

УДК 658.5:655.1

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЦТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

© А. В. Кваско, к.е.н., НТУУ «КПІ», Київ, Україна

Исследованы проблемы управления организацией производства, факторы, влияющие на ее эффективность, предложена концепция разработки и внедрения модели управления организацией производства для полиграфических предприятий.

The problems of management by organization of production and factors that affect its efficiency are explored. Conception of development and introduction of case frame by organization of production on the polygraph enterprises is offered.

Постановка проблеми

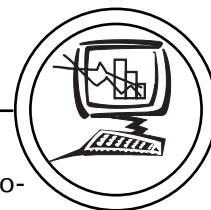
Зростання і розвиток організації системи на кожному з етапів потребує адекватного розвитку і зміни системи управління та її елементів. Вибір тої чи іншої системи управління або їх поєднання залежать від рівня невизначеності зовнішнього середовища. В сучасних умовах на більшості підприємств спостерігається тенденція відмови від будь-яких формалізованих систем управління, особливо що стосується розвитку підприємства, і переходу до «управління на основі контролю». Саме тому, слід синтезувати основні типи управлінських систем, щоб сформувати систему управління організацією виробництва, як складову управління розвитком підприємства.

Аналіз попередніх досліджень

Питання організації та управління виробництвом широко висвітлені в працях І. В. Афоніна [1], В. П. Мартиненко [2], А. І. Па-

нова [3], С. А. Пелиха [4], І. В. Багрово, Р. Б. Тяна [5], Р. А. Фатхутдінова [6]. Управління, в більшості випадків, розглядається як елемент структури процесу виробництва, як ідеальна форма трудової діяльності, що породжується матеріальною формою праці, організацією виробництва, а потім саме активно впливає на них, оскільки управління є формою прояву сутності виробничих відносин в суспільному виробництві [7, С. 9]. На залежності системи управління від етапів життєвого циклу організації наголошує А. І. Панов. Еволюція системи внутріфірмового управління, на його думку, відповідає рівню нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, які продовжують зростати [3, С. 11]. Зважаючи на це, ним виділено два типи систем управління, що існують в даний час. Перший тип заснований на визначенні позицій і орієнтується на передбачення змін та визначення реакції на них (довгострокове та стра-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



тегічне планування). Другий тип пов'язаний зі своєчасною реакцією на зміни (прийняття гнучких термінових рішень).

Призначення системи управління полягає в забезпеченні узгодженої взаємодії виробництва і управління в досягненні кінцевих результатів, а умовою такої взаємодії є відповідність системи управління виробництву. Проблема відповідності системи управління керованому об'єкту належить до числа найбільш актуальних, оскільки пов'язана з питаннями змісту функцій управління, взаємозв'язку процесу і структури управління, оцінки та напрямів удосконалення управління.

Мета роботи

Метою даної роботи було формулювання поняття управління організацією виробництва та дослідження факторів, що впливають на ефективність управління.

Результати проведених досліджень

Систему управління організацією виробництва слід розглядати принаймні з двох сторін: з одного боку це ресурс розвитку виробництва, який може забезпечити підвищення результативності роботи підприємства, а з другого — інструмент впливу на організацію виробництва. Отже, щоб перейти від ресурсу до інструмента система управління повинна проаналізувати ситуацію, активізуватись і почати використовувати всі свої ресурси. Схематично процес управління організацією поданий на рис. 1.

Управлінська система в якості ресурсу розвитку може включає в себе такі резерви:

1. Структура. Її оптимізація дозволяє швидше впроваджувати технічні та технологічні нововведення, опанувати виробництво нових товарів, підвищувати продуктивність праці.

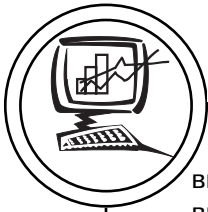
2. Професійність, відповідальність менеджерів.

3. Функції управління (чітке їх виконання призводить до зниження витрат та підвищення продуктивності праці).

Для забезпечення успішного функціонування і досягнення поставлених цілей, промислові підприємства повинні вміти ефективно реагувати на внутрішні фактори і пристосовуватись до змін зовнішнього оточення.

До факторів зовнішнього середовища відносяться контрагенти підприємства (фірми), які існують незалежно від нього і мало доступні його впливу. Зовнішні фактори можна поділити на фактори прямого і побічного (непрямого) впливу.

До факторів прямого впливу можна віднести ресурсне забезпечення, податкову систему держави та правове забезпечення, інфляцію, вплив конкурентів і споживачів, інформаційне забезпечення. В сукупності факторів побічного впливу виділяють такі: політична стабільність, стан економіки, науково-технічний прогрес, світовий ринок, соціально-культурні фактори [2, С. 24—25]. Слід зазначити, що зовнішні фактори не залежать від змін факторів внутрішнього середо-



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

вища, тоді як внутрішнє середовище активно формується під впливом змін зовнішніх факторів.

Ресурсне забезпечення характеризується якісними і кількісними показниками із обов'язковим зазначенням джерел одержання ресурсів і строків їх надходження з урахуванням потреб для забезпечення повного відтворювального циклу. Тому на підприємствах повинен чітко діяти такий елемент управління як всебічний облік ресурсів. Від того, наскільки правильно побудована податкова політика держави, залежить ефективність роботи підприємства промисловості, та і всієї економіки України.

Серйозним фактором, який впливає на життєздатність суб'єктів промисловості, є правове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання. Стан законодавства України на сьогоднішній день характеризується не тільки його складністю, але й динамічністю, а іноді навіть і невизначеністю. Інфляційні фактори ведуть до знецінювання доходів підприємства, зниження реальної вартості його майна і собівартості продукції, що випускається, вилучення до бюджету фактично неіснуючих прибутків, зниження інвестиційних можливостей підприємств. Достатньо рухливим фактором зовнішнього середовища, який прямо діє на внутрішні зміни функціону-



Рис. 1. Процес управління організацією

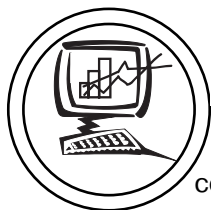
МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



вання підприємств, є вплив споживачів і конкурентів. Дійсно, споживач визначає попит товару на ринку, фактично встановлює його ціну. Потреби споживача впливають на взаємозв'язки підприємства з постачальниками виробничих ресурсів і визначають значні зміни у виробничому процесі виготовлення продукції. Конкурентні відносини складають основу ринкової системи організації господарювання виробництва в напрямку змін відносин власності, виробничої структури, переходу до нового технологічного укладу і, як наслідок, росту життєздатності. Саме конкуренція постійно змушує виробників і постачальників ресурсів задовольняти потреби суспільства, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати, розширювати виробництво. Без достатньо оперативної і вірогідної інформації адміністрація промислових підприємств не може успішно керувати виробництвом і всією господарською діяльністю. Керівництво підприємств вимагає знання реальної обстановки, вміння економічного прогнозування кожного технічного, технологічного і організаційного заходу, варіантних рішень. Адже володіючи потрібною інформацією, керівництво може прийняти своєчасне і обґрунтоване рішення.

Значний вплив на фінансово-господарську діяльність кожного господарюючого суб'єкта має політична стабільність, яка визначається ставленням держави до підприємницької діяльності, принципами державного регулювання економіки, став-

ленням до власності і заходів по захисту споживачів і підприємств. Істотно впливає на успішну діяльність підприємств фаза економічного циклу, в якій знаходиться країна. Кризова економічно фаза (недосконалість законодавчої бази, відсутність добре відпрацьованих, перевірених і діючих механізмів реалізації законодавства, інфляція) — фактор, що глибоко вражає економічну стабільність і вимагає найбільш ефективної ділової активності господарюючого суб'єкта для успішного функціонування в економічно складних зовнішніх умовах. Важливим структуроутворюючим елементом підприємств, як складової виробничої соціально-економічної системи, є науково-технічний прогрес. Техніко-технологічні нововведення впливають на ефективність виробництва продукції, швидкість її старіння, очікувані обсяги нової продукції. Для збереження конкурентоздатності підприємство змушене своєчасно впроваджувати розробки, від яких залежить ефективність його діяльності. Світовий ринок, як фактор зовнішнього середовища, впливає на всі ті підприємства, які свою діяльність здійснюють на міжнародному рівні. Адже кожна країна характеризується своєю економікою, культурою, кількістю і якістю матеріальних і трудових ресурсів, своїм рівнем технологічного розвитку, політичної стабільності. До зовнішніх факторів непрямого впливу слід віднести соціально-культурні фактори, оскільки підприємство, як правило, функціонує в одному



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

соціально-культурному середовищі. Воно орієнтується на певну групу споживачів зі своїм соціально-культурним статусом, де закріпилися визначені ідеологічні настанови, життєві цінності, традиції, які побічно впливають на фактори внутрішнього середовища.

Ефективність роботи підприємства нерозривно пов'язана з формуванням ефективної, гнучкої, здатної адаптуватися до господарських задач, що постійно змінюються, системи управління. Причому, розвиток управління повинен носити випереджувальний характер, що дозволило б синхронізувати організаційно-технологічні цикли з циклами оновлення продукції. Зважаючи на складний взаємозв'язок управління і виробництва, в тісному діалектичному взаємозв'язку знаходяться і економічні категорії «ефективність управління» та «ефективність виробництва». Ефективність виробництва функціонально залежить від ефективності управління, а вона, в свою чергу, проявляється в ефективності виробництва. Ефективність виробництва є критерієм ефективності управління, а підвищення його рівня — це один з основних факторів і резервів зростання ефективності виробництва. Зміст поняття «ефективність управління» визначається специфікою управлінської діяльності, яка полягає в оцінці її результатів в єдності зі змістом та мотивом цієї діяльності. Ефект управлінської діяльності може проявлятися не тільки у функціонуванні безпосереднього об'єкту управління,

але й у функціонуванні інших елементів, які з ним пов'язані.

У кожному конкретному випадку організація виробництва обґрунтовує економічну доцільність заходів, що передбачаються чи вже здійснюються, оскільки для підвищення ефективності виробництва недостатньо впровадити окремі заходи, що забезпечують тільки підвищення продуктивності устаткування, або зниження трудомісткості продукції, поліпшення якості, або економію витрат сировини, енергії та ін. Ефективність виробництва визначається методами раціонального використання елементів виробництва в його сукупності.

Отже, основними якістьми системи управління організацією виробництва повинні бути:

- гнучкість системи, яка дозволяє швидко адаптуватись до змін зовнішнього і внутрішнього середовища і по можливості використовувати їх з користю для підприємства;
- координація ресурсів з врахуванням перспективних напрямів розвитку організації;
- узгодження інтересів всіх учасників процесу виробництва;
- здатність стимулювати продуктивні сили розвитку виробництва.

Управління організацією виробництва, на нашу думку — це процес реалізації системи заходів, які забезпечують збалансований розвиток всіх елементів виробництва відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища та створюють умови для їх ефективної взаємодії в ході досягненні цілей. Удосконалення системи уп-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



равління організацією виробництва — це складний процес, оскільки зміни в напрямках і методах управління повинні привести до підвищення ефективності виробництва.

Для ефективного управління організацією виробництва в залежності від ситуації пропо-

нується «Концепція розробки і впровадження моделі управління організацією виробництва». В межах цієї концепції, передбачається по-перше, виокремлення в моделі управління організацією виробництва основних елементів «вхід—процес—вихід», по-друге, управління орга-

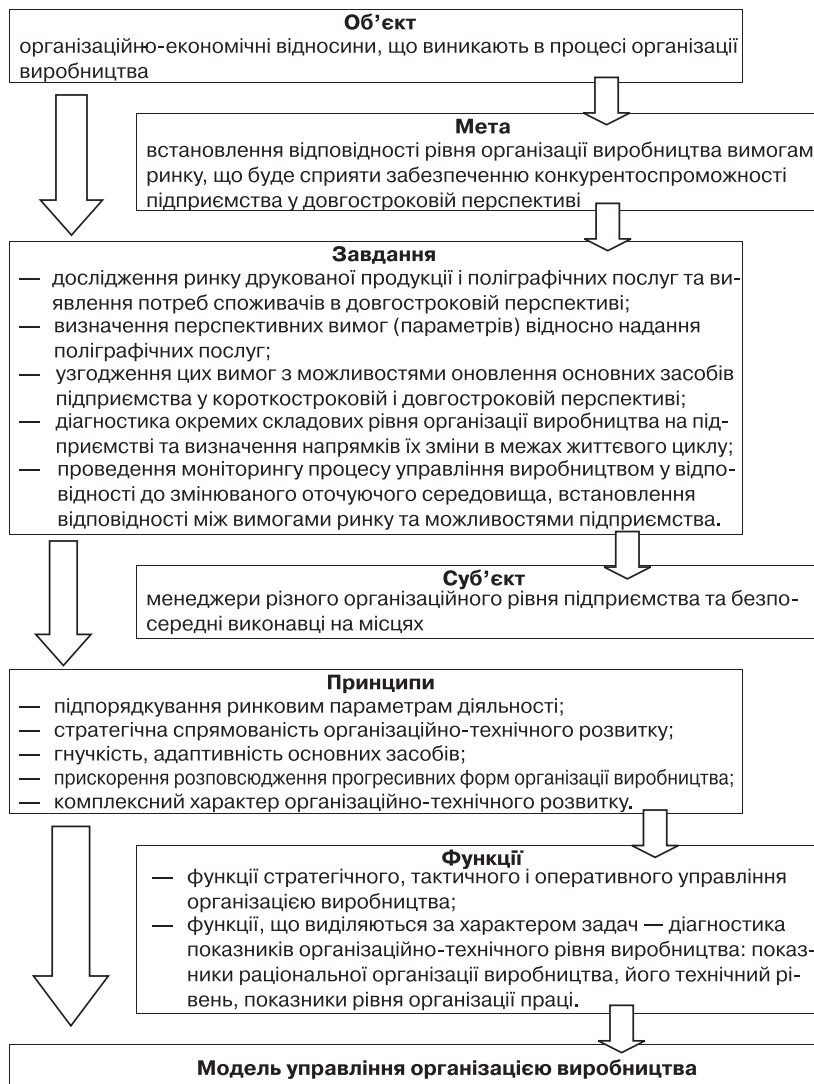
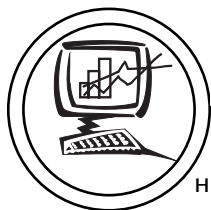


Рис. 2. Концепція моделі управління організацією виробництва (на прикладі поліграфічних підприємств)



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

нізацією виробництва розглядається з позицій циклічного характеру виробництва продукції; по-третє, вважається, що технічний розвиток основних засобів підприємства залежить від його здатності адаптуватися до вимог середовища та можливості підвищити рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі на основі технічного розвитку.

На нашу думку, вихідною ідеєю, що відображає сутність моделювання управління організацією виробництва, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу основних параметрів управління організацією виробництва. Дана «Концепція...» дозволяє визначити відповідне наповнення складових моделі організації виробництва (рис. 2). Згідно запропонованого модельного підходу до управління організацією виробництва на підприємстві можна отримати відповідний інструментарій щодо врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища, формулювання цілей технічного розвитку та засобів їх досягнення, що в кінцевому підсумку дозволить прийняти рішення щодо можливостей і доцільності розвитку підприємства. Згідно розробленої «Концепції...», моделювання процесу організації виробництва повинно бути безперервним на основі моніторингу внутрішніх умов функціонування підприємства, що безперервно змінюються. Залежно від ситуації повинні змінюватися масштаби, швидкість і зміст процесів організації виробництва.

В той же час умови функціонування об'єкту можуть визначатися як постійно діючими факторами, так і тими, що змінюються. З метою врахування динаміки змін слід розробляти альтернативні моделі, які б дозволяли своєчасно реагувати на зміни і надавати можливість підприємству моніторити зміни в складових організації виробництва. Отже, модельний підхід до організації виробництва на підприємстві для забезпечення сталого зростання його конкурентоспроможності дозволяє постійно коригувати напрямки і методи організації виробництва та приймати відповідне управлінське рішення.

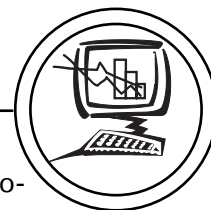
Висновки

З викладеного матеріалу можна зробити такі підсумки:

1. Узгоджена взаємодія виробництва і управління в досягненні кінцевих результатів є наслідком відповідності системи управління виробництву. Управління організацією виробництва — це процес реалізації системи заходів, які забезпечують збалансований розвиток всіх елементів виробництва відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища та створюють умови для їх ефективної взаємодії в ході досягненні цілей.

2. «Концепція розробки і впровадження моделі управління організацією виробництва» повинна передбачати: виокремлення основних елементів «вхід—процес—вихід»; розгляд управління організацією виробництва з позицій циклічного характеру виробництва продукції;

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



врахування залежності технічного розвитку основних засобів підприємства від його здатності адаптуватися до вимог середовища та можливості підвищити рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі на

основі технічного розвитку. Модельний підхід до організації виробництва на підприємстві дозволяє постійно коригувати напрямки і методи організації виробництва та приймати відповідні управлінські рішення.

1. Афонин И. В. Управление развитием предприятия: Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены [Текст]: учебное пособие / И. В. Афонин. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2002. — 380 с. 2. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності промислових підприємств [Текст]: монографія / В. П. Мартиненко. — К.: ЦНЛ, 2006. — 328 с. 3. Панов А. И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / А. И. Панов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с. 4. Производственный менеджмент: Управление предприятием [Текст]: уч. пос. / С. А. Пелих, А. И. Гоев, М. И. Плотницкий и др. Под ред. проф. С. А. Пелиха. — Мн: БГЭУ, 2003. — 555 с. 5. Тянь Р. Б., Багрова І. В. Організація виробництва [Текст]: навч. пос. / за ред. І. В. Багрової. — Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2003. — 191 с. 6. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. — СПб.: Лань, 2004. — 282 с. 7. Социально-экономическая эффективность организации и управления промышленным производством [Текст]: Межвуз. сб. науч. тр. Моск. ин-та нар. хоз-ва им. Т. В. Плеханова. — М.: МИНХ им. Г. В. Плеханова, 1985. — 154 с.

Рецензент — З. В. Григорова, к.е.н.,
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 27.10.08