

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної конференції*

Київ 2006

ББК 65.9(4УКР)290-2я43
К65

Рецензенти: *І. І. Дахно*, д-р екон. наук, проф.
Я. Ф. Радиш, д-р наук з держ. управління, проф.
Л. В. Лазоренко, канд. екон. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 9 від 29.10.05)

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
К65 3б. матер. Всеукраїнської наук.-практ. конф. — К. : МАУП,
2006. — 352 с.

ISBN 966-608-544-5

До збірника наукових праць увійшли доповіді, які були представлені на пленарних і секційних засіданнях Всеукраїнської науково-практичної конференції “Концептуальні засади розвитку менеджменту в Україні”, і статті, запропоновані для обговорення в дискусіях.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління та для всіх, хто цікавиться проблемами менеджменту і розвитку управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

ISBN 966-608-544-5

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2006

Зміст

ПЕРЕДМОВА	7
<i>Розділ 1</i>	
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ	10
Баєва О. В	
<i>Концептуальні засади підготовки фахівців з медичного та фармацевтичного менеджменту</i>	10
Колесніков Г. О.	
<i>Стан і напрями вдосконалення менеджменту та його організаційної культури в Україні</i>	17
Гавриш Я., Сулковський Л.	
<i>Етичні дилеми підготовки менеджерів</i>	25
Фещенко О. Л.	
<i>Концептуальні принципи регулювання та ефективного управління структурою промисловості</i>	31
Лопатенко Л. О.	
<i>Концептуальні засади розвитку операційного менеджменту в Україні</i>	41
Алькема В. Г.	
<i>Розвиток операційних систем трубопресового виробництва</i>	49
Кучер В. А.	
<i>Определение эффекта при реализации управленческого решения об объединении нескольких промышленных предприятий</i>	54
Мринська Т. С.	
<i>Пріоритетні напрями розвитку управління інноваційною діяльністю в сільському господарстві</i>	61
Гамаюнов В. Г.	
<i>Дидактический менеджмент в государственных механизмах управления образованием</i>	70
Малярєвський Ю. Д., Глебова Н. В.	
<i>Прийняття рішень з інвестування у поточну діяльність підприємства за допомогою використання методів кількісного аналізу</i>	74
Верхоглядова Н. І.	
<i>Конкурентоспроможність освіти в забезпеченні національних інтересів і сприяння добробуту суспільства</i>	82

ЛОПАТЕНКО Л. О.,

доц. кафедри менеджменту

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

З розвитком ринкових відносин на провідні позиції виходить операційний менеджмент. Тому актуальним є переосмислення сутності та підходів до розвитку операційного менеджменту, а також дослідження принципів і методів забезпечення ефективної роботи операційних систем.

Сучасний механізм функціонування економіки потребує нових характеристик внутрішнього механізму управління підприємством: спрямування на активізацію людського фактора, гнучкість і пристосованість до зовнішнього оточення, що забезпечить підприємству ефективність діяльності та конкурентоспроможність продукції.

З розвитком ринкових відносин і посиленням конкуренції серед основних підсистем менеджменту на провідні позиції виходить операційний менеджмент, тому що він управляє процесами забезпечення організації необхідними ресурсами та трансформації їх у готові товари й послуги, від чого залежить результативність основної діяльності будь-якої організації. Отже, необхідно приділяти особливу увагу розв'язанню організаційно-виробничих проблем: управлінню запасами протягом усього виробничого циклу від постачання до збуту; кількості та якості використаної у виробничому процесі праці; гнучкості виробництва, забезпеченої за рахунок як засобів організації виробництва, так і використаної нової техніки та технології.

Американські вчені Р. Чейс і Н. Аквілано визначають операційний менеджмент як управління ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [1]. Водночас американські дослідники С. Лі та М. Шнайдер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури,

технологію, які використовують управління у процесі створення і функціонування операційної системи [5].

На думку англійських фахівців, операційний менеджмент пов'язаний із проектуванням і роботою виробничих і транспортних систем.

Українські фахівці, узагальнюючи попередні висловлювання, роблять висновок, що управління операціями стосовно підприємства — це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, енергії та професійних навичок з метою виготовлення товарів і надання послуг для задоволення потреб зовнішнього середовища [5].

Функціонування операційних систем виробничого підприємства — це об'єкт дослідження багатьох учених-економістів, а саме Л. Гелловея, В. Козловського, Т. Машкіної, В. Макарова, З. Румянцевой, Р. Фатхутдінова, О. Курочкина, Р. Пушкаря, Н. Тарнавської та ін. Поглиблене вивчення цих проблем в умовах побудови ринкової економіки тільки розпочинається [6].

Потребують переосмислення сутність і підходи до організації операційного менеджменту на сучасному етапі розвитку економіки, дослідження принципів і методів забезпечення ритмічної роботи підприємства в умовах оновлення продукції

Розвиток нових наукових напрямів у дослідженні управління операційними системами підприємства, що виникли в процесі інтеграції різних наук (теорії організації виробництва, виробничого менеджменту, теорії управління операціями, логістики, кібернетики, економічних наук тощо), в основному ґрунтується на досвіді зарубіжних економік, тому й виникають проблеми невідповідності застосування деяких методів до конкретної ситуації.

Оцінка стану функціонування операційних систем підприємств за основними економічними показниками дала змогу зробити такі висновки:

- в управлінні виробничими запасами та врегулюванні обсягів виробництва відповідно до можливих обсягів збуту слід використовувати не виробничий підхід, а маркетинговий;
- зростання собівартості товарної та реалізованої продукції є наслідком того, що вище керівництво докладає недостатньо зусиль для оптимізації розмірів витрат на виробничу діяльність; як свідчить практика, не завжди доцільно скорочувати витрати, бо це нерідко призводить до їх збільшення в іншій сфері виробничої діяльності;

- слід зважати на те, що поряд з динамікою інших показників тривалість виробничого циклу змінюється невпорядковано; через вплив різних факторів на функціонування операційної системи виникає потреба в оцінці процесів виробництва та факторів впливу на них.

Виробничі підприємства потребують активного втручання науковців і застосування методичних розробок для регулювання процесу функціонування операційних систем. Доцільним у цьому напрямі може бути застосування таких методик: оцінки функціонування операційної системи; оптимізації операційних процесів; упорядкування управлінських рішень щодо регулювання функціонування операційної системи.

Основними проблемами моделювання в управлінні операційними системами сучасних підприємств є:

- відсутність чіткого формулювання мети і завдань виробничих підрозділів підприємства та певної стратегії їх розвитку;
- високі постійні витрати через наявність неефективних виробництв, об'єктів соціальної сфери, незавершеного будівництва, енергомістких допоміжних виробництв, які слід урахувувати в процесі розробки управлінських рішень;
- відсутність моделі всебічної оцінки виробничих потужностей підприємств;
- відсутність комплексної системи методів оперативного планування виробництва тощо.

Для того щоб виявити й усунути зазначені проблеми, необхідно якнайглибше проаналізувати діяльність усього підприємства, розробити й упровадити комплекс заходів щодо його динамічного розвитку.

Оскільки операційна система складається з окремих підсистем, розглянемо проблеми, які слід систематизувати, упорядкувати виходячи зі структури операційного менеджменту.

Управління матеріальними ресурсами. Рациональне та ефективне управління матеріальними ресурсами — один із вагомих чинників впливу на кінцеві результати діяльності господарюючих суб'єктів та їх конкурентоспроможність у нинішніх умовах. Це потребує зміни мотивації підприємств щодо управління запасами та розв'язання таких завдань:

- 1) створити або вдосконалити методи планування необхідних ресурсів;

- 2) створити або вдосконалити спеціальну організаційну структуру на підприємстві;
- 3) побудувати логістичну систему на рівні підрозділу;
- 4) удосконалити оперативне управління матеріальними ресурсами [1].

Управління якістю. Від якості продукції та послуг залежать конкурентоспроможність окремого виробника і країни в цілому, заощадження ресурсів і підвищення ефективності виробництва, безпека продукції та послуг для людини і навколишнього середовища. Щоб поліпшити якість продукції та послуг, необхідно розв'язати такі завдання:

- створити систему управління якістю і впровадити її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів;
- створити нову оптимальну організаційну структуру (підрозділ) управління якістю на підприємстві та у відповідних службах підрозділу;
- створити інформаційну систему управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів;
- підвищити рівень культури управління якістю;
- підвищити мотивацію працівників.

Управління продуктивністю. Продуктивність праці забезпечується раціональним використанням матеріальних, трудових ресурсів, основних і оборотних фондів підприємства, підвищенням ефективності виробництва, зниженням собівартості продукції, а також поліпшенням її якості.

На продуктивність праці впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори:

- фактична бездіяльність багатьох керівників підприємств щодо розв'язання проблеми якості;
- фактично зруйнована дисципліна праці, а отже, слабка ефективність управлінського впливу;
- своєчасне і повне забезпечення заробітної плати в розмірі, що дає змогу задовольнити основні потреби;
- моральне задоволення персоналу виконаною роботою;
- наявність високоякісних матеріалів і комплектуючих виробів;
- застосування прогресивних ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- нормальні умови праці на підприємстві.

Оперативне управління операційною системою. Його мета — забезпечити чітке виконання заданого плану випуску продукції на основі раціонального використання ресурсів, а також виявлення й мобілізації внутрішніх резервів [3]. Процедури оперативного управління дедалі більше переплітаються з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва. Здійснювані управлінським персоналом середньої та низової ланок функції оперативного обліку, планування, контролю й регулювання ходу виробництва є основою для вироблення варіантів координуючих впливів на виробничий процес [2].

Проблеми оперативного управління виробництвом зумовлені здебільшого постійною зміною внутрішніх і зовнішніх факторів підприємств, що функціонують в умовах ринку, тому для багатьох підприємств важливим є суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в підрозділах.

Технічне обслуговування і ремонт обладнання. Технічне обслуговування передбачає утримування виробничих потужностей у робочому стані, щоб система могла нормально функціонувати. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

- удосконалити програму ремонту обладнання;
- вибрати один або комбінацію кількох основних підходів щодо налагодження спрацьованого обладнання (резервування обладнання, запасних частин, наявність кваліфікованих операторів-наладчиків);
- визначити доцільність використання обладнання чи його заміну більш сучасним.

Управління персоналом. Проблеми, що нині виникли на підприємствах, зумовлені насамперед тим, що не приділялося належної уваги управлінню персоналом на рівні середньої та низової ланок. Практика роботи вітчизняних підприємств свідчить, що сьогодні необхідно розв'язати такі завдання:

- чітко визначити зміст функціональних повноважень як окремої особи, так і структурного підрозділу в цілому;
- створити ефективну інформаційну систему;
- підготувати універсальних спеціалістів, застосовуючи систему ротації працівників;
- створити ефективну організаційну структуру з погляду чіткості структуризації й завершеності підрозділів;

- сформувати дієздатний персонал з метою досягнення загальної мети;
- поліпшити умови праці

Щоб підвищити ефективність функціонування операційних систем підприємств, зарубіжні та вітчизняні вчені запропонували безліч підходів, концепцій, методичних рекомендацій тощо. Науковці та служби підприємств по-різному розглядають постачання, транспортування й переміщення вантажів поза межами та територією підприємств, зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції перед реалізацією, а також розподіл і реалізацію виробленої продукції.

Нерідко це проходить поза увагою спеціалістів, які проводять реорганізацію виробничих підприємств, а іноді й науковців, які займаються теоретичним обґрунтуванням механізму переходу господарських структур до ринкової економіки.

У зарубіжній і вітчизняній економічній теорії та практиці дедалі частіше звертають увагу на логістичну концепцію управління підприємствами. Нині логістика є однією із загальновизнаних сучасних вискоєфективних концепцій менеджменту і застосовується в управлінні багатьма підприємствами всіх сфер діяльності у США, Європі, Японії та інших країнах [4].

Досить широке коло проблем, пов'язаних із пошуком пріоритетних напрямів підвищення ефективності управління підприємством, у тому числі матеріальними запасами та їх переміщеннями, було розглянуто в наукових працях учених: українських — О. С. Авдеєнко, Є. Я. Войнович, П. Д. Гаркуша, О. П. Глогусь, Є. В. Крикавський, М. О. Окландер та ін., російських — А. І. Баскін, О. М. Гаджинський, Ю. М. Неруда, О. Т. Новиков та ін., зарубіжних — Д. Ж. Букан, Д. Вілсон, Ф. Еджворт, Д. Сааті та ін.

Аналіз діяльності державних промислових підприємств виявив, що вони не інтегрують своїх постачальників і споживачів в єдину логістичну систему. Досвід провідних зарубіжних підприємств свідчить, що внутрішньофірмова інтеграція та координація кожної з ланок логістичної системи в межах усього підприємства є необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи.

Переходу від управління окремими функціями до інтегрованого управління на підприємстві можуть завжати такі фактори:

- функціональні підрозділи підприємств, що беруть участь в управлінні рухом потоків матеріальних ресурсів, мають локальні цілі та завдання;

- цілі цих підрозділів часто мають суперечливий, взаємовиключний характер і тому є джерелом виникнення внутрішньоорганізаційних, міжфункціональних конфліктів і проблем;
- цілі підрозділів підприємств нерідко не відповідають стратегічним цілям та завданням організації як системи;
- дотримання організаційними одиницями виключно своїх локальних цілей призводить до посилення міжфункціональних конфліктів і значного відхилення від стратегічного курсу та цілей підприємств.

Відділ комерційної діяльності на початку може виконувати логістичні функції на підприємстві. Як ланка, що володіє інтегруючим і координуючим потенціалом практично на всіх рівнях організаційної ієрархії та реалізує принцип управління потоками, цей структурний підрозділ має реальні можливості та інструменти для узгодження локальних цілей підрозділів підприємства та глобальних, системних цілей організації.

Завданнями оцінки економічної ефективності логістичної системи мають бути:

- формування концепції економічної ефективності логістичної системи на основі системного підходу;
- виявлення ефектоутворюючих факторів;
- формування системи показників економічної ефективності логістичної системи;
- виявлення та мобілізація резервів підвищення економічного ефекту логістики на конкретному підприємстві.

Логістичної систему доцільно створювати лише в тому разі, якщо її впровадження для підприємства виявиться економічно ефективним, тобто витрати на ці заходи за припустимий строк будуть повернені завдяки різниці між прибутком після та до впровадження. Окрім економічної ефективності, слід також звернути увагу на організаційні аспекти інновації: поліпшення показників оперативності управління, зменшення завантаженості керівників та якості обслуговування — вчасного та комплексного постачання матеріальних ресурсів відповідної якості внутрішнім і зовнішнім споживачам з мінімальними витратами.

Упровадження запропонованої системи дасть змогу досягти основної мети реалізації логістичної концепції в управлінні матеріальними та інформаційними потоками підприємства — поліпшити якість та ефективність функціонування системи постачання підпри-

ємства матеріальними ресурсами, підвищити ступінь задоволеності споживачів і водночас зменшити витрати на здійснення логістичних операцій у цій сфері.

У процесі впровадження логістичної системи в практику вітчизняних підприємств важливе значення має соціальний ефект, який полягає в ліквідації рутинних операцій, організації творчої та менш психологічно напруженої діяльності учасників логістичних операцій, забезпеченні високої культури обслуговування споживачів.

Подальші розробки в цьому напрямку мають стосуватися аналізу та розрахунків відповідного технічного, кваліфікаційного та інформаційного забезпечення функціонування логістичної системи, адекватних умовам діяльності кожного окремо взятого підприємства. Важливе місце в цьому процесі повинно відводитися сучасним інформаційним технологіям, а саме розробці та впровадженню інформаційної логістичної системи.

Література

1. *Баскин А.* Управление материалопотоками и нормирование запасов // *Логистика*. — 2000. — № 1. — С. 29–30.
2. *Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит., 1998. — 336 с.
3. *Плоткін Я. Д.* Виробничий менеджмент. — Львів: Інтелект, 1999. — 258 с.
4. *Промышленная логистика: логистически ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде* / Под ред. М. Колосова. — М.: Изд-во МГТУ им. Н. Баумана, 1997. — 218 с.
5. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
6. *Федулова Л. І.* Актуальні проблеми менеджменту в Україні. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с.