

І.Н. Пащенко, Л.І. Чернобай*

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій,

*кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ЗА ДОПОМОГОЮ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МИСЛЕННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ

© Пащенко І.Н., Чернобай Л.І., 2010

На основі системного підходу із метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання розглядається удосконалення виробництва промислових підприємств за допомогою формування в менеджерів нового управлінського мислення з орієнтацією на задоволення попиту індивідуального споживача.

Ключові слова: підприємство, виробництво, управління, інновація, показники діяльності.

Based on a systematic approach to improve the competitiveness of domestic businesses the improvement of personnel of industrial enterprises through the establishment of new management thinking between managers with a focus on individual consumer demand is considered.

Keywords: business enterprise, production, management, innovation, indicators of activity.

Постановка проблеми

На результативність діяльності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання значною мірою впливає оперативна і гнучка модернізація виробничого апарату. В таких умовах зростає потреба у формуванні нового управлінського мислення менеджерів, впровадженні у повсякденну практику підприємницької діяльності нової організаційної культури. Постійний пошук способів удосконалення виробництва, впровадження нововведень, організації операційних процесів “точно в термін” потребує вирішення низки проблемних питань, пов'язаних із новим підходом до управління стабільного розвитку підприємств у мінливих ринкових умовах їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню удосконалення виробництва та підвищенню його конкурентоспроможності за допомогою формування у менеджерів нового управлінського мислення та нової організаційної культури присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М.Х. Мескона, Р.Б. Чейнза, Я. Мондена, В. Василенка, О.Є. Кузьміна, Є.І. Бойко, Й.М. Петровича, Г.М. Захарчин та інших. У них ґрунтовно аналізується питання організаційно-управлінської діяльності підприємств щодо забезпечення їх стабільно-ефективного стану та адаптації до змін зовнішнього середовища в ринкових умовах господарювання [1–7].

Водночас питанням вирішення проблем діагностики малоефективної діяльності та антикризового управління всередині підприємств науковці приділяють недостатньо уваги, що у період пришвидшеного розвитку науково-технічного прогресу є дуже актуальним. Недостатньо досліджені регулятивні механізми забезпечення раціонального перетворення ресурсів на кінцеву продукцію для задоволення потреб споживачів і одержання позитивного результату. Виникла потреба в глибшому дослідженні питань нового управлінського мислення, форм організації і стимулювання праці, впровадження нововведень.

Постановка цілей

На підставі усебічного вивчення та аналізу літературних джерел, які розкривають теоретичні питання і практичний досвід в управлінні підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання в умовах зміни впливу ринкових факторів, сформульовано цілі статті:

- узагальнення тенденцій розвитку теорії управління підприємством та застосування її досягнень у практичній діяльності суб'єктів господарювання;
- виявлення питань, на які ще не повною мірою задовільно відповіла наука про управління підприємством;
- окреслення напрямів політики нового управлінського мислення менеджерів у сучасних умовах господарювання;
- дослідження елементів нового управлінського мислення менеджерів щодо пошуку покращань форм і методів організації виробництва та підвищення його продуктивності;
- формування системи показників оцінювання результатів господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу

Однією із проблем сьогодення є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, модернізація виробничого апарату промисловості країни. Звертаємо увагу на важливість в таких умовах формування у наших менеджерів нового управлінського мислення, впровадження в повсякденну практику українського бізнесу нової управлінської філософії, нової організаційної культури.

Нове управлінське мислення зародилося в другій половині ХХ століття, коли розпочався відхід від масового виробництва з його орієнтацією на інтенсифікацію праці робітників, економією на масштабах тощо. Виникла нова історична система виробництва з орієнтацією на індивідуального споживача і на підвищення віддачі від творчих, інтелектуальних здібностей людей, яка ґрунтується на високій гнучкості, суцільному контролі якості на всіх стадіях операційного процесу, організації постачання і збуту згідно з принципом “точно в термін”. Переваги такого виробництва перед конкурентами ґрунтуються не стільки на науково-технічній або технологічній перевазі, скільки на перевагах в управлінні, формах організації і стимулюванні праці, організаційній культурі, стилі управління, управлінських стратегіях. Такі підприємства постійно шукають способи технічної модернізації виробництва, впровадження нововведень, і для них це є потребою, породженою тією новою управлінською філософією, яку вони сповідують.

Значення фактора управління, управлінської культури, управлінської філософії в умовах сучасного промислового виробництва багатократно зросло. Сьогодні управління необхідно розглядати як головний фактор підвищення ефективності виробництва. Це зрозуміло передусім із зміни в структурі витрат виробництва. На частку заробітної плати робітників у промисловості країни приходиться від 5 до 10 % вартості продукції. Основну частину витрат виробництва становлять матеріально-енергетичні витрати, витрати на утримання та експлуатацію устаткування, накладні витрати (з транспортування і зберігання виробів) тощо. Вирішальне значення для підвищення ефективності промислового виробництва має скорочення термінів впровадження та переналагодження сучасного устаткування, запуску у виробництво нових виробів та прогресивних технологій, усунення усіх видів внутрішньовиробничих витрат (перевитрати матеріалів, сировини, енергії), зокрема і втрат від браку, втрат у вигляді незавершеного виробництва, внутрішньозаводських запасів тощо.

Відмінні особливості сучасного промислового виробництва “високого рівня досконалості” полягають у постійній боротьбі зі всіма видами втрат на виробництві. Нове управлінське мислення об'єднує такі елементи. Насамперед постійний пошук покращань в методах і формах організації виробництва, шляхів прогресу в галузі підвищення продуктивності, гнучкості і оперативності виробництва, якості продукції, обслуговування споживачів тощо. Цей прогрес є результатом не стільки великих технологічних проривів, масованих інвестиційних ін'єкцій у виробництво з метою великомасштабного оновлення виробничого апарату, скільки постійних, щоденних поліпшень наявного виробничого потенціалу підприємства. До того ж не повинно бути місця протиставленню: якість або зниження витрат, рівень обслуговування споживачів або гнучкість виробництва. Всі показники ефективності виробництва і управління потрібно покращувати одночасно. Для цього необхідно лише постійно шукати і знаходити джерела зниження втрат. Тоді стане зрозумілим, що можна одночасно скорочувати витрати виробництва і покращувати якість виробів. Реалізація цього курсу вимагає своєю чергою постійного залучення працівників усіх рівнів, а також рядових робітників і службовців до управління, до пошуку прийняття рішень у вирішенні проблем.

Другим елементом нового управлінського мислення є неухильне дотримання правила: все повинно від початку виконуватися так, як необхідно. Необхідно від початку запуску у виробництво нового виробу або прогресивної технології прагнути не допускати недоробок. В управлінні якістю необхідно, щоб продукція не стільки відповідала стандартам і специфікаціям, скільки відповідала б конкретним запитам споживача. Споживачем вважається не тільки покупець готової продукції, але і будь-який учасник виробництва на наступній стадії технологічного циклу. Всі служби, а також маркетинг, постачання, збут, інженерно-конструкторські підрозділи, повинні надавати допомогу тим, хто безпосередньо обслуговує споживача всередині підприємства або за його межами.

Третім елементом нового управлінського мислення є підхід до виробничого планування, розміщення устаткування, проектування робочих місць тощо. Сьогодні на підприємствах з розвинутою ринковою економікою час переналагодження устаткування забирає не більше 10 хв. Річ у тому, що керуючі (менеджери), які володіють новим управлінським мисленням, постійно шукали і шукають шляхи скорочення термінів освоєння нової технології у виробництві і відповідно переналагодження устаткування. Все устаткування, яке призначене для випуску однотипних виробів або подібних продуктів, повинно бути згруповано в одному місці від початку до закінчення технологічного циклу. Інакше кажучи, повинна бути забезпечена територіальна, просторова єдність технологічно завершеного циклу виробництва. В ідеалі нова форма розташування устаткування повинна мати добре виражену “продуктивну” орієнтацію, тобто на цій технологічній лінії повинна виготовлятися однотипна продукція. Подібне розташування устаткування сприяє скороченню потоку матеріалів, вузлів та деталей, часу оброблення виробів, спрощує форми контролю за виробничими процесами.

У межах четвертого нового управлінського мислення важливе значення надається вибору постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих деталей та вузлів, організації постачання, загалом. Передові підприємства прагнуть знизити витрати на сировину і матеріали, але ні в якому разі не в зниженні їх якості або недотриманні терміну постачання. Вони налагоджують довгострокові відносини з декількома постачальниками, створюючи для них гарантований ринок (аналог системи довгострокових контрактів). У цьому випадку конкуренція виступає лише одним із інструментів стратегічного планування, тобто перерозподілу ресурсів або частки замовлення на користь найефективніших субпідрядників, які забезпечують одночасно високу якість, ритмічність поставок, гнучкість виробництва і низький рівень витрат.

У межах п'ятої нової управлінської філософії віддано забуттю багато постулатів і аксіом класичної школи. Це стосується системи показників оцінювання результатів господарської діяльності, форм стимулювання праці, організаційних структур управління тощо. На передових підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою практично не застосовується багато традиційних оцінювальних показників виробничо-господарської діяльності, передусім показник продуктивності праці, розрахований як виробіток на одного виробничого працівника або на одну людину-годину робочого часу, а також норм виробітку, різного роду стандарти витрат робочого часу на одиницю продукції. Застосування подібного роду показників як оцінних змушує підвищувати індивідуальну продуктивність праці робітників поза взаємозв'язком з продуктивністю на інших ділянках виробництва. У результаті такої незбалансованості різко зростають внутрішньо-виробничі запаси та незавершене виробництво. Крім того, заохочення робітників до підвищення норм виробітку або до кількості відпрацьованого часу (особливо за рахунок понаднормового) безпосередньо стимулює робітників збільшувати запаси і розміри незавершеного виробництва. Орієнтація на норми виробітку (основа будь-якого стимулювання індивідуальної продуктивності праці) неминуче призводить до збільшення обсягів виробництва на шкоду якості. Крім того, подібний підхід по суті стримує раціоналізаторську активність рядових робітників і службовців, пошук шляхів удосконалення виробництва. В умовах скорочення частки прямих трудових витрат у вартості продукції, подальша орієнтація на економію переважно цього виду витрат, за нашим переконанням, являє собою типовий приклад бюрократії. Практика свідчить, що економія на заробітній платі обертається зростанням інших видів витрат. Замість визначення норми виробітку і прямої продуктивності праці необхідно вимірювати продуктивність праці всіх робітників і службовців підприємства як цілісної соціально-економічної системи. Використовувати тут можна

будь-які показники (натуральні і вартісні) як у разі визначення обсягу випуску, так і під час підрахунку затрат праці.

У межах шостого нового управлінського мислення первинне значення надається не показникам завантаження виробничого устаткування, а визначенню віддачі від всіх видів активів підприємства, а також і обсяг запасів. Багато підприємств застосовують і окремий показник обсягу випуску продукції в розрахунку на одиницю запасів. Але загалом все більше значення починають мати узагальнювальні показники ефективності виробництва, які враховують рівень використання всіх видів виробничих ресурсів з врахуванням їх взаємозамінності, а також системи взаємопов'язаних часткових показників продуктивності, але ніяк не окремих показників.

Важливою, на наш погляд, є концепція синхронного виробництва, яка полягає в тому, що для досягнення цілей підприємства, весь виробничий процес повинен функціонувати максимально гармонічно. Сутність синхронного виробництва полягає в прагненні скоординувати всі ресурси системи так, щоб вони працювали як єдине ціле і в гармонії, тобто були синхронізованими. У такому синхронізованому стані першочергова увага надається загальній ефективності системи, а не локальним критеріям ефективності, наприклад, рівню використання робочої сили або виробничого устаткування.

На підставі узагальнення світового досвіду можна стверджувати, що результати діяльності операційних систем можна оцінювати за допомогою семи показників: дієвості, якості, економічності, прибутковості, продуктивності, якості трудового життя, нововведень.

1. Дієвість – це ступінь досягнення підприємством поставлених перед ним цілей. Виділяють три критерії оцінювання дієвості:

- якість – чи робимо ми “необхідні” речі відповідно до вимог?
- кількість – чи робимо ми всі “необхідні” речі?
- своєчасність – чи робимо ми “необхідні” речі своєчасно?

2. Якість – характеризується якісними властивостями, які закладаються під час проектування та створення конкретного продукту:

- чи виготовляємо продукт так як задумано?;
- чи задоволений покупець товаром (послугою)?;
- чи товар виконуватиме те, для чого він створений?;

3. Економічність – це ступінь використання операційною системою необхідних ресурсів.

$$E_k = \frac{\text{Ресурси, які підлягають до використання (за нормою)}}{\text{Ресурси, які фактично використані (за обліком)}}. \quad (1)$$

Отже, економічність – це вимірник, який характеризує результативність діяльності операційної системи у відношенні ресурсних витрат.

4. Прибутковість (рентабельність) – це співвідношення між валовими доходами і сумарними витратами. Показники прибутковості:

- прибуток, віднесений до обсягу продажів

$$P_a = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Обсяг продажів}}; \quad (2)$$

- прибуток, віднесений до сукупних активів

$$P_b = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Сукупні активи}}; \quad (3)$$

- прибуток, віднесений до власного капіталу

$$P_v = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Власний капітал}}; \quad (4)$$

5. Продуктивність – це співвідношення кількості виготовленої системою продукції до кількості затрат на її створення

$$P_c = \frac{Q_i^0}{Q_i^1}, \quad (5)$$

де Q_i^0 – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг); Q_i^I – кількість використаних ресурсів.

Q_i^0 відрізняється від Q_i^I величиною добавленої вартості перероблення ресурсів у продукт.

6. Якість трудового життя – це те, як працівники операційної системи реагують на її соціально-технічні аспекти як фактор впливу на ефективність функціонування системи.

7. Інновація – це прикладна творчість (процес) отримання нових товарів (послуг) як вирішальний фактор продуктивності системи.

Усі сім наведених показників результативності діяльності операційної системи тісно взаємопов'язані між собою. Це свідчить про те, що результативність діяльності системи багатогранна, і що високі окремі показники не забезпечують її успіху і виживання. Тому важливим завданням менеджера є визначення:

- Яка значимість і відносна вага кожного показника результативності діяльності системи?
- Яким вимірником виразити кожен показник?
- Як ув'язати систему вимірювання з підвищенням продуктивності системи?

У загальному вигляді вимірювання продуктивності зводиться до виявлення відношення між виготовленою продукцією і ресурсними витратами у системі. Сформулюємо умови підвищення продуктивності системи:

1. Випуск продукції зростає, а ресурсні витрати зменшуються

$$\Delta Pc = \frac{O \uparrow}{I \downarrow}, \quad (6)$$

де $O \uparrow$ – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг) зростає; $I \downarrow$ – кількість використаних ресурсів зменшується.

2. Випуск продукції зростає, а ресурсні витрати залишаються незмінними

$$\Delta Pc = \frac{O \uparrow}{I \text{ konst}}, \quad (7)$$

де $O \uparrow$ – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг) зростає; $I \text{ konst}$ – кількість використаних ресурсів не змінюється.

3. Випуск продукції зростає, ресурсні витрати теж зростають,

$$\Delta Pc = \frac{O \uparrow}{I \uparrow}, \quad (8)$$

де $O \uparrow$ – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг) зростає; $I \uparrow$ – кількість використаних ресурсів збільшується.

4. Випуск продукції залишається постійним (незмінним), а ресурсні витрати зменшуються

$$\Delta Pc = \frac{O \text{ konst}}{I \downarrow}, \quad (9)$$

де $O \text{ konst}$ – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг) залишається незмінною; $I \downarrow$ – кількість використаних ресурсів зменшується.

5. Випуск продукції зменшується і ресурсні витрати теж зменшуються

$$\Delta Pc = \frac{O \downarrow}{I \downarrow}, \quad (10)$$

де $O \downarrow$ – кількість виготовленої продукції (виробів, послуг) зменшується; $I \downarrow$ – кількість використаних ресурсів зменшується.

Важливим є те, що результат діяльності операційної системи не впливає на її продуктивність, а зворотно, продуктивність впливає на показники результативності. Результат проявляється у споживача, а продуктивність характеризує діяльність суб'єкта господарювання.

Продуктивність можна вимірювати через статичний коефіцієнт продуктивності (це вимірник продукції поділений на вимірник ресурсних витрат за певний період часу) і через динамічний індекс продуктивності (це конкретний статичний коефіцієнт продуктивності за певний період,

поділений на аналогічний коефіцієнт продуктивності за якийсь попередній період – базовий, звітний тощо). Ці коефіцієнти продуктивності є безрозмірними показниками, які характеризують зміну продуктивності в часі.

Крім цих узагальнювальних, існують інші підходи до вимірювання продуктивності системи, серед яких можна виокремити:

- частково факторний;
- багатофакторний;
- сукупно факторний.

Кожний із цих підходів характеризує відношення виготовленої продукції до ресурсних витрат, але вони відрізняються тим, скільки елементів витрат враховується і знаменнику. Якщо враховується тільки один елемент (праця, капітал, матеріал тощо), то такий підхід називається частково факторним, якщо враховується декілька визначених елементів – то багатофакторним, а якщо враховуються максимально всі елементи витрат – то це буде сукупно факторний підхід до вимірювання продуктивності.

Висновки

Потенціал управління підприємством є одним із визначальних факторів успіху діяльності суб'єктів господарювання на ринку, що зумовлює актуальність дослідження проблем формування його новітніх елементів і використання їх у сучасних умовах. Розвиток потенціалу управління шляхом нового управлінського мислення передбачає орієнтацію на підвищення віддачі від творчих, інтелектуальних здібностей менеджерів, на формування нової управлінської філософії, нової організаційної структури.

У роботі окреслено напрямки політики нового управлінського мислення менеджерів і забезпеченні удосконалення виробничого апарату та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання; обґрунтовано сутність елементів нової управлінської філософії в діяльності менеджерів; запропоновано систему показників оцінювання результатів діяльності операційних систем.

Перспективи подальших досліджень

Обґрунтовані аспекти елементів політики нового управлінського мислення менеджерів щодо удосконалення потенціалу управління та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання будуть використані в подальших дослідженнях щодо забезпечення оптимального функціонування операційних систем в умовах ринкових товарно-грошових відносин.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджменту*. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Монден Я. *“Тоета”: методы эффективного управления*. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.
3. Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. *Производственный и операционный менеджмент*. – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. *Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посібник*. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник*. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2002. – 228 с.
6. *Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку регіону / НАН України. ІРД. Наук. ред. д-р екон. наук, проф. Бойко Є.І.* – Львів, 2003. – 192с.
7. Петрович Й.М., Захарчн Г.М. *Організація виробництва: Підручник*. – Львів: Магнолія плюс, 2004. – 400 с.
8. *Економіка інноваційного підприємства: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, І.Н. Пащенко, Л.І. Чернобай, А.О. Босак.* – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 545 с.