

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 658.152

О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак
Національний університет “Львівська політехніка”

РЕГУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

О Кузьмін О. Є., Мельник О.Г., Ноджак Л.С., 2011

Уточнено значення та місце регулювання як функції менеджменту в системі процесно-структурованого менеджменту. Сформовано комплексну класифікацію різновидів регулювання за етапами технології менеджменту, обов'язковістю, приналежністю до середовища функціонування, причиною, формою, сферою, рівнем формалізації тощо. Виокремлено цілі, суб'єкти, об'єкти та інструменти регулювання діяльності підприємства. Охарактеризовано етапи процесу регулювання в організації.

Ключові слова: регулювання, процесно-структурований менеджмент, суб'єкти, об'єкти, інструменти, процес регулювання.

O.Ye. Kuzmin, O.G. Melnyk, L.S. Nodjak
Lviv Polytechnic National University

REGULATION IN PROCESS-STRUCTURED MANAGEMENT SYSTEM

Role and regulation place as management functions are specified in the process-structured management system. Complex classification of varieties of regulation after the stages of management technology, obligatoryness, belonging to the environment of functioning, reason, form, sphere, by the level of formalization and others like that are formed. Aims, subjects, objects and instruments of regulation of activity of enterprise are selected. The stages of regulation process are described in organization.

Key words: regulation, process-structured management, subjects, objects, instruments, regulation process.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Сучасні малопрогнозовані умови функціонування, загострення конкуренції на ринку, зростання значення інтелектуального капіталу зумовлюють об'єктивну необхідність у становленні нової парадигми у менеджменті – процесно-структурованого менеджменту, який органічно синтезує системну, процесійну, динамічну, ситуаційну та інші управлінські концепції. Процесно-структурований менеджмент в організації ґрунтується на виконанні певних етапів, а саме: реалізації технології менеджменту (виконанні конкретних функцій менеджменту через загальні), створенні методів менеджменту, їх трансформуванні в управлінські рішення, забезпеченні впливу керуючої системи організації на керувану на засадах керівництва. Регулювання є завершальною функцією в межах технології менеджменту та завершує її цикл. Необхідність у реалізації цієї функції визначається на підставі результатів контролювання, коли виявляються відхилення фактичного

стану речей від очікуваного, бажаного стану, а також коли ці відхилення визнають істотними та такими, що потребують усунення. Отже, регулювання теоретично не є обов'язковим видом управлінської діяльності, але, як свідчить практика, ця функція є невід'ємною під час виконання будь-якої із конкретних функцій менеджменту. Регулювання ґрунтується на коректуючих та коригуючих заходах і покликане повернути систему організації в очікуваний стан або стан рівноваги. Тобто ця функція має реалізувати принцип динамічної рівноваги в організаціях, забезпечивши своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. З функцією регулювання також тісно пов'язаний принцип гомеостазу (стаціонарності) системи організації, який передбачає підтримання відносної незмінності істотних характеристик, функціонального призначення та властивостей системи за рахунок перманентного коректування супровідних елементів. У теорії та на практиці однозначно визнається важливість та необхідність регулювання в системі менеджменту підприємств, проте проблеми інструментарію, послідовності, форм та видів регулювання залишаються недостатньо розробленими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. У літературних джерелах спостерігаються різноманітні позиції науковців щодо визнання сутності та значення регулювання в системі менеджменту. Так, зокрема, класики менеджменту М. Маскон, М. Альберт та Ф. Хедоурі функцію регулювання відокремлено не розглядають, але дії, які виникають під час її реалізації розкривають в межах зворотного зв'язку між контролюванням та іншими основними функціями (плануванням, організацією, мотивацією) [1].

Інша когорта науковців, зокрема А.П. Балашов [2], В.Р. Веснін [3], І.Н. Герчікова [4], Р.Л. Дафт [5], Г.М. Козлова, А.С. Редькін, В.А. Кравченко, І.В. Лебедев [6] розглядають регулювання в системі загальних функцій менеджменту, надають цій категорії означення, але надалі практично не розкривають форми, види, інструменти, порядок регулювання.

Лише у праці М.М. Мартиненка зроблено спробу розглянути функції регулювання, види (стабілізуюче, розпорядче, дисциплінарне), методичний інструментарій, документальне забезпечення, організаційні аспекти у цій сфері [7]. Хоча потрібно констатувати, що розгляд автором змістового та функціонального наповнення регулювання виходить за її межі, тобто існує певне ототожнення регулювання та управління, загалом.

Аналізування літературних джерел дає змогу стверджувати, що, не зважаючи на необхідність функції регулювання в системі менеджменту будь-якого підприємства, у літературі не достатньо розкрито різновиди, інструменти, послідовність та особливості реалізації регулювання.

Цілі статті. Зважаючи на вищевикладене цілями дослідження є: уточнення сутності категорії “регулювання”, виокремлення цілей, суб'єктів, об'єктів, інструментів регулювання, формування комплексної класифікації видів регулювання, обґрунтування послідовності реалізації регулювання.

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів [8–12].

Регулювання спрямоване на усунення не лише негативних проявів, виявлених у результаті контролювання, але й може бути наслідком розвитку підприємства, котрий супроводжується виникненням нових цілей, зміною організаційної структури управління, зміною методів стимулювання тощо.

Під час дослідження відхилень в організації доцільно враховувати:

- абсолютний та відносний розмір відхилень;
- повторюваність відхилень;
- контрольованість відхилень (на зовнішні відхилення (зміни цін постачальниками імпортованих матеріалів, зміна валютних курсів тощо) підприємство, як правило, не може безпосередньо впливати);

- позитивність чи негативність відхилень;
- вартість і корисність дослідження.

Відхилення залежно від причин виникнення поділяють на дві групи:

- відхилення, зумовлені плануванням (пов'язані з помилками та прорахунками під час формування прогнозів, розроблення норм, стандартів, критеріїв, інструкцій, кошторисів, бюджетів, недостовірністю чи неповнотою вхідної інформації);
- відхилення, зумовлені діяльністю (пов'язані з непередбачуваними чи малопрогнозованими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства).

Основними цілями функції регулювання є:

- усунення недоліків, відхилень, збоїв, проблем, невідповідностей;
- забезпечення реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування з метою досягнення цілей організації;
- забезпечення динамічної рівноваги організації як системи;
- приведення параметрів функціонування організації до бажаного стану;
- стабілізація діяльності підприємства.

Варто зауважити, що у літературі та на практиці часто ототожнюють регулювання та зворотні зв'язки в організації, що не зовсім відповідає дійсності. Зворотний зв'язок покликаний забезпечити інформування керуючої системи від керованої про рівень виконання встановлених завдань, проблеми, які виникли на цьому шляху, неможливість виконання завдань через певний перелік причин тощо. Отже, інформація, отримана за каналами зворотного зв'язку, формує базу для реалізації регулювальних заходів. Водночас регулювання також можна розглядати як елемент зворотного зв'язку в межах менеджменту на підприємстві, але такий зворотний зв'язок характеризується не лише інформативним характером, але й розпорядчим, дієвим тощо.

Регулювання покликане усунути відхилення, що були виявлені під час контролювання. До того ж регулювальні заходи можна вживати на усіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування, контролювання). Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання – в керуючій та керованій системах. На рисунку відображена графічна модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які вимагають здійснення змін у плануванні, організуванні, мотивуванні чи контролюванні.



Модель регулювання діяльності організації [8–12]

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, що були виявлені під час контролювання у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування, мотивування, контролювання). Якщо в блоці “Планування” виявлені проблеми, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо невідповідності виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то йтиметься про реалізацію заходів у блоці “Організування” з побудови організації, комунікаційних

систем тощо. Недоліки у матеріальному стимулюванні працівників керуючої та керованої систем будуть усуватись у блоці “Мотивування” у напрямку удосконалення системи преміювання, дивідендної політики тощо. Якщо результати контролювання видаються недостатньо адекватними та достовірними, виникає необхідність корективи внести у блок “Контролювання”, замінивши вибірковий контроль на суцільний, використавши точніші методи та засоби контролювання.

Виконані дослідження дали змогу виокремити такі види регулювання:

1. За етапами технології менеджменту:

– регулювання на етапі планування: перегляд планів, стандартів, норм, цільових показників, заходів, бюджетів тощо;

– регулювання на етапі організування: зміна форми, типу організаційної структури управління, перерозподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності, усунення дублювання функцій, звільнення працівників;

– регулювання на етапі мотивування: перегляд форм та систем оплати праці для різних категорій працівників, призначення премій, доплат, надбавок, стягнень за результатами діяльності;

– регулювання на етапі контролювання: зміна форм проведення контролю, методів, засобів, інструментів, суб'єктів контролювання тощо.

2. За обов'язковістю:

– директивне регулювання: є обов'язковим, чітко визначає масштаб та характер коректив;

– індикативне: є рекомендаційним, окреслює можливі варіанти змін, але нав'язує жодного із них.

3. За приналежністю до середовища функціонування:

– регулювання у внутрішньому середовищі організації: пов'язане зі змінами цілей, завдань, технологій, працівників, структури тощо;

– регулювання у зовнішньому середовищі: пов'язане з переглядом умов співпраці із постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, юридичними організаціями, ліквідацією конфліктних ситуацій із державними органами влади.

4. За причиною:

– регулювання, спричинене негативними проявами (проблемами, браком, перевитратами, втратами тощо);

– регулювання, спричинене позитивними проявами (новими можливостями, збільшенням попиту на продукцію, покращанням кон'юнктури ринку).

5. За формою:

– активне регулювання (реалізується на засадах наказів, вказівок, розпоряджень, інструкцій, резолюцій);

– пасивне регулювання (реалізується на засадах рекомендацій, побажань, інформування, пропозицій, пояснень, переконань).

6. За рівнем формалізації:

– регулювання формалізоване: чітко визначає характер, масштаб та параметри заходів регулювального характеру в алгоритмічній, інструктивній, розпорядчій формах;

– регулювання неформалізоване: базується на багатоваріантності регулювальних заходів, відсутності їх алгоритмізації.

7. За рівнем адаптування до змін середовища функціонування:

– гнучке регулювання: враховує зміни середовища функціонування та альтернативність варіантів розвитку ситуації;

– жорстке регулювання: розглядає лише єдиний жорсткий варіант регулювальних заходів, які не переглядаються у міру зміни параметрів середовища функціонування.

8. За сферою регулювання:

– регулювання виробничої сфери;

– регулювання фінансової сфери;

- регулювання сфери постачання;
- регулювання маркетингової сфери;
- регулювання кадрової сфери;
- регулювання інноваційної сфери;
- регулювання інвестиційної сфери тощо.

Суб'єктами регулювання є особи, котрі ініціюють та реалізують коректуючі заходи. Це можуть бути представники внутрішнього середовища (керівники усіх рівнів управління, управління, власники) та зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, державні органи влади тощо). Суб'єкти регулювання спрямовують коригувальні дії на об'єкти регулювання.

Об'єктами регулювання є певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання), види діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна тощо), підрозділи та працівники підприємства, продукція, ресурси, технології тощо.

До інструментів регулювання належать: вказівки, доручення, зауваження, вимоги, пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо.

Процес регулювання залежно від суб'єктів, об'єктів, методів, видів та характеру регулювання може тривати дуже швидко, або навпаки – тривалий період. Незважаючи на тривалість перебігу, процес регулювання охоплює певний перелік етапів:

Етап 1. Визначення потреби у регулюванні. Цей етап частково виконується ще при реалізації функції контролювання, коли за отриманими результатами контролю щодо виявлених відхилень, проблем, збоїв приймається рішення про суттєвість таких відхилень і необхідність їх усунення за допомогою регулювання. Отже, суб'єкти керуючої системи організації отримують інформацію про наявність потреби у регулюванні.

Етап 2. Інформаційне забезпечення процесу регулювання. Полягає у доборі, систематизуванні, аналізуванні та оцінюванні інформації про характер відхилень, причини, що їх зумовили, наслідки для організації тощо. Збір такої інформації є чітко цільовим відповідно до виявлених проблем, тому і джерела інформації істотно відрізнятимуться у кожній конкретній ситуації, яка потребує регулювання.

Етап 3. Розроблення регулювальних заходів. Передбачає формування альтернатив та вибір оптимальних регулювальних заходів за виявленими відхиленнями.

Етап 4. Уточнення об'єктів регулювання. Відповідно до отриманої на попередньому етапі інформації уточнюється перелік та склад об'єктів регулювання, тобто процесів, видів діяльності, сфер, осіб, котрих стосуватимуться регулювальні заходи.

Етап 5. Вибір інструментів регулювання. Згідно з розробленими регулювальними заходами та визначеними об'єктами регулювання обираються відповідні інструменти регулювання, які є найдієвішими у конкретній ситуації.

Вибір інструментів регулювання залежить від таких чинників, як:

- вид регулювання, котрий застосовується керуючою системою організації;
- взаємовідносини між суб'єктами регулювання та виконавцями;
- складність та масштабність проблем, що зумовили потребу у регулюванні;
- обов'язковість виконання регулювальних заходів;
- чіткість та формалізованість регулювальних заходів;
- оперативність регулювання тощо.

Етап 6. Доведення регулювальних заходів за допомогою обраних інструментів до виконавців. Цей етап є одним із найвизначальніших у регулюванні, оскільки на практиці поширені випадки, коли розробляються ефективні регулювальні заходи, але надалі вони доводяться невчасно до виконавців, або доводяться не до уповноважених осіб, що знижує рівень виконання та дієвість таких заходів. Тому важливо забезпечити адресність реалізації регулювальних заходів, закріпити завдання та відповідальність за конкретними посадовими особами, а не колективом, загалом.

Етап 7. Оцінювання ефективності регулювальних заходів. Передбачає аналізування результатів від реалізації регулювальних заходів. Цей етап також частково виконується під час

реалізації функції контролювання, внаслідок чого інформація про результати виконання регулювальних заходів формує базу щодо визначення їхньої ефективності.

Ефективність регулювальних заходів залежить від таких чинників:

- кваліфікація розробників регулювальних заходів;
- вчасність, повнота та достовірність інформації, що отримується у результаті контролювання;
- ресурсне забезпечення тощо.

Якщо отримані результати на 7 етапі визнаються незадовільними, недостатньо дієвими чи ефективними, то виникає необхідність повернутись до 3 етапу, тобто переглянути регулювальні заходи.

На практиці в організаціях часто виникає опір серед виконавців під час реалізації регулювальних заходів внаслідок таких причин:

- небажання працівників переробляти уже зроблену роботу;
- незгода працівників зі змістом регулювальних заходів;
- небажання визнавати працівниками власні помилки та прорахунки;
- виникнення додаткового обсягу робіт без належного мотивування;
- несвоєчасність доведення до виконавців регулювальних заходів;
- нечіткість формулювання регулювальних заходів;
- недостатність досвіду та кваліфікації виконавців у виконанні регулювальних заходів;
- виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами регулювання та виконавцями стосовно змісту та призначення регулювальних заходів тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою. Результати виконаних досліджень дають змогу стверджувати, що регулювання є невід'ємною складовою технології процесно-структурованого менеджменту, оскільки цей вид управлінської діяльності спрямований на підтримання у системі організації стану динамічної рівноваги на засадах усунення проблем, недоліків, збоїв, вузьких місць тощо. Менеджери усіх рівнів управління (інституційного, управлінського, технічного) використовують у своїй діяльності регулювальні заходи з метою покращання реалізації усіх процесів в організації. Вони повинні мати інформацію про різновиди, форми, інструменти, об'єкти, процес регулювання. Зважаючи на це, розробки, наведені у статті, створюють інформаційну базу для реалізації якісного регулювання в усіх сферах функціонування підприємств.

Перспективами подальших досліджень за проблемою є методи регулювання з урахуванням особливостей впливу на суб'єкти регулювання.

1. Мескон М. *Основи менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 2. Балашов А.П. *Основи менеджмента: [учеб. пособие]* / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 288 с. 3. Веснин В.Р. *Основи менеджмента: [учебник]* / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство “Триада, ЛТД”, 1997. – 384 с. 4. Герчикова И.Н. *Менеджмент: [учеб. для вузов]* / И.Н. Герчикова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с. – (Серия “Золотой фонд российских учебников”). 5. Дафт Р.Л. *Менеджмент: [учебник]* / Р.Л. Дафт. – СПб: Питер, 2000. – 832 с. 6. *Основи функціонального менеджмента: [учебное пособие]* / Г.Н. Козлова, А.С. Редькин, В.А. Кравченко, И.В. Лебедев и др.; [под общ. ред. проф. Г.Н. Козловой]. – Одесса: ОКФА, 2005. – 285 с. 7. Мартиненко М.М. *Основи менеджменту: [підручник]* / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 406 с. 8. Кузьмін О.Є. *Менеджмент: [навч. посібник для студентів галузей знань “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент та адміністрування”]* / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 152 с. 9. Кузьмін О.Є. *Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: [конспект лекцій для студентів базових напрямів підготовки “Менеджмент” та “Економіка і підприємництво”]* / О.Є. Кузьмін, Л.С. Ноджак, О.Г. Мельник. –

Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2006. – 152 с. 10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [вид. 2-ге, випр., доп.]. – К.: “Академвидав”, 2007. – 464 с. 11. Кузьмін О.Є. Прикладний менеджмент: [навч. посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 292 с. 12. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-є вид. доп. і перероб.]. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2007. – 384 с.

УДК 330:341.1: 336.5.02

О.І. Грицай

Національний університет “Львівська політехніка”

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Грицай О.І., 2011

Досліджено економічну сутність категорій “метод” та “метод управління витратами”. Розглянуто зміст різних методів управління витратами, розкрито їхню сутність, переваги і недоліки та особливості застосування в інноваційній діяльності. Встановлено, що для ефективного управління витратами на інноваційні процеси необхідно використовувати в комплексі такі методи, як ABC, таргет-костинг та LCC-аналіз.

Ключові слова: метод, витрати, собівартість, методи управління витратами, інноваційна діяльність.

О.І. Grytsay

Lviv Polytechnic National University

APPLICATION OF MANAGEMENT COST IN INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISES

The investigation the economic substance categories “method” and “method of cost management” has been conducted work. The contents of different methods of cost management, disclosed their nature, advantages and disadvantages and particularly the use of innovative activity has Ben examined it is. Found that for effective cost management of innovation processes, it is necessary to use complex methods such as ABC, Target Costing and Life Cycle Costing.

Key words: method, expenses, costs, methods of cost management, innovation.

Постановка проблеми. Зважаючи на те, яке значення мають витрати в діяльності підприємства, виникає потреба побудови ефективного методу управління ними, зокрема, тими, що пов’язані з впровадженням інноваційних процесів, які є рушійною силою його розвитку. Значна кількість методів управління витратами зумовлює менеджерів до вибору таких із них, що забезпечували б досягнення підприємством поставлених цілей і були орієнтовані як на оперативне, так і стратегічне управління підприємством, давали змогу впровадити таку систему контролю, що дозволила б збільшити ефективність діяльності підприємства.