

К.В. Процак, О.І. Дума
 Національний університет “Львівська політехніка”,
 кафедра менеджменту організацій

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЗИТУ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВЕЛИКОЛЮБІНСЬКОМУ МПД ДП “УКРСПИРТ”

© Процак К.В., Дума О.І., 2012

*“Менеджмент –це здатність бачити компанію
 не такою, якою вона є, а такою, якою вона може стати”
 Дж. Тіт*

Наведено сутнісну характеристику композиту менеджменту як моделі управління підприємством. Виявлено проблеми Великолюбінського МПД ДП “Укрспирт”, пов’язані із системою управління підприємством. Обґрунтовано можливість підвищення економічної, організаційної та соціальної та доцільність перебудови системи управління Великолюбінським МПД ДП “Укрспирт” шляхом впровадження моделі композиту менеджменту.

Ключові слова: модель композиту менеджменту, організаційна структура управління, бюджет, централізація (децентралізація), фотографія робочого часу, надлишкові потужності, ефективність менеджменту.

FEATURES OF APPLYING MANAGEMENT COMPOSITE MODEL IN VELYKOLYUBINSKI MPD OF STATE ENTERPRISE “UKRSPIRT”

© Protsak K.V., Duma O.I., 2012

The essential characteristic of the management composite model has been showed as a model of enterprise management. The problems of Velykolyubinske MPD SE “Ukrspirt” that are associated with system of management have been detected. Possibility of improving the economic, organizational and social efficiency of management and expediency of restructuring management system of Velykolyubinske MPD SE “Ukrspirt” has been proven by implementation the management composite model.

Key words: management composite model, organizational structure of management, budget, centralization (decentralization), picture of working hours, excess capacity, efficiency of management.

Постановка проблеми

Неефективність функціонування більшості підприємств вітчизняної економіки свідчить про низку невирішених проблем. Ці проблеми поглиблюються ще і тим, що модель менеджменту адаптована у вітчизняних підприємствах є недосконалою та не відповідає вимогам сучасності. Отже, виникає необхідність у формуванні та застосуванні підприємствами нової моделі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність проблеми удосконалення моделі менеджменту та підвищення ефективності управління організацією становить значний інтерес у дослідників та практиків менеджменту. Означена проблема є предметом дослідження когорти вітчизняних вчених, серед яких варто відзначити праці Б.П. Будзана, В.Г. Воронкової, А.І. Кравченка, О.С. Кузьміна, О.Г. Мельник, Ф.І. Хміля та ін. Питання

підвищення ефективності менеджменту підприємства досліджували зарубіжні вчені, зокрема В.Зігерт, Л.Ланг, Пивоваров С.Е., Б. Хотц-Харт, Ямбург Е.А. Однак у дослідженнях вищезгаданих вчених не розглядаються проблеми формування нової моделі менеджменту.

Постановка цілей

З метою обґрунтування доцільності застосування композиту менеджменту як моделі управління на прикладі Великолюбінського МПД ДП “Укрспирт” необхідно:

- охарактеризувати сутність моделі композиту менеджменту;
- довести необхідність зміни моделі управління на Великолюбінському МПД ДП “Укрспирт”;
- обґрунтувати економічну, організаційну та соціальну ефективність системи менеджменту Великолюбінського МПД ДП “Укрспирт”, побудованої на засадах моделі композиту менеджменту.

Виклад основного матеріалу

Композит менеджменту (*фр. composite – різnorідний, складений*) – це модель менеджменту, сформована на основі системного поєднання принципів та парадигм американської, японської та фінської моделей з метою формування гнучкої, адаптивної та дієвої у вітчизняних умовах господарювання моделі управління підприємством. Застосування запропонованої моделі дасть змогу підвищити економічну, організаційну та соціальну ефективність менеджменту вітчизняних підприємств [1].

Ми пропонуємо візуалізувати місце та роль розробленої моделі у формі “дому композиту менеджменту” (рис. 1).



Рис. 1. “Дім композиту менеджменту”

Фундаментом є принципи композиту менеджменту, до яких ми пропонуємо зарахувати:

- постійний розвиток персоналу;
- децентралізація управління;
- визначення одиницею управління робочу групу (команду), наділену операційною самостійністю;
- відведення визначального значення корпоративній культурі;

- демократизм у керівництві;
- застосування процесно-структурованого підходу до керівництва;
- антисипативний підхід до планування.

Колонами (опорами) ефективності моделі виступатимуть:

- філософія управління [3–5,7];
- ментальні характеристики працівників [2, 4, 9];
- корпоративна культура та організаційні цінності [6–9].

Філософія управління організацією, відповідно до парадигми композиту менеджменту, базується на донесенні до кожного працівника розуміння того, який внесок він робить у досягнення загальних цілей організації. В іншому випадку праця персоналу буде малопродуктивною через відсутність самомотивації і бачення того, як робота працівника сприяє досягненню обраних цілей.

Під час наукового дослідження було виявлено певну відповідність принципів моделі композиту менеджменту до ознак національної ментальності трудових відносин. Дослідник Г. Дмитренко встановив, що до національних ментальних характеристик, окрім інших, зараховують [2]:

- прагнення працювати в колективі, а не індивідуально;
- нездатність цінувати або економити робочий час (що обумовлює зокрема слабкість виконавчої дисципліни);
- перманентне прагнення до пізнання нового із подальшим осмисленням суті набутих знань;
- інертність, безініціативність на робочому місці;
- демократизм соціальної взаємодії в групах.

Впровадження корпоративної культури сприятиме об'єднанню працівників навколо загальноорганізаційних цілей та формуванню у працівників відчуття причетності до успіхів організації. Це, в результаті, стане причиною формування у працівників самомотивації під час виконання завдань та сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Практичний аспект застосування моделі композиту менеджменту на цьому етапі дослідження може бути представлений через аналіз системи управління підприємством із подальшим визначенням приросту ефективності управління від впровадження в керуючій системі механізмів композиту менеджменту.

Великолюбінське МПД¹ ДП “Укрспирт” – господарська одиниці державної компанії, яка розташована у смт Великий Любінь. До лютого 2011 р. завод функціонував як окреме підприємство. Сьогодні він є виробничим підрозділом державного підприємства “Укрспирт”. Система менеджменту, у зв'язку із реорганізацією, не змінилась. Виняток становлять повноваження приймати загальноорганізаційні рішення, які були передані посадовим особам центрального офісу ДП “Укрспирт”. Діюча організаційна структура управління (ОСУ) Великолюбінським МПД наведена на рис. 2.

За результатами опрацювання фінансової та управлінської інформації щодо функціонування об'єкта дослідження діагностовано проблеми в системі управління Великолюбінським МПД ДП “Укрспирт”. Як було виявлено, важливим недоліком діючої системи менеджменту підприємства є значна централізація управління. Кожного місяця для узгодження щомісячних бюджетів і планових показників із керівництвом ДП “Укрспирт” Великолюбінське МПД втрачає, за підрахунками, 36 тис. грн. Цю суму варто віднести до т.зв. бюрократичних витрат централізації, тобто витрат, які можна уникнути за умови делегування повноважень на той рівень, де відбувається виконання управлінських рішень. Сума бюрократичних витрат є незначною, порівняно із загальними витратами, проте недоліки централізації повноважень впливають і на інші сфери управлінської діяльності. Зокрема, якщо на підприємстві виникають непередбачувані ситуації, то додаткові кошти понад бюджетний ліміт надходять від ДП “Укрспирт” за заявкою спеціальної форми. Термін її розгляду становить, в середньому, два тижні. У деяких випадках необхідність та розмір витрат необхідно обґрунтувати, що є причиною додаткових відряджень директора Великолюбінського МПД чи головного інженера у центральний офіс компанії. Щодо врегулювання непередбачуваних витрат, то, у зв'язку із тривалим періодом розгляду заявки, керівництво підрозділу покриває їх із коштів місячного бюджету підрозділу. Через це, окремі планові заходи та проекти призупиняються

¹ МПД – місце провадження діяльності (підрозділ).

у зв'язку із недостатністю коштів для подальшого їх фінансування² і відновлюються у двотижневий термін. Вилучення коштів із обороту на непередбачені витрати порушує платіжну дисципліну в організації. Затримки у виплатах зовнішнім контрагентам та підрядникам погіршують імідж керівництва підприємства. Затримки у виплатах зарплат погіршують мотивацію персоналу та породжують негативний ефект лояльності, коли почуття відданості працівника організації знижується через незабезпечення організацією очікувань працівника.

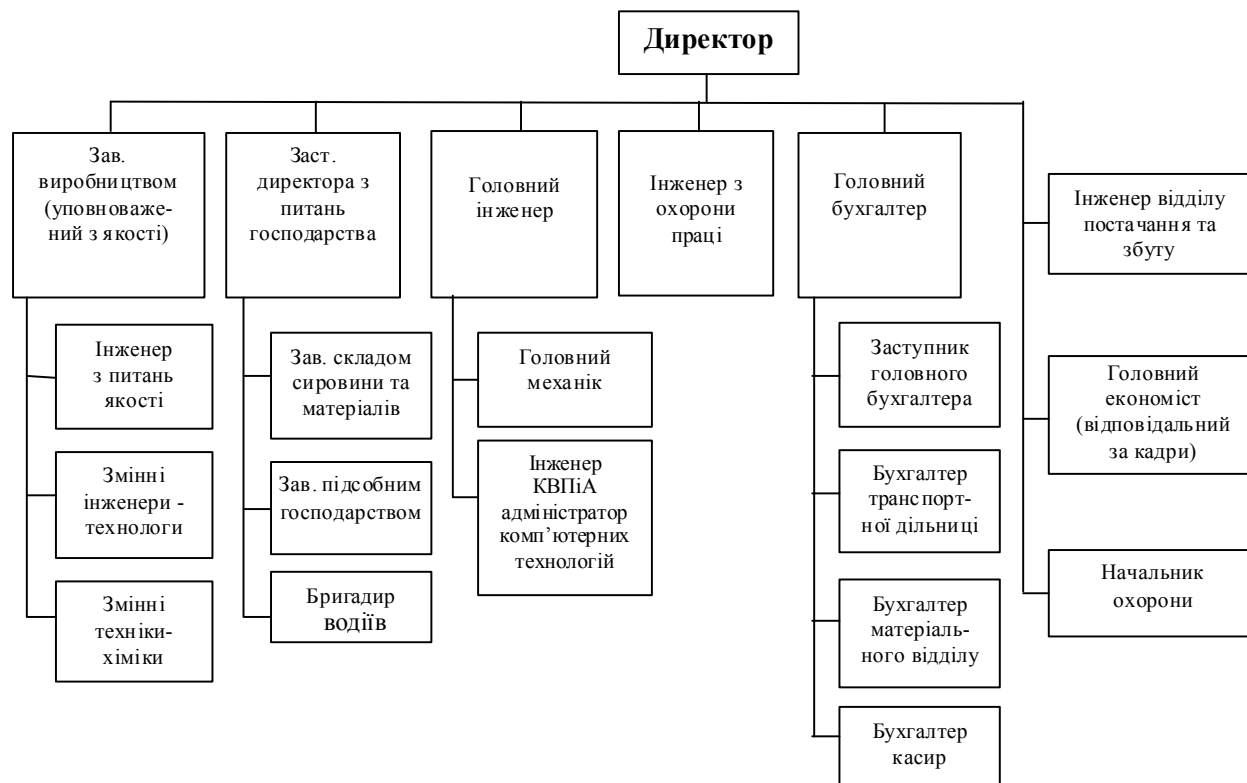


Рис. 2. Діюча організаційна структура управління Великолюбінським МПД ДП «Укрспирт»

Ще одним негативним наслідком централізації повноважень є те, що виробнича програма Великолюбінського МПД централізовано розробляє керівництво ДП «Укрспирт» на основі наявних замовлень. У зв'язку з цим виникають ситуації простою обладнання (з'являються надлишкові потужності), оскільки узгоджена виробнича програма може виявитись нижчою, аніж максимальні виробничі потужності. Надлишкові потужності зменшують прибуток через механізм амортизації, але участі у його формуванні не беруть. Недоліки планування завантаження виробничих потужностей можна редуціювати через застосування підходів до стратегічного планування, розроблених американською школою управління, у поєднанні із моделями управління виробництвом, розроблених японською школою менеджменту. Керівництву компанії ДП «Укрспирт», враховуючи принцип закладений в основу побудови організаційної структури управління, доцільно проводити розмежування процесів прийняття стратегічних та тактичних управлінських рішень, дотримуючись чіткого розподілу повноважень.

Проаналізуємо резерви підвищення ефективності досліджуваного підприємства. Процедура затвердження виробничої програми на кожен з місяців зумовлює затримку виробничого процесу на 11 днів у розрахунку на рік. Наближений розрахунок приросту економічного ефекту проведемо так:

1) визначимо дохід підрозділу в розрахунку на 1 день із врахуванням безперервності виробництва:

$$47147 \text{ тис. грн.} / 365 \text{ днів} = 129,17 \text{ тис. грн.};$$

² Єдиним джерелом надходження коштів на розрахунковий рахунок Великолюбінського МПД є ДП «Укрспирт» у межах бюджетних лімітів.

2) визначимо втрати доходу підприємства внаслідок централізації процесів планування загальноорганізаційних показників:

$$129,17 \text{ тис. грн.} \cdot 11 \text{ днів} = 1420,87 \text{ тис. грн.};$$

3) розрахуємо частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн. доходу:

$$1300 \text{ тис. грн.} / 47147 \text{ тис. грн.} = 0,0275;$$

4) Визначаємо розмір недоотриманого підприємством прибутку:

$$1420,87 \text{ тис. грн.} \cdot 0,0275 = 39,178 \text{ тис. грн.}$$

Отже, Великолюбінське МПД не доотримує 1420,87 тис. грн. доходу та 39,178 тис. грн. прибутку у зв'язку із централізацією управління виробничим процесом.

Здійснення фотографії робочого часу директора підприємства дасть змогу визначити втрати часу, пов'язані із централізацією управління. Так, за результатами розрахунків встановлено, що 27 днів у році (50 хв. робочого дня) витрачається на відрядження з метою владнання поточних питань із керівництвом ДП “Укрспирт” (обґрунтування бюджетів та розміру непередбачуваних витрат, коригування виробничих програм тощо). Окрім того, за приблизними оцінками, 13 хв. робочого часу директора щоденно використовується для узгодження питань щодо термінів подання звітності в центральний офіс ДП “Укрспирт”, формування проектів бюджетів, розрахунку цільових показників, які необхідно подати для узгодження. Тобто, 1 год 3 хв робочого часу директора за один робочий день можна вважати втратами, пов'язаними із централізацією.

Фотографія робочого часу головного інженера Великолюбінського МПД свідчить, що за одну робочу зміну 1 год 29 хв втрачається через необхідність здійснення підготовки інформації для звітування та відряджень до центрального офісу компанії в м. Київ. У річному еквіваленті з розрахунку на 260 робочих днів втратами часу від централізації є 34,1 дні для директора і 47,6 днів для головного інженера. Визначені втрати часу неможливо уникнути повністю, проте часткова децентралізація повноважень керівників ДП “Укрспирт” дозволить оптимізувати ці втрати. Таким чином, послаблення централізації у структурі управління ДП “Укрспирт” дозволить до певної міри використати резерви часу керівників підрозділів для зосередження на вирішенні поточних проблем виконанні управлінських функцій.

Оптимізування витрат часу на прийняття управлінських рішень та підвищення якості таких рішень можна досягти шляхом застосування інструментів тайм-менеджменту (американська школа управління) у поєднанні із японським підходом до прийняття колегіальних рішень та організацією роботи компанії на засадах створення робочих груп, запозичених із фінської моделі управління.

Наступним аспектом удосконалення системи управління Великолюбінського МПД є перебудова структури управління на засадах композиту менеджменту. Фактична ОСУ цим підрозділом представлена на рис. 2. Оцінювання поточної ОСУ та порівняння принципів, покладених в її основу, із розробленими принципами композиту менеджменту, свідчить про певну неефективність її побудови з точки зору оптимізації вертикальних і горизонтальних зв'язків та норм керованості. На основі опрацювання посадових інструкцій керівників визначено, що в основу ОСУ закладено індивідуальний принцип прийняття управлінських рішень. Колективна взаємодія керівників з метою прийняття колегіальних рішень практично не здійснюється. Це призводить до того, що вирішення одних проблем може посилювати негативний вплив інших. За результатами аналізування фактичної ОСУ та із застосуванням принципу визначення одиницею управління робочої групи (команди), було проведено оптимізування структури управління Великолюбінським МПД ДП “Укрспирт” (рис. 3). Важливо зауважити, що фактична та оптимізована організаційні структури управління є спрощеними, оскільки відображають ієрархію і підпорядкування лише керуючої системи менеджменту.

Сформовані за функціональним принципом робочі групи є практичною реалізацією принципів моделі композиту менеджменту. Варто відзначити, що директор, його заступники, головний інженер та начальник охорони також формують робочу групу керівників підприємства і покликані приймати колективні рішення щодо загальноорганізаційних проблем. Так забезпечується подвійна участь керівника у робочих групах. Наприклад, з одного боку заступник директора з виробництва є керівником виробничого підрозділу, з іншого – він є членом групи керівників на чолі з директором. Це забезпечує декомпозицію загальноорганізаційних цілей та їх деталізацію за окремими робочими групами.

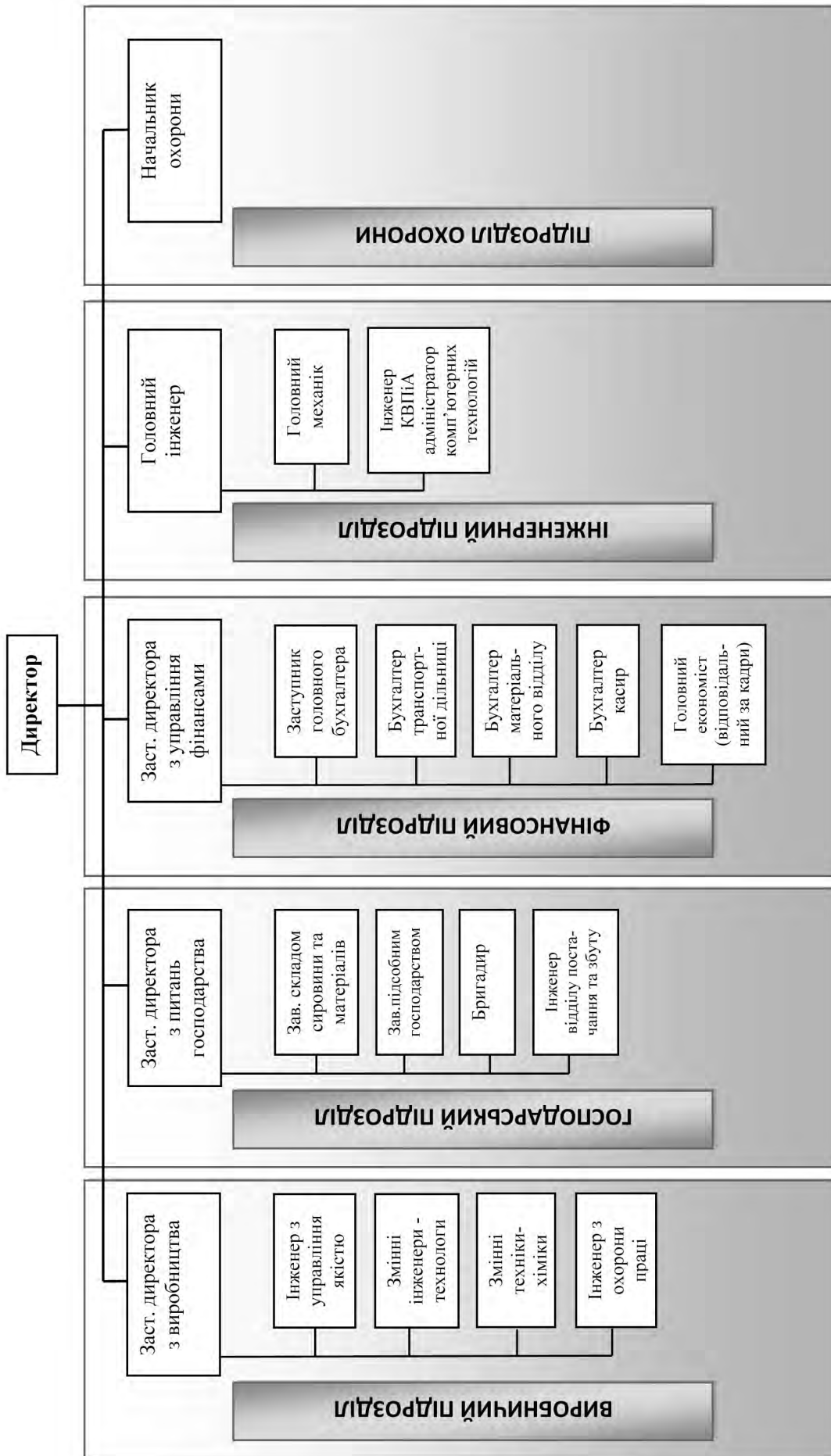


Рис.4. Організаційна структура управління Великолобінським МПД ДП "Укрспирт" оптимізована з урахуванням принципу визначення групи як одиниці управління

Отже, впровадження моделі композиту менеджменту на Великолюбінському МПД призведе до підвищення економічної ефективності за рахунок зменшення накладних витрат та приросту фінансових результатів (доходу та прибутку). Організаційна ефективність зростає за рахунок раціонального використання робочого часу керівників підприємства, підвищення гнучкості організації в результаті командного принципу роботи, швидкого прийняття зважених управлінських рішень.

Оцінити вплив адаптації композиту менеджменту на соціальну ефективність менеджменту у режимі моделювання практично неможливо, оскільки соціальна ефективність зростає із певним часовим лагом і характеризується якісними показниками. Соціальна ефективність системи управління ДП “Укрспирт”, побудованої на принципах композиту менеджменту, проявлятиметься у перманентному зростанні професійних навиків працівників та компетенцій менеджерів, формуванні відданості організації та командного духу у працівників.

Висновки

Розроблена модель композиту менеджменту знайшла своє практичне застосування під час адаптації у Великолюбінському МПД ДП “Укрспирт”, що підтвердило її ефективність. В результаті апробації виявлено можливості приросту економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту даного підприємства. Важливо відзначити, що в експериментальному режимі чи через моделювання ефективність композиту менеджменту неможливо подати повною мірою, оскільки впровадження нової моделі управління – це тривалий процес змін в організації.

Перспективи подальших досліджень

Результати композиту менеджменту можна виміряти лише у довгостроковій перспективі. Тому подальші наукові дослідження доцільно присвятити виявленню тих сфер діяльності підприємства, які підлягатимуть зміні під час впровадження моделі композиту менеджменту.

1. Дума О.І. *Композит менеджменту: концептуальні засади та специфіка формування // 69-та студентська науково-технічна конференція: Збірник тез доповідей.* – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 752 с. 2. Будзан Б.П. *Менеджмент в Україні: сутність і перспективи / Б.П. Будзан.* – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 349 с. 3. Рудьєв В.А. *Менеджмент / В.А. Рудьєв.* – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с. 4. Кузьмін О.Є. *Основи менеджменту: підручник. Вид 2-е, випр., доп.* – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. 5. *Управление по результатам / Т. Санталайнен и др.* – М.: Изд. группа “Прогресс”, 1993. – 320 с. 6. “*Japanese Management: Tradition and transition*” Arthur M. Whitehill: Routledge, London, 1992. – 240 p. 7. Йоуко Х. Ниссинен, Эеро Воутилайнен. *Время руководителя: эффективность использования.* – М., 1988. 8. Оучи Уильям. *Методы организации производства.* – М.: Экономика, 1984. – 70 с. 9. Воронкова В.Г. *Управление людскими ресурсами: философские засады: навчальний посібник.* – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.