

УДК 658.1:330.131.5

**В.Г. Гринчук, доц., канд. екон. наук, В.Г. Чернишев, доц., канд. фіз.-мат. наук**  
*Одеський державний економічний університет*

**Г.К. Рябая, ас.**

*Кіровоградський національний технічний університет*

## Підвищення ефективності функціонування підприємств на принципах сучасного менеджменту

У статті розглядаються новітні тенденції промислового виробництва на мікрорівні і у зв'язку з цим – проблеми підвищення ефективності роботи підприємств. Обґрунтовується теза про те, що головним інструментом цього підвищення є реорганізація управління на принципах сучасного менеджменту.

**реорганізація управління, сучасний менеджмент, витрати виробництва, ефективність підприємства, мотивація праці**

**Постановка проблеми.** Нажаль, сьогодні ані з урядових і альтернативних програм, ані з пропозицій академічної науки не видно, яким чином на основній масі вітчизняних підприємств буде налагоджений випуск конкурентноздатної продукції у необхідній кількості, за рахунок яких рушійних сил це відбудеться, якою теорією управління при цьому користуватимуться менеджери підприємств. Адже тільки після отримання відповіді на зазначені питання вітчизняне виробництво може рухатись вперед із надією досягти світового рівня.

Не є таємницею, що вихід на світову арену можна здійснити тільки за рахунок виробництва конкурентноздатної продукції та послуг. Це означає, що потрібен якийсь потужний механізм, що охоплює всю сферу виробництва для забезпечення конкурентоспроможності продукції на українських підприємствах. Зрозуміло, що цей механізм не може працювати без відповідних зовнішніх умов, і саме його пошуки, на наш погляд, стають найважливішою проблемою на сучасному етапі економічного розвитку. Необхідно знайти механізм, здатний забезпечити післякризовий розвиток.

Як відомо, в минулому провідні позиції країни в світовій економіці залежали головним чином від першості в техніці та технологіях. Але в останні десятиліття минулого сторіччя Японія довела, що не маючи ніяких суттєвих техніко-технологічних переваг у жодній галузі виробництва, можна створити економічне "диво". Як зазначають дослідники цієї проблеми: "своїми досягненнями Японія зобов'язана виключно першості у сфері управління" [1, с.70]. Однак в Україні політична і господарча еліта, як уявляється, не звертає увагу на цю обставину, а займається головним чином пошуками джерел інвестицій, які повинні стати матеріальною основою техніко-технологічної модернізації вітчизняної економіки. З цього приводу ми лише зазначимо, що на початку 90-х років минулого сторіччя Західна Німеччина інвестувала в модернізацію економіки Східної Німеччини (втричі меншої за українську) більш як 100 млрд. дол., але остання ще не досягла рівня свого донора. Звідси - риторичне питання: чи реально залучити при нашому несприятливому інвестиційному кліматі необхідний об'єм коштів для модернізації української економіки?

**Аналіз публікацій.** Піонерами дослідження проблеми, що розглядається, були американські теоретики менеджменту Дуглас Мак-Грегор і Ренсіс Лікерт. Вона знайшла відображення у творчості авторитетного американського вченого

Пітера Ф. Друкера [2], російського економіста В. Хруцького. Цікаві пропозиції з її вирішення були запропоновані вітчизняним економістом Г.Дмитренком [3]. Наразі можна констатувати наступне: методи, за допомогою яких намагалися вирішити нагальні економічні проблеми уряду України приречені на невдачу. Усі програми економічних реформ в Україні мають суттєвий дефект: в них не знайшлося місця реорганізації управління на сучасних принципах. Їх автори, напевно, ще й досі вважають, що за справи на підприємствах відповідають менеджери, які й повинні оволодівати сучасним менеджментом. Думати так – значить відкладати ренесанс української економіки на довгі роки.

**Цілі статті.** Необхідно знайти нетрадиційні підходи до підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств, які б не обмежувалися макроекономічними стереотипами, а акцентували б увагу на вирішенні багатьох складних проблем на мікрорівні, бо саме тут починається економіка. Такий підхід спрямовує нас на пошуки механізму, здатного забезпечити ефективний післякризовий розвиток підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Та обставина, що праця і тільки праця лежить в основі всіх економічних явищ, робить достатньо очевидним той факт, що адміністративно-командна економіка прогнала ринковий кінець кінцем тому, що не зуміла знайти власний мотиваційний механізм високоефективної праці, який би вивів її на більш високий рівень продуктивності в різних сферах людської діяльності.

На наш погляд, коріння вирішення проблеми мотивації високоефективної праці на вітчизняних підприємствах слід шукати не на шляху масової зміни форм власності на засоби виробництва, а швидше в теорії системного управління підприємством. Суттєвими важелями можуть бути використання колективних форм організації праці і виділення особистого внеску кожного, посилення нормативної бази і стимулювання самоуправлінських засад в найвідчутнішій зоні людських відносин – розподільчій. І все це потрібно розглядати в рамках соціального менеджменту, тобто з позиції дії на поведінку особи в колективі.

Багато проблем функціонування вітчизняних підприємств полягають у тому, що наш бізнес не привів систему і методи управління у відповідність з тими вимогами, які сьогодні пред'являються виробництву. У загальному вигляді вони зводяться до наступного. Життєвий цикл багатьох видів продукції став як ніколи коротким, асортимент – ширшим, а серійність, обсяг партій і разовий випуск – меншими. Виробництво, що виготовляє масову продукцію, орієнтовану лише на сувору відповідність стандартам, специфікаціям, технічним умовам, а не на запити реального споживача, приречене на вимирання. Необхідна значно більша гнучкість і здатність швидко міняти асортимент виробів.

Наразі, технологія виробництва ускладнилася настільки, що потрібні абсолютно нові форми контролю, організації і розподілу праці. Мислення категоріями складальних ліній, прагнення поглибити технологічний поділ праці, розбити роботи на окремі часткові операції абсолютно неприйнятні.

Вимоги до якості не просто зросли: сьогодні мало випускати доброякісну продукцію, необхідно думати і про організацію післяпродажного обслуговування, про задоволення зростаючих вимог споживачів.

Різко змінилася структура витрат виробництва. Нині на передових підприємствах заробітна плата робітників складає від 2 до 10% загальної вартості продукції. І зниження прямих витрат праці через підвищення норм виробітку або заміщення живої праці засобами виробництва мало підвищує ефективність промислового виробництва.

В останні десятиліття зазначені обставини викликали до життя на Заході нові підходи до управління. Вони дозволили успішно вирішувати, здавалося б, взаємовиключні завдання: підвищувати гнучкість виробництва, оперативно міняти асортимент продукції відповідно до попиту споживачів, швидко впроваджувати нову техніку і технологію, гнучкі виробничі системи і одночасно – мати мінімум запасів комплектуючих і готової продукції, підвищувати якість при постійному зниженні витрат виробництва.

Нове управлінське мислення, що сформувалося акцентує увагу на постійній боротьбі з усіма видами витрат. Ставка робиться не на крупні технологічні прориви і масовані інвестиційні ін'єкції, а на незначні, на перший погляд, але щоденні поліпшення. Тут не може бути дилеми: якість або зниження витрат, рівень обслуговування споживачів або гнучкість виробництва. Всі показники ефективності виробництва і управління повинні підвищуватися одночасно. Для цього потрібно лише постійно шукати і знаходити джерела зниження витрат.

Реалізувати цей курс можна лише через залучення працівників усіх рівнів до управління, а зробити це не просто: більшість українських робітників не бажають брати участь у прийнятті і ухваленні управлінських рішень, брати на себе пов'язані з цим ризик і відповідальність. Все, що є природним для підприємця і новатора з їх невтомним пошуком нового, простому робітникові (особливо в зрілому віці) здається непотрібним і нецікавим. Проте, як показує досвід передових підприємств світу, від 5 до 10% фонду заробітної плати спрямовується саме на подібні цілі. Постійний пошук поліпшень у виробництві і управлінні через залучення до цього працівників – життєве кредо ведучих японських промислових фірм. Недаремно, завдяки саме японським фірмам найважливішим індикатором господарського життя стала раціоналізаторська активність робітників і службовців. Саме вона призвела до розуміння того факту, що звичайно від 20 до 40% витрат, пов'язаних з низькою якістю продукції, викликані тим, що щось із самого початку було зроблено не так. Споживачу взагалі важко висловлюватись мовою специфікацій, інструкцій або нормативних документів. А вже відчуття споживача взагалі неможливо описати кількісно.

В Японії і на передових підприємствах Заходу споживачем, до речі, вважається не тільки покупець готової продукції, але й будь-який учасник виробництва на будь-якій стадії технологічного циклу. Ним може бути і працівник іншого цеху. І всі, включаючи служби маркетингу, постачання та збуту, інженерно-конструкторські підрозділи, мають надавати допомогу тим, хто безпосередньо обслуговує споживача всередині компанії або за її межами.

На передових підприємствах новим став і підхід до виробничого планування, розміщення промислового устаткування, створення робочих місць тощо. Керівники зазвичай зводять до мінімуму число переналадок на своїх виробничих ділянках: адже будь-яка з них веде до зупинки виробництва на тривалий термін. На провідних же підприємствах це займає не більше 10 хвилин. Справа в тому, що керівники з новим мисленням постійно шукають шляхи зниження строків впровадження нових технологій і переналадки устаткування. Фахівці стверджують, що компанії, які займалися таким пошуком, можуть за 3-6 місяців скоротити втрати часу на переналадку щонайменше на 75-90%, причому при незначних капіталовкладеннях, а то і взагалі без них.

Ще одна важлива новація виробничого планування полягає в скасуванні того, що керівники звичайно прагнуть виготовляти продукцію з розрахунку потреби від тижня до 3-6 місяців. Після цього вона осідає на складі і звідти поступає на зборку або технологічну обробку. Лише складні автоматизовані системи здатні встановити чіткий контроль того, що є на складі, оптимізувати подачу заготовок, налагодити матеріальні

потоки. При новому підході на підприємстві щодня має виготовлятися лише те, що потрібно для випуску готової продукції у встановлені терміни. Це можливо лише при швидкій переналадці виробництва. Результати практичного використання нових методів виробничого планування вражаючі: запаси і незавершене виробництво знижуються на 50-100%, потреба в площах – на 40-70%, час підготовки виробництва – на 70-90%, а збільшення потужностей на 30-50%. При цьому накладні витрати скорочуються на 50%, загальні витрати виробництва – на 30-50%, брак падає з 2 до 0,001%.

На передових підприємствах інакше організовується і постачання. Якщо раніше основні зусилля спрямовувались на пошук дешевих джерел сировини, матеріалів або напівфабрикатів, то зараз фірми світового рівня прагнуть зниження витрат тільки не за рахунок якості продукції. Налагоджуються довгострокові відносини з кількома постачальниками, вони створюють для них немов гарантований ринок, аналог системи довгострокових контрактів. Конкуренція при цьому стає одним із інструментів стратегічного планування, тобто відбувається перерозподіл ресурсів або частки замовлень на користь найбільш ефективних субпідрядників, що забезпечують одночасно високу якість, ритмічність постачань, гнучкість виробництва і низькі витрати. Тільки при такому підході можна розраховувати на ефективність організації постачання за принципами "точно в строк" і "канбан", направленим на зниження всіх видів запасів як у постачальників, так і у виробників. Провідні фірми розглядають постачальників і субпідрядників як продовження своїх виробничих підрозділів і вимагають від них такої якості виробів, щоб комплектуючі могли постачатись безпосередньо до місця збірки або подальшої технологічної обробки, міняючи складські приміщення і технічний контроль. Хоча для "виховання" постачальників в такому дусі потрібно немало часу, але воно того варте.

Не можна не відзначити і того факту, що на передових підприємствах багато сталих постулатів мікроекономіки не використовуються. Так, наприклад, не аналізуються тепер такі показники, як індивідуальні норми виробітку, нормативи витрат робочого часу на одиницю продукції. Праця може призвести до незбалансованості роботи різних дільниць, а отже – до зростання запасів, розмірів незавершеного виробництва, зниження якості і раціоналізаторської активності.

Нові управлінські методи все більш помітну роль відводять узагальнюючим показникам ефективності виробництва. Останні враховують рівень використання всіх видів виробничих ресурсів і їх взаємозамінюваність. В цілому практикуються системи взаємопов'язаних часткових показників продуктивності, але ніяк не окремі показники. Дотепер деякі керівники, що працюють по-старому, витрачають три чверті своїх зусиль на поліпшення показників, від яких залежить не більше 15% загальних витрат виробництва.

Сьогодні однією з новацій на підприємствах світового рівня є використання показників вартості якісної та бракованої продукції. Сюди включаються витрати по усуненню дефектів і браку, вартість інспекцій і контролю, гарантійного обслуговування і повернення продукції споживачами тощо. Виявляється, що вартість неякісної продукції може складати від 20 до 30% загальних витрат виробництва, тобто це в 3-10 разів перевищує витрати на заробітну плату. При чому від індивідуальної оплати праці, як і від погодинної, на таких підприємствах все частіше відмовляються. Вони замінюються оплатою на принципах колективного підряду з максимально жорсткою ув'язкою праці кожного працівника з результатами діяльності підприємства. Працівники одержують фіксовану винагороду залежно від кваліфікації і рівня відповідальності, а зв'язок з кінцевими результатами праці здійснюється виплатами значних групових або індивідуальних премій (близько 50% загального доходу працівника), а також за допомогою різноманітних форм участі у прибутку.

Індивідуальний розмір премій залежить від величини фіксованої заробітної плати. За формою і за суттю заробітна плата наближується до підприємницького доходу. Відрядної і погодинної оплати праці немає, так наприклад, на спільному підприємстві "Дженерал моторс" і "Тойота", де всі працівники одержують фіксовану плату за свою кваліфікацію, а не за кількість людино-годин, що проведені на робочому місці. За підсумками півріччя їм виплачують премії, що становлять 40-50% загального доходу.

Не можна не відзначити і тієї обставини, що українські політики і менеджери проявляють незвичайну і, на наш погляд, перебільшену турботу про залучення інвестицій. Тим часом, як показує світовий досвід, чисто управлінськими засобами можна добитися вражаючих успіхів і на старому устаткуванні. Так, на початку 80-х років минулого століття маленький завод "Тойота", що випускав двигуни, був оснащений американськими верстатами зразка 60-х років. У технічному відношенні він був безнадійно відсталим порівняно з сучасними підприємствами "Форд" або "Крайслер". Але у розрахунку на одного зайнятого цей завод виготовляв двигунів у 4,5 рази більше і якість двигунів "Тойота" була вищою у порівнянні з продукцією американських автогігантів. Таким чином, значне підвищення ефективності функціонування підприємств можливе лише чисто управлінськими методами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Виходячи з вищенаведеного, можна зробити певні висновки щодо підвищення ефективності функціонування підприємств шляхом оптимізації прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах. Як показує досвід провідних підприємств світу, навіть, не маючи сучасного обладнання, тільки за допомогою ефективного менеджменту, можна суттєво знизити витрати виробництва і підвищити ефективність функціонування підприємства. Важливим поштовхом до цього є використання мотиваційного механізму залучення працівників підприємств до участі в його управлінні, посилення стимулів до створення і впровадження раціоналізаторських пропозицій.

## Список літератури

1. Хруцький В. Реферат статьи Питера Друкера "Труд и управление в современном мире" и послесловие к нему / В. Хруцький // Российский экономический журнал. – 1993. - №5. – С. 67-75.
2. Drucker Peter. Management and the World's Work // The Craft of General Management, 1991.
3. Дмитренко Г. Возможно ли экономическое чудо в Украине/ Г.Дмитренко // Экономика Украины. – 1993. - №12. – С. 38-45.

*В. Гринчук, В. Чернышев, Г. Рябая*

### **Повышение эффективности функционирования предприятий на принципах современного менеджмента**

В статье рассматриваются новые тенденции промышленного производства на микроуровне и в связи с ними – проблемы повышения эффективности работы предприятий. Обосновывается тезис о том, что главным инструментом этого повышения является реорганизация управления на принципах современного менеджмента.

*V. Grynchuk, V. Chernyshev, G. Ryabaya*

### **Raising of Enterprises' Functioning Efficiency Based on Modern Management Principles**

The new trends of industrial production at microlevel and consequently the problems of enterprises' work efficiency increasing are considered in the article. The management reorganization based on modern principles being the main instrument of this increasing is proved.

Одержано 21.01.10