

Відповідно за визначеними напрямками управління здійснюються маркетингові перетворення за функціями, стратегіями, за параметрами, за структурами, за ситуаціями узгодження. Отже, реальність змін та стратегічних перетворень визначають різницю між минулими і сьогоденними умовами функціонування промислового підприємства, його виробничої системи, а також і сучасний стан їх рентабельності.

1. Гронська Н.С. Роль маркетингового управління в становленні термодинамічної виробничої системи // *Мат. III Міжн. наук.-практ. конф. "Маркетинг: теорія і практика"*. 26-27 травня 2000 р. Київ-Ялта. 2. Гронська Н.С. Ключові площини маркетингового управління // *Мат. VI Міжн. наук.-практ. конф. "Теорія управління організацією: стан та перспективи"*. 6-7 квітня 2000 р. Київ-Трускавець. 3. Пономаренко О.І., Пономаренко В.О. *Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі: Навч. пос. К., 1995.* 4. Пащенко І.Н. *Функціонування виробничих систем. Економіка та менеджмент: Навч. пос. Львів, 1996.*

УДК 338.658

Шабайкович В.А., Сорочак О.З.*

Жешівська Політехніка, Польща,

*ВАТ "Львівобленерго"

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

© Шабайкович В.А., Сорочак О.З., 2000

Наведені сучасні погляди на організацію високоефективної системи управління виробництвом. Описаний класичний процес управління, головні постулати, що забезпечують найвищу ефективність, фактори, які загрожують функціонуванню системи, та основні перешкоди в управлінні.

The object of the present paper is the organization of a highly effective management system of production. The classical management procedure, main postulates that provide the highest efficiency, threatening factors of system operation and the main management obstacles are described.

Сучасний класичний процес управління виробництвом об'єднує чотири головні функції (рис.1): планування та прийняття рішень, організація, керування виробничим колективом (мотивація) і контроль, які є спрямованими на засоби організації (людські, фінансові, інформаційні та інші) з метою оптимального досягнення поставленої мети. Як відомо, управління відіграє значну роль в діяльності будь-якої виробничої організації чи організації сфери послуг, оскільки має забезпечувати постійну конкурентну перевагу виробів, що випускаються, або наданих послуг при зміні кон'юнктури ринку. Більшість негараздів підприємств, особливо в Україні та Росії, пов'язані саме з поганим функціонуванням системи управління виробництвом, корені якого є як внутрішніми, що залежать від даного виробництва, так і зовнішніми, зумовленими державною політикою та загальною економічною ситуацією. Загальновідомо, що нині ці країни є найменш підготовлені до промислового розвитку.

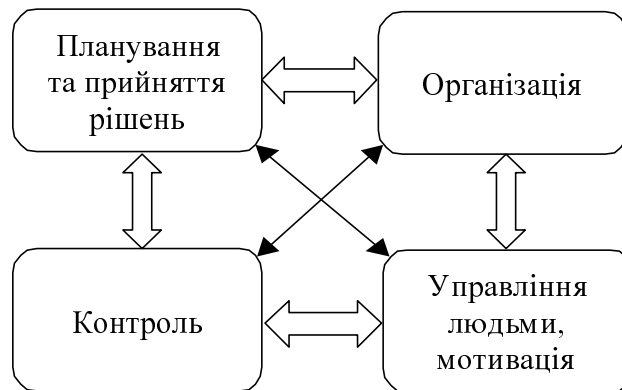


Рис.1. Схема процесу управління

Суттю планування є формулювання мети організації та визначення найкращого (оптимального) способу її досягнення [1]. Забезпечується це прийняттям рішень, тобто вибором напрямку найкращих дій серед доступних і можливих. Тут на перше місце виступає дієздатність та якість реалізації запланованих заходів. Під організацією розуміють координацію дій та засобів з реалізації виробленого плану. Досягається вона за рахунок визначення найкращого способу групування видів діяльності, людських та інших ресурсів. Керування виробничим колективом – це ряд процесів і дій, що застосовуються з метою організації сумісної праці людей в інтересах даної організації. Остання фаза – контроль означає постійний та систематичний нагляд за діяльністю і оцінку ефективності функціонування, тобто контроль за успіхами організації в реалізації її мети. На кожній з вказаних фаз використовується широкий спектр різноманітних методів. В процесі керування виробництвом істотну роль відіграють менеджери, які і реалізують цей процес.

Залежно від рівня управління та сфери діяльності менеджерів можна розділити на менеджерів високого, середнього і нижчого рівнів, менеджерів маркетингу, фінансів, експлуатації, людських ресурсів, адміністраторів тощо. Менеджери виконують десять головних ролей: три ролі інтерперсональні (представництво, керівництво, зв'язок), три інформаційні (спостереження, пропаганда і преса) та чотири пов'язані з прийняттям рішень (підприємництво, усунення перешкод, диспетчерування і посередництво). Отже, сучасний менеджер повинен володіти технічними, інтерперсональними (суспільними), концепційними, діагностичними та аналітичними навиками.

Залежно від історичних традицій склалися різні національні системи управління виробництвом: японська, корейська, американська, європейська та інші, які по-різному зарекомендували себе. Зауважимо, що такі системи не мають нічого спільного з так званими національними системами, які були штучно створені політиками (не спеціалістами) з різними, але не виробничими, цілями і які не мають і не можуть мати суттєвої ефективності. У цьому плані можна було би рекомендувати дещо інший підхід, а саме використання найпридатнішої для країни системи з її наступним коригуванням. І лише після досягнення стійкого економічного зростання можна думати про створення своєї національної системи управління виробництвом, яка б могла конкурувати із загальновідомими світовими системами.

З огляду на це є цікавим застосування відомого циклу Шевхарта (Shewhart), модель якого зображено на рис.2. Починається все з планування чи перепланування, наприклад,

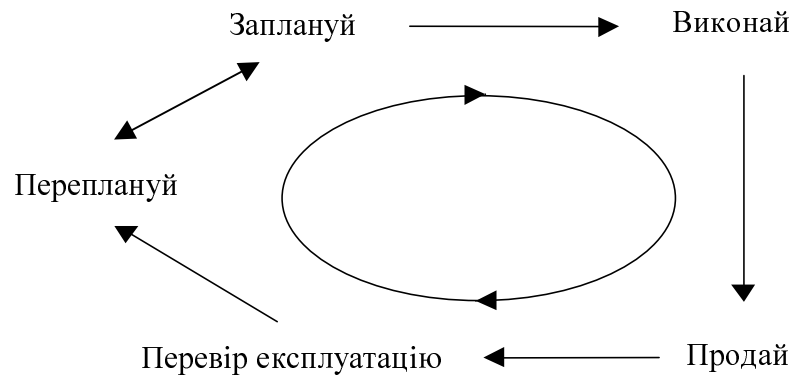


Рис.2. Схема циклу Шевхарта

проекування виробу, що передбачається випустити на підприємстві. Після виготовлення його продають на ринку та збирають повну інформацію щодо експлуатації. Зібрані статистичні дані служать основою для усунення слабких місць в конструкції та технології. Після перепроекування цикл повторюється. Лише так можна забезпечити конкурентоспроможність продукції та максимальний дохід [2]. Розглядаючи систему як суму функцій та дій (процесів, етапів або загалом – елементів), можна відзначити, що вони є необхідними, але не достатніми для оптимального досягнення поставленої мети. Чим щільніша взаємозалежність цих елементів, тим більшою є потреба спілкування та співпраці між ними (рис.3). Немає необхідності підкреслювати комплексний характер взаємозалежності

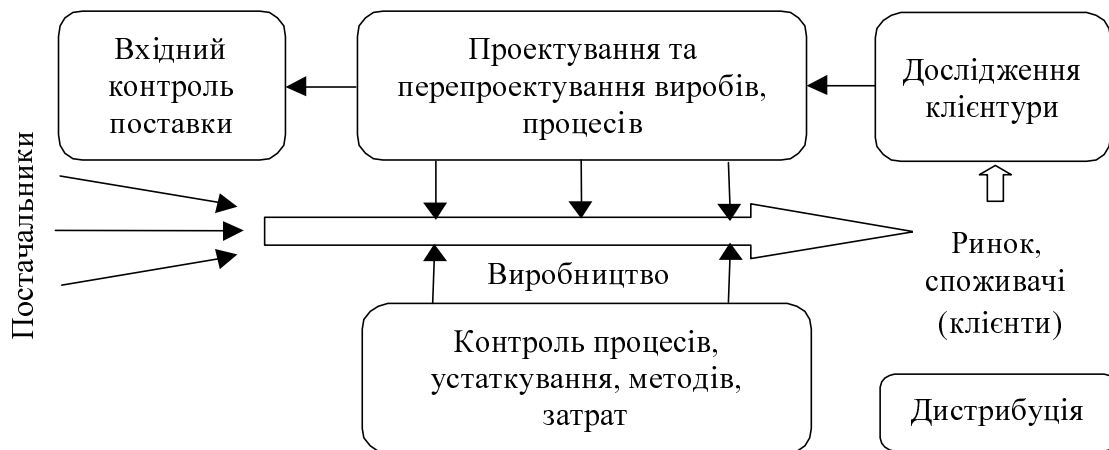


Рис.3. Схема системи продукції та маркетингу

елементів цієї системи, але потрібно відзначити, що завданням керівництва є координація дій не тільки всіх вказаних елементів, але і кожного з них для забезпечення найкращого досягнення мети усєї організації. Неправильна координація може призвести не тільки до погіршення співпраці, а навіть і до оптимізації одного або декількох елементів, але за рахунок усєї системи. Новим є те, що оптимізація елементів часто призводить до субоптимізації системи загалом. Тому підхід до будь-якого процесу не з погляду усєї системи буде неправильним.

До основних недоліків західних систем управління виробництвом [3] належить те, що:

- керівництво ставить кожного у конфліктну ситуацію;

- оцінюється кожний спеціаліст, відділ, структура і порівнюється з іншими;
- породжується суперництво в роботі;
- виникає конфлікт між постачальниками;
- кожна виробнича одиниця працює так, як може, незважаючи на те, який це має вплив на роботу всіх інших;
- якщо виникає загальна погана ситуація, кожний з підрозділів намагається уникнути взаємних обвинувачень;
- кожний з підрозділів намагається перекласти на інших частину роботи, діючи за принципом: "нехай клопочеться наступний, ми зробили своє згідно з інструкціями";
- керівництво дуже часто змінює свої наміри, тобто немає виробленої та обґрунтованої довготривалої стратегії.

Пропонуються найефективніші постулати, які мають бути покладені в основу системи управління виробництвом:

- сталість та обґрунтованість в намірах;
- прийняття нової філософії;
- відмова від залежності від масового технічного контролю;
- відмова від замовлення постачання комплектуючих лише на підставі ціни;
- постійне вдосконалення процесів, виробів, послуг;
- постійне підвищення кваліфікації, освоєння нових знань;
- лідерство;
- усунення страху;
- усунення бар'єрів між відділами (виробничими одиницями);
- уникнення лозунгів, стандартних фраз, закликів тощо;
- відміна кількісних завдань працівникам і відмова від річних їх оцінок;
- зняття всяких бар'єрів, які зменшують задоволення працівників від праці;
- постійний розвиток системи;
- трансформація.

Реалізація постулату "постійність та обґрунтованість в намірах" передбачає попереднє та повне оголошення всім зацікавленим довготривалих намірів керівництва. Безумовно, вони можуть коригуватися, але не змінюватися з дня на день. Прийняття нової філософії вимагає використання нових підходів до вирішення старих проблем, які можуть з'явитися як за рахунок розширення прийнятих до уваги факторів, так і нових теоретичних напрацювань. Так, наприклад, покращання якості продукції є дешевшим способом підвищення ефективності, ніж автоматизація виробництва. Технічний контроль є необхідним, але треба усунути залежність від контролю, що неправильно використовується, може призвести до великих затрат. Якщо, наприклад, технічному контролю приділяється основна увага у забезпеченні якості виробів, то це гальмує розвиток технологічних процесів. До того ж навіть при стовідсотковому контролі більшість дефектів не виявляється. Контролювати потрібно не виріб, а технологічний процес, який формує всі головні його показники. Замовлення товарів і послуг має враховувати не лише ціну, але й експлуатаційні витрати. Так, наприклад, якщо шинна покришка коштує 80 \$ і розрахована на 20000 миль (0,4 цента на милю), а інша – 100 \$, але розрахована на 40000 миль (0,25 цента на милю), то вона матиме перевагу перед першою, хоча її ціна вища. Якщо старий спосіб передбачав укладення річних угод за

найнижчими цінами, то новий базується на довготермінових зобов'язаннях, постійному зменшенні витрат, підвищенні якості, партнерстві, стабільному вдосконаленні взаємних контактів. В основі постійного вдосконалення процесів, виробів і послуг лежать інновації та інші високоефективні способи, наприклад – реінжиніринг (reengineering), кайзен тощо. Відзначимо, що генератором таких способів є продуцент, а не споживач, тобто ринок, як інколи неправильно вказується.

Постійне підвищення кваліфікації, освоєння нових навиків вимагає нешаблонного, неформального підходу. По-перше, будь-яке підвищення має бути обґрунтоване необхідністю, а не бути плановим, а по-друге повинен бути врахований індивідуальний підхід. По-третє, повинні застосовуватись сучасні методи одержання знань. Лідерство означає, що керівник чітко уявляє відповідність праці колективу меті організації, попередні та наступні фази виробничого процесу, створює працівникам найкращі умови праці, є тренером і радником, а не суддею, використовує статистику, щоб краще зрозуміти очолюваний колектив, працює над вдосконаленням системи, викликає довіру, не вимагає досконалості, слухає і вчиться, дає можливість працівникам виконувати їх завдання. Страх сковає ініціативу працівників. В основі страху лежать різноманітні як внутрішні, так і зовнішні причини. Однією з таких причин є керування через осудження та страх, хоча в новому способі, це повинно робитися через обчислення, планування та використання знань. Треба також відзначити, що багаторічний досвід працівника може мати мале значення, якщо він базується на мінімумі, наприклад, однорічному досвіді, повтореному багаторазово. Очевидно, що в цьому випадку, як і в інших, велике значення матиме сприятливий психологічний клімат в колективі. Бар'єри між окремими виробничими одиницями усуваються через справжню співпрацю всіх працівників. Люди повинні бути вільні від страху при прийнятті ризикованих рішень та працювати згідно з методикою одночасного проектування або з використанням функції якості. Ефективність системи продукції та маркетингу (рис.3) значно підвищується за відсутності міжелементних бар'єрів. Тут би дуже згодилася нова теорія співпраці, яка надто повільно розвивається з тих же відомих ривалізаційних і конкурентних причин.

Остання група постулатів пов'язана з новою методикою функціонування системи. Лозунги, стандартні фрази і заклики фактично спрямовані на вимагання від працівників ефектів, що лежать поза межами системи і від них не залежать. Не можна вимагати чогось, не закладеного в систему. Наприклад, як можна підняти якість виробу чи процесу, коли працівники не мають відповідної кваліфікації, використовується старе неточне устаткування та оснащення, матеріали не відповідають нормам? Досить часто кількісні завдання працівникам призводять до погіршення якості, що в остаточному підсумку веде до погіршення функціонування системи. Якщо використовується матеріальне заохочення (акорд, премії), кожний працівник, відділ дбають лише про себе, що, з одного боку створює бар'єр між ними, а з іншого – погіршує функціонування системи. Тут пригадується перевиконання планових індивідуальних, групових, річних і п'ятирічних завдань. Якщо це виступає дискретно, за окремими елементами системи, то, крім шкоди, це нічого не дає. Явище корисне, але перманентно для цілої системи. З цим пов'язане й усунення бар'єрів, що ускладнюють людям отримання задоволення від праці. Гроші не є компенсацією за можливі стреси у роботі, за випуск товарів низької якості, невміле керівництво та інші негаразди. Найважливіші проблеми в управлінні виробництвом, що приводять до негативних результатів, є

незначними і невидимими. Кожна система повинна розвиватись і вдосконалюватись, а це робиться через підготовку її працівників, їх практичне цінування. Необхідне вивчення головних положень, концепцій, теорії управління, причин, для яких це потрібно, нових способів мислення. Питання полягає в створенні постійного внутрішнього джерела глибоких знань, кваліфікованих дорадників [4].

Трансформації системи загрожують такі чинники:

- відсутність витримки в цілеспрямованому і постійному досягненні мети;
- акцент на одержання прибутку в короткостроковому періоді;
- оцінки ефективності, працівників, постійні кадрові зміни;
- мобільність групи керівництва;
- управління підрозділами лише на основі цифр;
- надмірні кошти, пов'язані з охороною здоров'я (страхування);
- надмірні юридичні витрати.

Як відомо, завданням керівництва є визначення мети на майбутнє, яка базується на внутрішніх і зовнішніх можливостях. Відсутність чіткого плану або його підміна побажаннями є серйозною хворобою. Якщо проблемами сьогоднішнього дня є рівень продукції, кошти, прибуток, праця, обслуговування і публічні відносини, то майбутнього – нові вироби, процеси, матеріали, методи організації виробництва, підвищення ефективності. Все це вимагає від менеджерів аналізу намірів як одного цілого та створення стратегічного плану розвитку. Отримання прибутків в короткотерміновому періоді завжди пов'язується з рядом шкідливих порушень та зниженням якості виробу. Слід визнати помилковим поглядом, що оцінки роботи працівників ведуть до підвищення ефективності. На практиці це призводить до підриву стратегічного планування, зниження ефективності колективної праці, протистояння, ривалізації, погіршення психологічного клімату. Це все повинно бути замінено лідерством. Мобільність групи керівництва означає часту зміну місця праці керівниками, скеровану на отримання за всяку ціну великого прибутку, що погіршує працю колективу. Цифри, що характеризують управління виробництвом, безумовно, є важливими, але лише на них щось будувати було би неправильним. Вони відображають сьогоднішнє, але нічого не змінюють. Набагато більше дає розуміння цих цифр, тобто процесів, які до них привели. Тому досліджувати необхідно процеси, а не їх результати. Кошти на страхування здоров'я повинні бути оптимальними, тобто передбачати реальні затрати, пов'язані з охороною здоров'я працівників даного виробництва. В загальному випадку вони нормуються на основі необхідних медичних процедур, оснащення та методів лікування і мінімально необхідного часу на відновлення здоров'я. Щось подібне пов'язане з надмірними юридичними затратами. Необхідно робити все, щоб підтримати добрі стосунки з партнерами, не вдаючись до юридичних послуг. Повинно діяти правило, що порушення умов контракту є неможливим [5].

Перешкодами управління виробництвом можна вважати орієнтацію на одержання миттєвого ефекту, припущення, що рутинне розв'язування проблем, автоматизація, нове устаткування та оснащення приведуть до трансформації промисловості, пошук прикладів розв'язань, копіювання, стара система підготовки кадрів, неправильне застосування статистичних методів аналізу виробництва, використання армійських підходів у керівництві.

Як висновок можна відзначити, що сучасну систему управління виробництвом можна порівняти з організмом, функціонування якого зумовлене дією багатьох взаємопов'язаних факторів. Для високоефективного функціонування цієї системи необхідно в основу закласти 14 постулатів, усунути 7 факторів, що загрожують системі, і можливі перешкоди. Оскільки система є еластичною та динамічною, то вона вимагає постійного вдосконалення, але не пристосування. Будь-яке пристосування, чи то до умов, чи до фінансування тощо веде до деградації системи. Система має повністю відповідати можливостям і будуватися на сучасних теоріях.

1. Ricky W. Griffin. *Podstawy zarządzania organizacjami. Przekład z ang. Warszawa, 1996.*
 2. Basadur M. *The power of innovation. London, 1998.* 3. William J. Latzko, David M. Saunders. *Nowoczesna teoria zarządzania. Warszawa, 1998.* 4. Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. *Reengineering, PWE, Warszawa, 1998.* 5. Creveling C.M., Fowlkes W. *Engineering Methods for Robust Design: Advanced Taguchi Methods. Reading. Addison-Wesley, 1995.*

339.727.22/2:340.1

Мойсеєнко І.П.

Міжрегіональна академія управління персоналом (Львівська філія)

ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

© *Мойсеєнко І.П., 2000*

Розглянуто необхідність реструктуризації економіки в умовах обмежених фінансових ресурсів держави та низької інвестиційної активності населення, що визначають особливості державного регулювання інвестиційних процесів в Україні. Завдання поживлення інвестиційних процесів розглядаються за найголовнішими напрямками.

The peculiarities of the state investment processes in Ukraine regulation define the necessity of the economy restructuring under the conditions of finance state resources and low investment citizens' activity. The tasks of the investment processes animation are considering in the article according to the main directions.

В умовах ринкової трансформації української економіки, коли інвестиційна криза поєднується зі структурними диспропорціями, незавершеністю організаційних перетворень, розладом платіжної та бюджетної систем, державна підтримка інвестиційних процесів з метою поживлення підприємництва та подолання кризових явищ в економіці набуває особливої актуальності.

Інвестиційна криза в Україні пов'язана з неефективним розв'язанням таких завдань: прямого державного інвестування; ефективного використання бюджетних коштів; розвиток інфраструктури інвестування та підвищення ефективності роботи фондового ринку; впровадження системи стимулювання інвестицій (створення вільних економічних зон тощо).

В Україні до основних причин скорочення інвестиційних витрат держави належать:

- неефективність інвестиційної політики держави в минулому;