

Л.М. Фільштейн, проф., д-р екон. наук, Ю.В. Малаховський, доц., канд. екон. наук, В.М.Глух, доц., канд. екон. наук
Кіровоградський національний технічний університет

Використання сучасних методів управління економічною діяльністю підрозділів підприємства

Досліджуються особливості використання сучасних методів управління економічною діяльністю виробничих підрозділів підприємств сфери матеріального виробництва. Розроблено підхід до впровадження системи планів на основі розробки стратегії діяльності, їх деталізації та всебічного техніко-економічного обґрунтування. Визначено перелік та зміст спеціальних функцій планування діяльності виробничих підрозділів, що впливають із цілей внутрішньовиробничого планування. **процес управління, планування, системний підхід, функції управління, підрозділи основного виробництва, норми та нормативи**

Постановка проблеми. Нині формуються нагальні вимоги до підвищення рівня управління економічною діяльністю і посилення рівня ефективності використання внутрішнього господарського механізму на підвищення ефективності виробництва. Особливо це відноситься до заходів з реалізації функцій планомірного управління, що передбачає суттєве підвищення ролі планів на всіх рівнях виробництва. Чільне місце в цій системі належить внутрішньозаводському техніко-економічному плануванню. Воно є органічною складовою частиною єдиної системи стратегічного управління і покликане забезпечити зв'язок управління з виробничими ланками, досягнення високих кінцевих темпів і пропорції, результатів.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні підходи до формування системи економічних методів управління діяльністю виробничого підприємства в сучасних умовах, що викладено у працях К. Баумена, Дж. Л. Гібсона, Л. Гелловоя, Б. Карлофа, А. Колобова, Л. І. Федулової, О. Курочкіна, В.Дж. Стівенсона, А. Семенова, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, Р. Чейза, базуються на положенні, що первинним, об'єктивним елементом організації є зовнішнє оточення [1-12]. Вторинним елементом є внутрішня структура підприємства. За цією концепцією, сутність управління діяльністю виробничого підприємства полягає у регламентації загальних функцій управління як ланцюга безперервних пов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації, обліку та контролю, мотивації, регулювання.

Мета статті. Впровадження дієвої системи комплексу стратегічних, тактичних та оперативних планів промислового виробництва базується на підґрунті організації техніко-економічного планування у виробничих підрозділах, що в цілому має сприяти підвищенню ефективності і якості їх діяльності. Ми вважаємо, що це може стати запорукою запровадження дієвих положень і стандартів, що забезпечить організацію основної роботи на підприємстві. Мета статті полягає у розробці методичних підходів до підвищення рівня та дієвості управління економічною діяльністю виробничих підприємств, а також суттєвого посилення впливу внутрішнього господарського механізму на підвищення ефективності виробництва.

Виклад основного матеріалу. Процес управління включає до свого складу окремі стадії, функції реалізації рішення, сукупність яких складає, у цілому, цикл управління. При цьому, розрізняються загальні та спеціальні, конкретні функції процесу управління. До переліку загальних, які є характерними для управління будь-

яким підприємством, відносять: планування, організацію, регулювання, стимулювання та мотивацію, контроль. Планування полягає у розробці науково обґрунтованих перспектив діяльності, що мають бути узгодженими з усіма ланками виробництва на основі об'єктивної оцінки економічних, технічних та організаційних можливостей підприємства. Окрім цього, функцією планування є довгострокове прогнозування перспектив розвитку підприємства.

У залежності від масштабу та часу реалізації функцій управління поділяється на стратегічне, тактичне та оперативне. Планування, що виступає центральною стадією управлінського циклу, передбачає розробку цілей і задач управління виробництвом, конкретизує шляхи реалізації планів для досягнення сформульованих цілей.

При цьому, стратегічне планування дозволяє адаптувати систему орієнтирів розвитку підприємства до обставин діяльності з метою створення потенціалу виживання за невизначених перспектив зміни зовнішнього середовища. Управління на основі стратегій передбачає розробку підпорядкованої системи короткострокових цілей, на їх основі – середньострокових, що носять назву тактичних, а також поточних планів виробничої діяльності, що називаються оперативними.

Підсумком тактичного планування є розробка комплексної програми виробничої, господарської та соціальної діяльності підприємства протягом відповідного періоду. Середньострокове планування дозволяє реалізувати резерви та невикористані можливості управління, що виражається у підвищенні обсягів виробництва, зниженні витрат, підвищенні якості продукції, зростанні продуктивності праці, скороченні потреби у капітальних витратах тощо. Тактичний план дозволяє пов'язати в єдине ціле діяльність структурних підрозділів, обґрунтувати принципові виробничі пропорції, розробити бюджети (кошториси) основних видів діяльності, а також процедури контролю за їх виконанням.

Оперативне управління, у свою чергу, покликане вирішувати поточні завдання, що виникають у результаті небажаних відхилень. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, при якому вибирається прийнятний варіант, виходячи зі сформованих умов. Метою оперативного управління виробництвом є забезпечення виконання плану випуску продукції відповідної номенклатури, якості та обсягів у встановлений термін за умови раціонального використання виробничих ресурсів підприємства. Сформований у процесі декомпозиції стратегічного плану оперативний графік обсягів та термінів випуску конкретних видів кінцевої продукції на період до 2 місяців містить інформацію, яка є корисною як для виробництва, так і для маркетингу, адже демонструє, коли враховане у плані замовлення повинно бути запущене у виробництво, а виконане – відвантажено споживачеві. При цьому контрольний графік лише фіксує обсяги та терміни випуску продукції, проте не містить власне плану виробництва. Такий план є одним з вихідних параметрів процесу складання контрольного графіка випуску, разом зі запланованими запасами та запасами, що тимчасово не розподілені, не закріплені за конкретним споживачем.

Система оперативного планування виробництва як сукупність пов'язаних між собою короткотермінових планів та графіків оперативного управління виробничими процесами та поточною діяльністю колективів виконавців з метою досягнення найбільш ефективних результатів, передбачає поєднання стадій та рівнів, а також окремих блоків планування. Організація виконання оперативних планів виробництва розгортається у ході реалізації на підприємстві обраної ним концепції управління запасами.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств застосовуються декілька логістичних концепцій побудови виробничо-збутових організацій – “виштовхуючі” та “витягаючі” системи використання матеріалів, деталей, вузлів, готових виробів. Характерною рисою, що об'єднує зазначені системи організації виконання оперативних

планів виробництва, є те, що перелічені ресурси надходять до наступної логістичної ланки виробничо-збутової системи за заздалегідь складеним планом, незалежно від того, відчувається чи не відчувається реальна потреба в них у даний час.

За умови використання “виштовхуючих” систем виробництва здійснюється розробка та реалізація індивідуальної стратегії організації матеріальних потоків за окремими позиціями номенклатури продукції, можливість створення ефективної системи контролю швидкості обороту матеріалів.

Принцип функціонування витягаючих систем полягає у тому, що ділянки наступних логістичних ланок “викликають” продукцію з попередніх ділянок. Продукція передається на наступний етап обробки за мірою потреби. При цьому, центральна ланка управління не втручається у процес обміну між ланками виробничої та збутової діяльності. Потреба у активній розробці витягаючих систем пов’язується з реалізацією концепції “заощадливого виробництва” (lean production), на відміну від витратних систем його планування та організації. Зазначимо, що “витягаючі” системи організації оперативного виробництва на сучасних промислових підприємствах мають важливі переваги над традиційними підходами.

Управління діяльністю виробничих підрозділів реалізується сьогодні на базі використання механізму внутрівиробничого техніко-економічного планування. Головним об’єктом управління є діяльність людей, – працівників планових та економічних служб підприємств і їх підрозділів з організації внутрішньозаводського планування, що спрямована на підвищення ефективності виробництва і якості роботи.

Основою діяльності внутрізаводських підрозділів повинні стати стратегічні, тактичні та оперативні плани підприємства. В підготовці та розробці планів підрозділів підприємства мають брати участь його планово-економічні підрозділи.

Спеціальні функції планування роботи виробничих підрозділів впливають з цілей внутрізаводського планування, що наведено в таблиці 1.

Здійснення спеціальної функції управління “Організація робіт з підготовки початкових даних для розробки і складання системи планів” в цехах основного виробництва передбачає організацію підготовки пропозицій для складання планів не лише у функціональних службах цехів – планово-економічній, технологічній, диспетчерській, але й на ділянках, лініях, в бригадах. Інформація накопичується в планово-економічних бюро цеху. Особлива увага при цьому звертається на розробку пропозицій по економії матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у відповідності до цільових комплексних програм, що розробляються на тривалу перспективу.

Реалізація спеціальної функції управління “Участь в розробці і впровадженні техніко-економічних норм і нормативів” пов’язана з організацією у виробничому підрозділі роботи по забезпеченню всіх напрямів діяльності цеху прогресивними техніко-економічними нормативами і нормами. З цією метою цільовими службами, у відповідності до напрямів діяльності, здійснюється оцінка якості норм і норматив, міри їх прогресивності і відповідності конкретним умовам виробництва.

Цехові служби представляють до планово-економічного відділу номенклатуру норм, що переглядаються, нормативів, по можливості виконують розрахунок нових або обґрунтовують міру перегляду старих норм. Керівництво цехом несе відповідальність за організацію впровадження нових і переглянутих норм і нормативів, дотримання графіків їх освоєння.

Спеціальна функція “Підготовка пропозицій з удосконалення управління внутрізаводськими підрозділами” полягає у розробці пропозицій, які забезпечують ефективне управління цехом.

Пропозиції щодо вдосконалення управління цехом формується таким чином, щоб у них знаходили відображення питання вдосконалення виробничої структури, що формуються під впливом зміни обсягів продукції (робіт) цеху, пропорцій між окремими видами робіт, технології виробництва. Для забезпечення ефективної виробничої

структури повинні плануватися заходи щодо поліпшення внутріцехової (дільничної) спеціалізації. Крім того, для органів управління підприємством в цілому готуються пропозиції щодо вдосконалення внутрізаводської кооперації.

Таблиця 1 - Склад спеціальних функцій

Ціль підсистеми	Спеціальна функція, що забезпечує досягнення цілі
Забезпечення своєчасної і чіткої діяльності органів управління і функціональних підрозділів підприємства, підготовки вихідних даних, а також зі складання стратегічних та поточних планів	Організація робіт з підготовки початкових даних для розробки і складання системи планів
Забезпечення своєчасної і чіткої діяльності органів управління і функціональних підрозділів підприємства зі створення і функціонування єдиної системи науково обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів планування	Участь в розробці і впровадженні техніко-економічних норм і нормативів
Забезпечення чіткої і ритмічної роботи органів управління і функціональних підрозділів зі створення і функціонування інформаційної бази планування в розрізі основних техніко-економічних показників діяльності	Підготовка вихідних даних для формування та ведення автоматизованої інформаційної бази даних підприємства
Забезпечення постійної відповідності рівня розвитку системи управління рівню і завданням розвитку промислового виробництва, підвищення ефективності і якості діяльності управлінського персоналу	Підготовка пропозицій з удосконалення управління внутрізаводськими підрозділами
Забезпечення планомірного проведення робіт із забезпечення належного рівня якості продукції і технологічних процесів виробництва продукції	Планування робіт з внутрівиробничої атестації продукції підрозділів
Забезпечення інновацій, підвищення технічного рівня і якості видів продукції, що випускаються	Планування підвищення якості продукції
Забезпечення планомірного вдосконалення виробничо-технічної бази виробництва у відповідності до досягнень науки, техніки, технології, організації виробництва, підвищення ефективності виробництва і введення основних виробничих фондів, виробничих потужностей і об'єктів	Формування пропозицій по вдосконаленню виробничо-технічної бази підрозділів, росту їх виробничої потужності і підвищенню економічної ефективності виробництва
Планомірне забезпечення вирішення основних соціальних завдань з підвищення добробуту працівників, поліпшення умов їх праці і побуту, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти, розвитку активності	Планування соціального розвитку трудових колективів підрозділів

Зміни у виробничій структурі, в організації праці є основою для розробки пропозицій щодо вдосконалення структури управління. Зміни в організації виробництва, в системі планування та обліку є основою не лише для вдосконалення структури апарату управління, але і підвищення кваліфікації його працівників.

Спеціальна функція “Проведення робіт з внутрівиробничої атестації продукції підрозділу” реалізується в ході роботи цехових служб, спільно із загальними для підприємства в цілому, що полягає у визначенні основних напрямків підвищення якості продукції цеху, розширення номенклатури продукції і напівфабрикатів, що підлягають атестації на внутрівиробничому рівні.

Спеціальна функція “Планування підвищення якості продукції” передбачає участь виробничих підрозділів з підготовки заходів щодо зовнішньої атестації готової продукції підприємства, а також з освоєння нових видів продукції. Реалізація даної функції тісно пов’язана з ефективним здійсненням попередньої функції, яка для даної є суттєвою складовою частиною, але здійснюється силами виробничого підрозділу.

Спеціальна функція “Формування пропозицій по вдосконаленню виробничо-технічної бази підрозділів, росту їх виробничої потужності і підвищенню економічної ефективності виробництва” здійснюється з метою організації відповідної роботи у внутрівиробничих підрозділах при формуванні розділів планів технічного розвитку і організації виробництва. Здійснення функції пов’язане з виявленням та підготовкою реалізації окремих напрямів технічного і організаційного вдосконалення цеху. Конкретні заходи з реалізації спеціальної функції повинні враховувати можливості впровадження прогресивної технології, проведення механізації та автоматизації виробничих процесів, скорочення частки ручної праці, удосконалення прийомів організації виробництва та праці, економії сировини, матеріалів, палива, енергії, раціонального використання відходів виробництва. Заходи мають містити планові терміни впровадження, суми економічного ефекту.

Спеціальну функцію “Планування соціального розвитку трудових колективів підрозділів” спрямовано на подальше поліпшення умов праці і побуту працівників виробничого колективу, всебічний розвиток особистості. Розроблені заходи з соціального розвитку колективів виробничих підрозділів складають основу проекту плану соціального розвитку підприємства, що дозволяє підготувати пропозиції також до інших розділів плану.

Підготовці пропозицій до проекту плану соціального розвитку передуює проведення аналізу виконання плану соціального розвитку за попередній період у даному виробничому підрозділі. Пропозиції до проекту плану соціального розвитку повинні включати заходи щодо поліпшення умов і охорони праці працівників підрозділів, зміцнення здоров’я працівників, підвищення кваліфікації працівників підрозділу, поліпшення культурно-побутових умов праці членів трудового колективу, підвищенню трудової дисципліни, використання коштів фонду матеріального заохочення.

Управління діяльністю внутрівиробничих підрозділів повинно спрямовуватись на своєчасне і якісне складання проектів стратегічних, тактичних та оперативних планів; залучення всіх категорій працівників до участі у виявленні резервів виробництва; збалансування виробничих потужностей, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підрозділу; систематичне проведення аналізу результатів виробничо-господарської діяльності з метою найбільш повного виявлення резервів використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підвищення віддачі виробничих потужностей.

Участь підрозділів у розробці системи планів підприємства здійснюється за основними етапами їх обґрунтування, розробки та реалізації. Терміни надання інформації за етапами встановлюються плановими службами підприємства. Вони ж здійснюють методичне керівництво і координацію робіт зі складання планів підрозділами.

Виробничі підрозділи, на основі контрольних цифр, що доводяться планово-економічними службами підприємства, мають скласти проект плану діяльності за наступним переліком показників: обсяг випуску продукції; номенклатура найважливіших видів продукції; виробіток продукції на одного працюючого; чисельність персоналу загалом, в тому числі за категоріями; фонд заробітної плати працівників; собівартість продукції; економія від впровадження організаційно-технічних заходів.

Заплановані в річному плані з розбивкою на окремі періоди техніко-економічні показники виробничих підрозділів розрізняються на ті, що затверджуються директором підприємства та розрахункові, що розробляються самими підрозділами і затверджуються його керівництвом.

На основі системи затверджуваних показників забезпечується централізоване управління виробничими підрозділами. Розрахункові показники використовуються для обґрунтування рівня темпів і пропорцій затверджуваних показників, а також для аналізу виробничо-господарської діяльності підрозділу, виявлення резервів, підвищення ефективності виробництва.

Висновки. Для цехів основного виробництва рекомендується запроваджувати систему показників, які відповідають специфіці, сформованим традиціям і нормативній базі планування діяльності виробничих підрозділів. У зв'язку з цим, на різних підприємствах кількість затверджених і розрахункових показників основних цехів може бути різною. В той же час, в системі показників повинні найбільш повно враховуватись всі сторони діяльності виробничих підрозділів, що дозволяє не тільки регламентувати основні напрямки їх роботи та розвитку, але і проводити всебічний аналіз діяльності. Планування роботи підрозділів основного виробництва здійснюється лише за групою затверджуваних показників, за ними ж формується та публікується звіт про роботу цеху протягом місяця, кварталу, року. План цеху затверджується заступником директора підприємства по економіці або начальником планово-економічної служби. Комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності підрозділу здійснюється економічною службою підрозділу.

Список літератури

1. Баумен К. Стратегия на практике. – СПб : Питер, 2003. – 251 с.
2. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
3. Гэлловой Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
5. Колобов А.А. Менеджмент высоких технологий. / А.А. Колобов, И.Н. Омельченко, А.И Орлов. – М.: Экзамен, 2008. - 621 с.
6. Корпоративні структури в національній інноваційній стратегії України / За ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової. – К.: Вид-во Укр. ІНТЕІ, 2007. – 812 с.
7. Курочкін О.С. Управління підприємством (процесний аспект): Навч. посібник. – К.: МАУП, 1998. – 144 с.
8. Стивенсон В.Дж. Управление производством: Пер. с англ. / В.Дж. Стивенсон – М.: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 2005. – 928 с.
9. Стратегічне управління підприємствами: навчальний посібник / А.Г. Семенов, Л.О.Жилінська, О.С.Богма та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Г.А.Семенова. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 400 с.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. Экономика, маркетинг, менеджмент. / Р.А. Фатхутдинов - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. - 892 с.
12. Чейз Р.В. Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. / Р.В. Чейз, Н.Дж. Эквילайн, Р.Ф. Якобе – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2001. – 704 с.

Л. Фильштейн, Ю. Малаховский, В. Глух

Использование современных методов управления экономической деятельностью подразделений предприятия

Исследуются особенности использования современных методов управления экономической деятельностью производственных подразделов предприятий сферы материального производства. Разработан подход к внедрению системы планов на основе разработки стратегии деятельности, их детализации и всестороннего технико-экономического обоснования. Определен перечень и содержание специальных функций планирования деятельности производственных подразделений, которые вытекают из целей внутрипроизводственного планирования.

L.Vielstain, U.Malakhovskiy, V.Glukh

Use of modern methods of management economic activity of subdivisions of enterprise

The features of the use of modern methods of management economic activity of production subsections of enterprises of sphere of material production are probed. Going near introduction of the system of plans is developed on the basis of development of strategy of activity, their working out in detail and comprehensive feasibility study. A list and maintenance of the special functions of planning of activity of production subdivisions is certain.

Одержано 20.04.11