непередбачуваним з точки зору можливих та наявних змін. Сьогодні достатньо важко прогнозувати стан ринку, споживацький попит, життєвий цикл продукту, швидкість та глибину технологічних змін та сил конкуренції. Забезпечення конкурентоздатності на ринку передбачає в тому числі впровадження інновацій управлінських, інновацій пов'язаних зі зміною загальної організаційної структури. Сьогодні, коли все відбувається в «режимі реального часу», на думку фахівців, майже втрачають шанс вижити негнучкі вертикальні структури. Саме тому, все більше уваги привертає проблема формування ефективних організаційних структур в усіх сферах та галузях вітчизняної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підкреслимо, що проблематиці формування ефективної організаційної структури управління присвячено праці Арджіріса К, Кутелева П. В., Сенге П., Тельнова Ю. Ф. та інших вчених, але пошук сучасних підходів у вирішенні поставленої проблеми триває, тим більш в умовах реформування багатьох галузей народного господарства України.

Мета статті. Метою статті є проаналізувати еволюцію організаційних структур, сформулювати базові принципи управління в динамічній системі, дослідити сучасні підходи до формування дієвої організаційної структури та ключові положення організаційно-структурної схеми управління компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС.

ABSTRACT

Kabanov, VG, Vorobiev NP / Issues of effective management. // Visnyk NTU. – K.: NTU – 2012. – Vol. 26.

Problem. The modern world is the rapid and dynamic in its development and quite unpredictable in terms of potential and current changes. Today quite difficult to predict market conditions, consumer demand, product life cycle, the speed and depth of technological change and competitive forces. Ensuring competitiveness in the market, inter alia, innovation management, innovation associated with changing the overall organizational structure. Today, when everything is happening in "real time", according to experts, nearly losing a chance to survive stiff vertical structure. Therefore, more attention is attracted by the problem of developing effective organizational structures in all spheres and sectors of the domestic economy.

Analysis of recent research and publications. We emphasize that the problems of formation of an effective organizational structure of the work is devoted to Argyris K Kutelyeva PV, Syenne P. Tyelnova YF and other scientists, but the search for modern approaches to solving the problem continues, the more reform in many areas Ukraine's economy.

The purpose of the article. The purpose of this article is to analyze the evolution of organizational structures, to formulate the basic principles of management in a dynamic system, explore new approaches to the formation of an effective organizational structure and key elements of organizational and structural scheme of the company.

KEY WORDS: MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, MANAGEMENT PRINCIPLES, BUSINESS PROCESSES.

РЕФЕРАТ

Кабанов В. Г., Воробьева Н. П. / К вопросам эффективного менеджмента. // Вестник НТУ. – К.: НТУ. – 2012. – Вып. 26.

Постановка проблемы. Современный мир является стремительным и динамичным в своем развитии и достаточно непредсказуемым с точки зрения возможных и имеющихся изменений. Сегодня достаточно трудно прогнозировать состояние рынка, потребительский спрос, жизненный цикл продукта, скорость и глубину технологических изменений и сил конкуренции. Обеспечения конкурентоспособности на рынке предусматривает в том числе внедрение инноваций управленческих, инноваций связанных с изменением общей организационной структуры. Сегодня, когда все происходит в «режиме реального времени», по мнению специалистов, почти теряют шанс выжить негибкие вертикальные структуры. Именно поэтому, все больше внимания привлекает проблема формирования эффективных организационных структур во всех сферах и отраслях отечественной экономики.

Анализ последних исследований и публикаций. Подчеркнем, что проблематике формирования эффективной организационной структуры управления посвящены труды Арджириса К, Кутелева П. В., Сенге П., Тельнова Ю.Ф. и других ученых, но поиск современных подходов в решении поставленной проблемы продолжается, тем более в условиях реформирования многих отраслей народного хозяйства Украины.

Цель статьи. Целью статьи является проанализировать эволюцию организационных структур, сформулировать основные принципы управления в динамической системе, исследовать современные подходы к формированию действенной организационной структуры и ключевые положения организационно-структурной схемы управления компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: МЕНЕДЖМЕНТ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС.

УДК 656.13

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАРМОНІЧНИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Карпенко О.В.

Постановка проблеми. Трансформація ринку автотранспортних послуг в сфері виробничих відносин суттєво вплинула на розподіл та перерозподіл робочих кадрів, в першу чергу водіїв, переважно в сферу господарчих суб'єктів галузей економіки нетранспортного профілю та приватного бізнесу. Водії автомобілів – основна категорія персоналу АТП, складова процесу перевезення, яка безпосередньо виконує замовлення клієнта по транспортуванню вантажу. Від них, в тому числі, залежить ефективність роботи автотранспортних систем і якість обслуговування замовників. Оплата праці водіїв є однією з основних пунктів формування договірної ціни на послуги АТП. Отже основним критерієм вибору доцільної системи оплати праці має бути правильний облік вкладу кожного працівника в загальні результати роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами розвитку трудових відносин і оплати праці займалися такі західні економісти, соціологи, юристи як С.Брю, Я.Ванек, С. і Б. Вебб, М.Вебер, М.Вейтцман, Д.Дунлоп, Л.Ерхард, Т.Кочан, Д.Коммонс, К.Маркс, К.Мак-Коннелл, А.Маршалл, Ф.Кене, Дж.Б.Кларк, Д.Кейнс, А.Пігу, Д.Рікардо, А.Сміт та інші. В Україні дослідженням різних аспектів регулювання оплати праці займаються А.Базиліук, С.Бандур, Д.Богиня, І.Бондар, В.Данюк, С.Дем'яненко, Т.Заяць, М.Карлін, А.Колот, Г.Куліков, В.Лагутін, Е.Лібанова, Н.Лук'янченко, В.Мандибура, В.Новіков, В.Онікієнко, Н.Павловська, Ю.Палкін, І.Петрова, А.Рибак, В.Тимофеев, О.Турецький, О.Уманський, Л.Фільштейн, А.Чухно, Г.Ярошенко та інші.