

Секція: Теорія менеджменту управління економічними системами

ЦИГАНЕНКО Г.В.

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій

Житомирський національний агроекологічний університет

м. Житомир, Україна

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах входження у СОТ та посиленням конкуренції на ринках виробництва та збуту для вітчизняних підприємств постає гостра, складна та важлива задача реформування власної системи управління. Наразі вже багатьма суб'єктами господарювання застосовуються сучасні системи менеджменту на основі міжнародного досвіду, проте, забезпечення конкурентоспроможності має ситуативний та приватний характер. А отже, в умовах сьогодення та підвищеної конкурентної боротьби, не тільки на вітчизняному, а й міжнародному ринках, виникає необхідність освоєння нових методологій менеджменту, що мають бути системними, та комплексно відображати всі напрями удосконалення функціонування організації. Метою дослідження є обґрунтування складових системи менеджменту для досягнення організацією максимальної досконалості свого функціонування.

Ринкова економіка України вимагає від організацій всіх організаційно-правових форм та видів економічної діяльності постійно застосовувати у свою діяльність нововведення, що часто не мають системного характеру та в результаті не досягають поставлених результатів. Вся справа в тому, що сучасні підходи до управління організацією не забезпечують інтегрування окремих нововведень у будь-яких сферах в загальну систему менеджменту, хоча останні, постійно стають на часі відповідно до потреб організації. Системний підхід до удосконалення менеджменту організації має на меті бути реалізованим та

узгодженим із використанням всіх складових системи діяльності організації. Запропонована Дж. Харрінгтоном Концепція організаційної досконалості зобов'язує кардинально перебудувати загальну систему менеджменту та уникати дрібних удосконалень[1]. За останні 40 років підходи до управління змінювались: від методологій менеджменту на основі загального управління якістю (TQM) до Концепції організаційного вдосконалення, що охоплює управління процесами, проектами, змінами, ресурсами та знаннями з метою підвищення ефективності діяльності організації в умовах жорсткої конкуренції. Саме ці складові є обов'язковими підсистемами управління, що потребують узгодженості в часі та просторі із загальним менеджментом (рис. 1).



Рис. 1. Зірка системи менеджменту організаційної досконалості

Джерело: адаптовано [1]

Структуризація цих підсистем менеджменту, постійне знаходження нових рішень їх застосування та реалізації, ефективна узгоджена взаємодія підсистем в контексті загальної місії та цілей організації дозволить досягти успіху останній та бути цінною для всіх зацікавлених в її діяльності осіб.

У підсистемі управління процесами доцільно розуміти послідовність дій з перетворення "вхідних" ресурсів на "вихідні" – щоденної роботи організації стосовно всіх процесів в її господарській діяльності. Для цього необхідними умовами мають бути встановлені та узгоджені вимоги до "входів" та "виходів" стосовно учасників процесів; визначені параметри процесів перетворення "входів" на "виходи", що відповідатимуть вимогам зацікавлених осіб (наприклад, характеристики та якість продукції мають відповідати вимогам споживача); особливо важливо стежити за взаємопов'язаними зворотними процесами "вхід-вихід" та "вихід-вхід"; враховувати ідентифікацію та вибудовувати систему змін щодо параметрів процесу. Недоліком однобічного розуміння важливості підсистеми управління процесами є відсутність превентивності розробки таких процесів, оскільки потреба в них, що виникає з часом, є тоді, коли вони вже розроблені. Зазвичай відсутність налагоджених зв'язків макро- та мікрорівнів управління порушують цілісність процесів менеджменту, що в рівному співвідношенні "працюють" на досягнення єдиної загальної мети. Підсистема управління процесами повинна бути забезпечена організаційними зв'язками на всіх рівнях управління, постійно покращуватись та модернізуватись, причому, як "з гори-вниз" так і "знизу в гору".

У підсистемі управління проектами вимагається розуміння унікальності пропонованих управлінських рішень, що в рамках загальної корпоративної місії є надзвичайно важливими та своєчасними до виконання. Організація, що має встановлені стандарти управління проектами, важливими з яких є проекти модернізації та перебудови виробничих процесів, має бути завжди готова до нововведень та змін. В системі удосконалення менеджменту організації, недоліки неефективного управління проектами необхідно усувати: недотримання графіків виконання проектів з різних причин; неефективне розпорядження

ресурсами; недоцільне управління портфелем проектів; втрачання інтелектуального капіталу та знань; відсутність належним чином підготовлених спеціалістів щодо реалізації проектів. Підсистема управління проектами покликана забезпечувати їх ефективне інтегрування в щоденні операції організації та поєднувати проекти, їх ресурси, знання для досягнення загальної мети.

У підсистемі управління змінами необхідною умовою є: вимога сучасності до необхідності змін в організації; визначення способів проведення відповідних змін; безпосереднє здійснення змін. Відсутність необхідності до змін не веде до них взагалі. Проте з часом все змінюється, а опір змінам необхідно починати з самого вищого рівня менеджменту, що має усвідомлювати та просувати необхідні зміни на нижчі рівні управління. Особливим для вищого менеджменту організації є уявлення чіткого розуміння природи сил, що рухають до змін. Відповідно до цього, способи проведення змін можливо реалізовувати відповідно до зручних методів, в межах врахованих ресурсів та часі. Підсистема управління змінами в загальній системі менеджменту є ефективною лише тоді, коли здійснюється постійне керівництво самим процесом доведення змін у реальні умови функціонування організації.

У підсистемі управління знаннями, останні є закладеним фундаментом успіху організації. Сукупність структурованих знань працівників організації та їх залучення для реалізації місії організації необхідно активно використовувати, в тому числі, постійно відтворювати та надавати всім зацікавленим особам, враховуючи зміну цінностей на основі інтелектуального капіталу, яким володіє організація. Критерієм успішності впровадження підсистеми управління знаннями може бути кількість працюючих співробітників, які використовують багато різних сучасних інформаційних джерел у своїй безпосередній трудовій діяльності. Передовий досвід необхідно стандартизувати та постійно вдосконалювати,

оскільки процес набуття знань є нескінченним.

Підсистема управління ресурсами є найбільш складною підсистемою з вищеперерахованих в загальній системі менеджменту організації. Сукупність ресурсів, що володіє організація може бути різнобічною: матеріальні (матеріали та сировина, нерухомість та засоби і предмети праці, грошові засоби тощо), нематеріальні (знання, імідж організації, доброзичливе ставлення до організації тощо), трудові (внутрішні: менеджери, акціонери, співробітники; зовнішні: інвестори, споживачі, постачальники, партнери тощо); інформаційні (патенти, винаходи, інформаційні технології тощо). Для досягнення ділової досконалості будь-яка організація використовує величезний набір ресурсів, що відповідають специфіці її діяльності. Комплексний підхід до стратегічного управління різновекторними ресурсами організації має забезпечуватись двостороннім процесом – їх узгодження "згори до низу" та навпаки. Підсистема управління ресурсами має гнучко реагувати на внутрішні та зовнішні "виклики" в процесі функціонування організації, втому числі з урахуванням планування та координації ресурсів, їх поточного контролю та постійного удосконалення у використанні.

Таким чином, системний підхід до удосконалення менеджменту організації розглядає її як сукупність п'яти основних підсистем управління, що при умові рівнозначного їх використання, одночасного та узгодженого забезпечення їх взаємодії може дати можливість організації мати успіх на конкурентному ринку та постійно удосконалюватись до викликів сучасності.

Література:

1. Дж. Харрінгтон 5 столпов совершенствования организации / Доклад на 58 конгрессе Американского общества качества (Торонто) / Харрінгтон Джеймс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://quality.eup.ru/MATERIALY10/5pillars.htm>