

АНАЛІЗ СТАНУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ЗАХАРОВ В. А., ІВАНОВА В. Й.

УДК 681.3.07

Захаров В. А., Іванова В. Й. Аналіз стану операційного менеджменту на промислових підприємствах

Проведено аналіз стану операційного менеджменту на промислових підприємствах Харківського регіону, визначено основні проблеми та запропоновано шляхи покращення якості операційного менеджменту на промислових підприємствах України. Виділено фактори конкурентного середовища операційної системи, які здійснюють найбільший вплив на операційний менеджмент промислового підприємства. Побудовано картку проблем і дерево цілей усунення проблем операційного менеджменту.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна система, операційні пріоритети, якість операційного менеджменту.

Рис.: 3. **Бібл.:** 11.

Захаров Володимир Андрійович – викладач, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: vzakharov1986@gmail.com

Іванова Валентина Йосипівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємств, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 681.3.07

UDC 681.3.07

Захаров В. А., Іванова В. И. Анализ состояния операционного менеджмента на промышленных предприятиях

Проведен анализ операционного менеджмента на промышленных предприятиях Харьковского региона, определены основные проблемы и предложены пути улучшения качества операционного менеджмента на промышленных предприятиях Украины. Выделены факторы конкурентной среды операционной системы, наиболее влияющие на операционный менеджмент промышленного предприятия. Построена карта проблем и дерево целей устранения проблем операционного менеджмента.

Ключевые слова: операционный менеджмент, операционная система, операционные приоритеты, качество операционного менеджмента.

Рис.: 3. **Библ.:** 11.

Захаров Владимир Андреевич – преподаватель, кафедра экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: vzakharov1986@gmail.com

Іванова Валентина Йосифівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки, організації та планування діяльності підприємств, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Zakharov V. A., Ivanova V. I. Analysis of the State of Operation Management at Industrial Enterprises

The article analyses operation management at industrial enterprises of the Kharkiv region, identifies main problems and offers ways of improvement of the quality of operation management at industrial enterprises of Ukraine. It marks out the factors of the competitive environment of the operation system, which exert significant influence on operation management of an industrial enterprise. It builds a diagram of problems and a tree of goals of elimination of problems of operation management.

Key words: operation management, operation system, operation priorities, quality of operation management.

Рис.: 3. **Bibl.:** 11.

Zakharov Vladimir A. – Lecturer, Department of Economics, organization and business planning, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: vzakharov1986@gmail.com

Ivanova Valentina I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economy, Organization and Planning of Activity of the Enterprises, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

У вітчизняній літературі все більше число експертів приходять до висновку про те, що найбільш актуальним завданням господарської діяльності слід вважати виявлення проблем на промислових підприємствах, а саме: проблем, пов'язаних з операційним менеджментом, з їх подальшим успішним рішенням.

Операційний менеджмент як елемент системи управління значно впливає на ефективність діяльності, інтегруючи взаємодію підрозділів підприємства його взаємозв'язки з постачальниками і споживачами.

Аналізом проблем операційного менеджменту та вдосконаленням його ефективності займалися такі зарубіжні та відомі вчені: М. Мескон, Л. Геловей, Р. Б. Чейз, Р. Ф. Якобс, Дж. Лайкер, Дж. Риггс, О. М. Горелик, А. Н. Стерлигова, А. В. Фель, В. Й. Іванова, Н. О. Сухарев, А. С. Курочкін, Р. А. Фатхутдинов, О. М. Сумець та інші.

Метою даної статті є аналіз стану операційного менеджменту на промислових підприємствах Харків-

ського регіону, визначення основних проблем і шляхів покращення якості операційного менеджменту на промислових підприємствах України.

Для проведення аналізу стану операційного менеджменту на промислових підприємствах Харківської області (ПАТ «Завод ім.Фрунзе», ПАТ «Гідропривід», ПАТ «Електромаш», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПрАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ДП «ХАЗ», ПАТ «Світ Шахтаря», ПАТ «Турбоатом», ПуАО «ХАРП», ПАТ «ФЕД») використовувалися такі заходи: проведення опитування та анкетування, аналіз звітності та документації підприємства, аналіз літературних джерел, пов'язаних з діяльністю промислових підприємств.

Аналіз динаміки розвитку промислових підприємств Харківської області в період з 1991 по 2011 рр. показав, що їм властиві практично ті ж тенденції, що і всій промисловості України: 1991 – 1998 рр. – період значного падіння промислового виробництва, коли з 1991 по 1996 рр. воно скоротилося на 49%. Таким чином,

до 1997 р. промисловість області в цілому була депресивною галуззю, що знаходиться в стані стагнації. Спад виробництва супроводжувався низьким рівнем інвестицій, скороченням працівників, перевищенням виробництва товарів над грошовою масою. З 1997 р. у цілому спостерігається тенденція підйому промисловості з чергуванням прискорення темпів зростання і їх зниження. Прискорення темпів зростання обсягів промислового виробництва відповідає періоду 2001 – 2005 рр., коли Харківська область мала статус території пріоритетного розвитку та інвестування і прямі іноземні інвестиції в економіку області за чотири роки збільшились в 4,5 раза. Починаючи з 2005 р., спостерігається зростання обсягів промислового виробництва темпами, що знижуються: 103,1%; 102,6% з подальшим зниженням темпів промислового виробництва в 2008 – 2012 рр. спочатку на 5,2%, а потім на 21,9% [4, 5, 6].

Усі проблеми, з якими стикаються вітчизняні промислові підприємства, можна умовно поділити на дві групи: проблеми професійного управління та виробничо-економічні проблеми.

Проблеми професійного управління: труднощі організації роботи; неправильне розуміння сутності процесу управління; неповний аналіз ефективності систем управління; проблема взаємини з персоналом; неправильно обраний стиль управління.

Виробничо-економічні проблеми: проблеми макросередовища; виробничі проблеми; проблеми маркетингу, реклами та збуту; фінансово-економічні проблеми; непрофесіоналізм кадрів.

До числа основних проблем професійного управління відноситься труднощі організації роботи, яка може в себе включати: неконкретну постановку завдань і тривалий час їх вирішення; недостатній інструктаж і координацію; нечіткий розподіл обов'язків; проблему документообігу; рішення другорядних питань; відсутність стратегічних цілей і місії організації; проблеми, пов'язані з делегуванням відповідальності; схильність бачити причини труднощів ззовні, а не всередині організації; недооцінка ступеня серйозності перешкод; невміння менеджерів планувати альтернативи і забезпечувати фактичне виконання рішень; незнання методів аналізу ситуацій, управлінських технологій.

Неправильне розуміння сутності процесу управління призводить до зниження керованості підприємства. Керуюча ланка завантажена роботою, що фактично виключає її із системи управління. Вона мало встигає як в оперативній роботі, так і в стратегії підприємства. Заступники генерального директора в плані зайнятості більш вільні люди, мають час для вирішення проблем, але не мають необхідних повноважень. Відповідальність провідних менеджерів чітко не визначена. Неясність у розподілі й формулюваннях відповідальності, повноважень та правил взаємодії призводить до некерованості процесів, конфліктності та неузгодженості процесів управління.

Ще однією проблемою є неповний аналіз ефективності систем управління. Оскільки згідно з поширеною думкою 99% причин невідповідностей на промислових підприємствах розташовується в просторі між функціо-

нальними підрозділами, то проведення внутрішніх перевірок всередині цих підрозділів дозволяє відшукати і ліквідувати максимум 1% проблем.

Спроб змінити принципи побудови організаційної структури підприємств практично немає. Матриця відповідальності, побудована на принципах функціональних відділів, не виконує своєї ролі підвищення керованості підприємством, як і внутрішні аудити систем якості. У такій матриці зникають усі нюанси взаємин керівників різних підрозділів. Реальність систем управління така, що у кожного керівника є своя думка з приводу того, хто відповідає за досягнення тих чи інших результатів, хто саме і яким чином повинен аналізувати ефективність системи управління.

Наступною узагальненою проблемою є неправильна організація управління персоналом. Багато керівників не використовують індивідуальні особливості працівників, не враховують думки колективу, не вміють управляти конфліктами в цілях розвитку і зростання. На багатьох підприємствах існують такі проблеми, як прогули, запізнення.

Важливе значення для підприємства має його навколишнє конкурентне середовище. Україна за останнє десятиріччя пережила серйозну політико-економічну кризу, багато підприємств опинилися на межі банкрутства. Відсутність науково обґрунтованої стратегічної програми економічного, управлінського і соціального розвитку суспільства, вкрай низький рівень культури управління в усіх сферах суспільного життя: від вищих, державних ієрархічних рівнів і до управління підприємствами, складність організаційних структур управління, їх слабка адаптація до змін зовнішніх умов є одними з основних причин кризи. У цих умовах змушені працювати підприємства, постійно стикаючись з такими проблемами макросередовища, як: нестійкість курсу гривні; зовнішній і внутрішній борги держави; криміналізація промисловості та послуг; свавілля чиновників; правова незахищеність підприємств; невідповідність законодавчої бази та податкової системи; політична та економічна нестабільність в країні.

Іншою групою проблем організації є проблеми виробництва. Основні умови, які свідчать про наявність в організації таких проблем: зниження обсягів випуску продукції; низька якість продукції, що випускається; високий рівень браку; неповне використання виробничих потужностей; високий рівень травматизму; неорганізованість діяльності по роботі з постачальниками; низька якість сировини, що постачається; обмеженість ресурсів; не сертифіковані системи якості.

Відповідальність за брак несуть рядові співробітники, насамперед виробничі робітники. Розрив у доходах між заступником директора і кваліфікованим робітником робить проблематичним підвищення якості продукції, що випускається. На багатьох промислових підприємствах спостерігаються наслідки придбання у посередника великої партії неякісної продукції. Неякісний напівфабрикат використовується для виготовлення бракованої продукції, але відповідають за брак рядові робітники, а не керівництво, з вини якого були придбані неякісні матеріали і комплектуючі.

Ще однією групою проблем є відсутність систем маркетингу і збуту продукції. Основними проблемами цієї групи є: незнання реальної ситуації на ринку; нерівні умови конкуренції; відсутність зворотного зв'язку зі споживачами; мала частка ринку збуту; низький платоспроможний попит; відсутність оперативності отримання інформації про ринки збуту; невідповідність вимог у контрактах; затримки в постачанні продукції.

Багато підприємств продають свою продукцію численним посередникам, не уточнюючи в договорах з ними всіх необхідних характеристик продукції, а також умов, в яких буде працювати продукція. Незнання свого кінцевого споживача трансформується в Рекламацийні акти та зауваження від клієнтів. Значна частина рекламаций виникає через відсутність зворотного зв'язку з клієнтом, через те, що система управління не орієнтована на споживача.

Однією з основних груп проблем підприємства є фінансово-економічні проблеми, які можуть включати в себе: низький рівень прибутку; відсутність темпів зростання основних економічних показників; проблему автоматизації фінансового обліку; високу вартість кредитів; непрофесійно складені бізнес-плани; трудність укладення спільних проектів з інвестування у виробництво.

Людина, у якій відсутня можливість професійного та особистого розвитку в організації, навряд чи може бути відданою їй. Проблеми професіоналізму кадрів є актуальними для промислових підприємств: брак знань, досвіду і здібностей персоналу; відсутність свободи і самостійності кадрів; занижена оцінка реального потенціалу працівників; погані навички комунікації в організації; відсутність узгодженості дій персоналу; неповне володіння інформацією.

Інформація від керівництва та від робочого про одну й ту ж саму подію сильно відрізняється. Перепони на шляху інформаційних потоків дивно міцні. Службовці, робітники, керівники середньої ланки страждають від браку службової інформації.

Проведення анкетування та опитування на промислових підприємствах з виявлення стану операційного менеджменту дали такі результати.

При опитуванні щодо впливу факторів конкурентного середовища на промислове підприємство було виявлено, що найбільше впливають такі фактори:

- ✦ *науково-технічний прогрес* – відсутність сучасних вітчизняних розробок, направлених на ефективне управління виробництвом і підприємством;
- ✦ *постачальники* – поганий взаємозв'язок із постачальниками, несвоєчасні поставки, незадовільна якість ресурсів;
- ✦ *ринок* – погано вивчені потреби споживачів, наявність більш якісної продукції європейських конкурентів і дешевої продукції китайських виробників.

Також під час опитування та дослідження промислових підприємств були виявлені найбільш поширені проблеми на українських підприємствах, пов'язані з операційним менеджментом. Це неефективне управ-

ління операційною системою підприємства та застарілі методи управління, що, у свою чергу, породжує такі проблеми: неритмічна робота виробництва підприємства, несвоєчасне постачання, великі витрати на виробництво продукції, великі витрати на виробництво продукції.

Для усунення вищезазначених проблем операційного менеджменту на промисловому підприємстві перш за все необхідно запроваджувати прогресивні методи та системи управління операційною системою, які будуть адаптовані до українських реалій.

При дослідженні питань, які пов'язані з використанням сучасних методів, принципів, інструментів управління операційною системою, було отримані такі результати: лише на одиничних промислових підприємствах Харківського регіону намагалися запровадити сучасні підходи до управління операційною системою, наприклад на ХЕЛЗ «Укрелектромаш» намагалися запровадити елементи бережливого виробництва та деякі операційні пріоритети, але через відсутність методів запровадження сучасних концепцій в умовах України ці прагнення не дали результату.

Під час спостереження організації виробництва в цехах промислових підприємств були виявлені найбільш поширені проблеми, які характерні для всіх промислових підприємств, на яких проводилось дослідження, а саме:

1. Нагромадження на робочому місці готової продукції та деталей.
2. Втрати часу на зайві рухи та пошук інструментів та деталей.
3. Поганий взаємозв'язок між основними та допоміжними працівниками.
4. Зупинки конвеєру по технічних причинах.
5. Відсутність порядку на робочому місці.
6. Відсутність чіткої зони для готової продукції, деталей, комплектуючих та інструментів.
7. Низький рівень стандартизації процесу виробництва.
8. Наявність «вузьких місць».

Усі ці проблеми породжують великі втрати часу, що, у свою чергу, знижує швидкість виконання виробничої програми та збільшують собівартість продукції.

На основі аналізу проблем промислових підприємств була побудована предметна область проблем операційного менеджменту на промислових підприємствах (рис. 1).

Також на основі проведеного аналізу стану операційного менеджменту побудована карта проблеми. Карти проблем дає ситуаційний аналіз і показує «больові точки» в операційному менеджменті на промисловому підприємстві, де виникає найбільше проблем. Карта проблем операційного менеджменту підприємства представлена на рис. 2.

Після аналізу проблем, які виникають при низькій якості операційного менеджменту на промисловому підприємстві, було побудовано дерево цілей вирішення цих проблем, яке представлено на рис. 3.

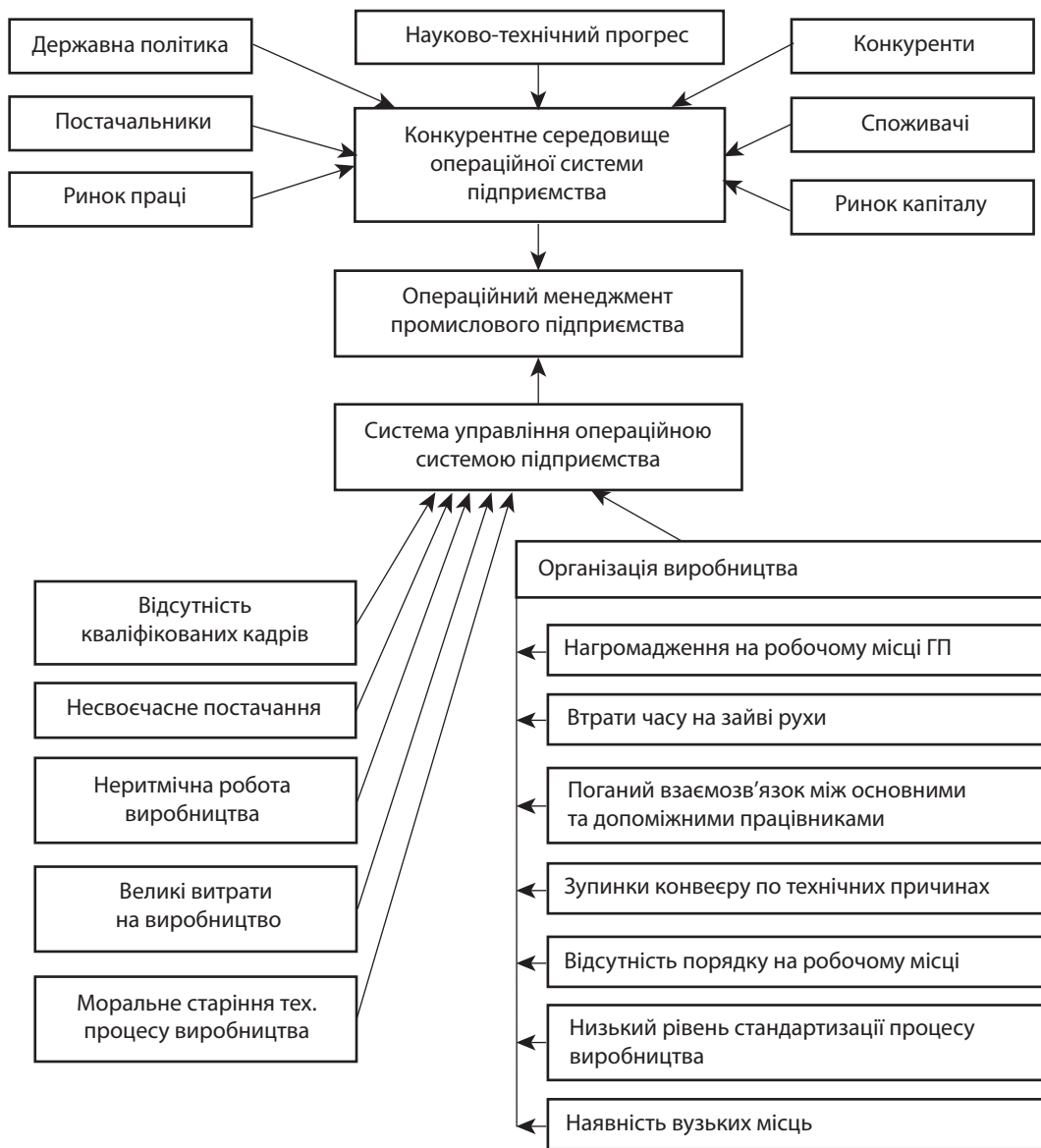


Рис. 1. Проблеми операційного менеджменту на промислових підприємствах

ВИСНОВКИ

Під час аналіз стану операційного менеджменту на промислових підприємствах Харківської області були виявлені основні проблеми, з якими стикаються промислові підприємства в конкурентному середовищі (постачальники, споживачі та конкуренти, науково-технічний прогрес) та всередині операційної системи підприємства (проблеми пов'язані з організацією та управлінням виробництва), на основі чого побудована карта проблем і проведено аналіз предметної області, а також визначено шляхи вирішення цих проблем. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Іванова В. Й.** Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент»: навчальний посібник. Ч. 2 / В. Й. Іванова, О. М. Тімонін, К. В. Ларіна. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 160 с.
2. **Лайкер Дж.** Практика Дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри

Лайкер. Давид Майер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 588 с.

3. **Курочкин А. С.** Операционный менеджмент: учеб. пособие / А. С. Курочкин. – К.: МАУП, 2000. – 114 с.

4. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/>

5. Офіційний сайт головного управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>

6. **Салун М. М.** Розвиток українських промислових підприємств: тенденції та проблеми відтворення і модернізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-311/business-economics-and-production-management-311/7696-ukrainian-news-rozvitok-promyslova-pdprimstv-tendents-an-issue-vdtvorennia-s-modernizats>

7. **Оно Т.** Производственная система Тойоты. Уход от массового производства / Т. Оно. – М.: ИКСИ, 2005. – 272 с.

8. **Хоббс Д. П.** Внедрение бережливого производства / Д. П. Хоббс / Пер. с англ. П. В. Гомолко. – Минск: Грещов Паблিশен, 2007. – 352 с.

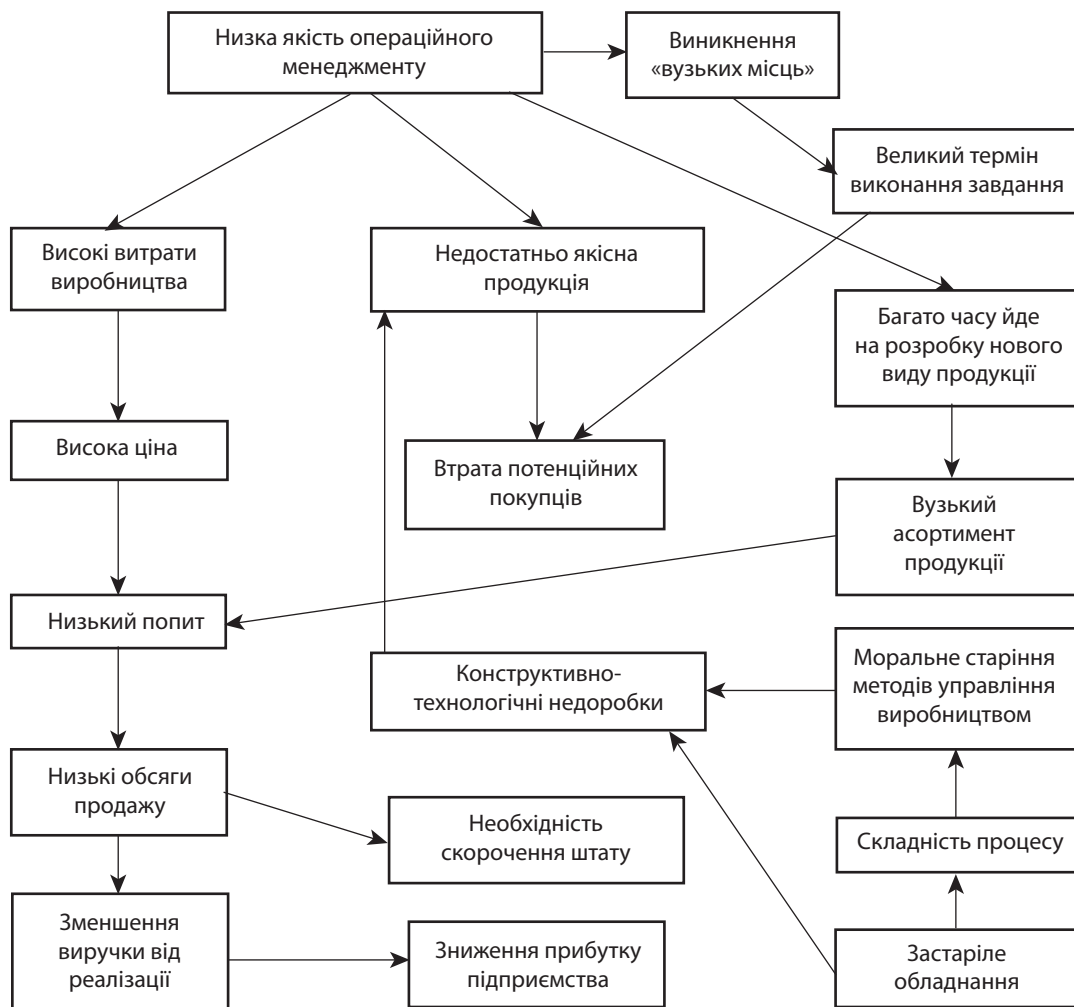


Рис. 2. Карта проблем операційного менеджменту на промисловому підприємстві

9. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.

10. Яременко О. Л. Операционный менеджмент : учебник / О. Л. Яременко, А. М. Сумец. – Харьков : ФОЛІО, 2002. – 213 с.

11. Hanna M. D. Integrated operations management. Adding value for customers / M. D. Hanna, W. R. Newman. – 1st edition. – New Jersey : Prentice Hall, 2001. – 753 p.

REFERENCES

Cheyz, R. B., Ekvilayn, N. Dzh., and Yakobe, R. F. *Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment* [Production and Operations Management]. Moscow: Viliams, 2001.

Hanna, M. D., and Newman, W. R. *Integrated operations management. Adding value for customers*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Ivanova, V. I., Timonin, O. M., and Larina, K. V. *Operatsiyni menedzhment u systemi upravlinnia orhanizatsiiei navchalnoi dystsypliny «Operatsiyni menedzhment»* [Operations Management in the management organization of the course "Operations Management"]. Kharkiv: KhNEU, 2011.

Khobbs, D. P. *Vnedrenie berezhlivogo proizvodstva* [The introduction of lean manufacturing]. Minsk: Gretsov Pablishen, 2007.

Kurochkin, A. S. *Operatsionnyy menedzhment* [Operations Management]. Kyiv: MAUP, 2000.

Layker, D., and Mayer, D. *Praktika Dao Toyota: Rukovodstvo po vnedrenniu printsipov menedzhmenta Toyota* [The practice of Tao Toyota: Guidelines for the implementation of the management principles Toyota]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2006.

Ono, T. *Proizvodstvennaia sistema Toyoty. Ukhodia ot massovogo proizvodstva* [The Toyota production system. Moving away from mass production]. Moscow: IKS, 2005.

Ofitsiyniy sait ahentstva z rozvytku infrastruktury fondovoho rynku Ukrainy. <http://www.smida.gov.ua/>

Ofitsiyniy sait holovnoho upravlinnia statystyky u Kharkivskii oblasti. <http://kh.ukrstat.gov.ua/>

Salun, M. M. "Rozvytok ukrainskykh promyslovykh pidpriemstv: tendentsii ta problemy vidtvorennia i modernizatsii" [Development of Ukrainian industry: trends and problems of reproduction and modernization]. <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-311/business-economics-and-production-management-311/7696-ukrainian-news-rozvitok-promyslova-pdprimstv-tendents-an-issue-vdtvorennia-s-modernizats>

Yaremenko, O. L., and Sumets, A. M. *Operatsionnyy menedzhment* [Operations Management]. Kharkov: FOLIO, 2002.

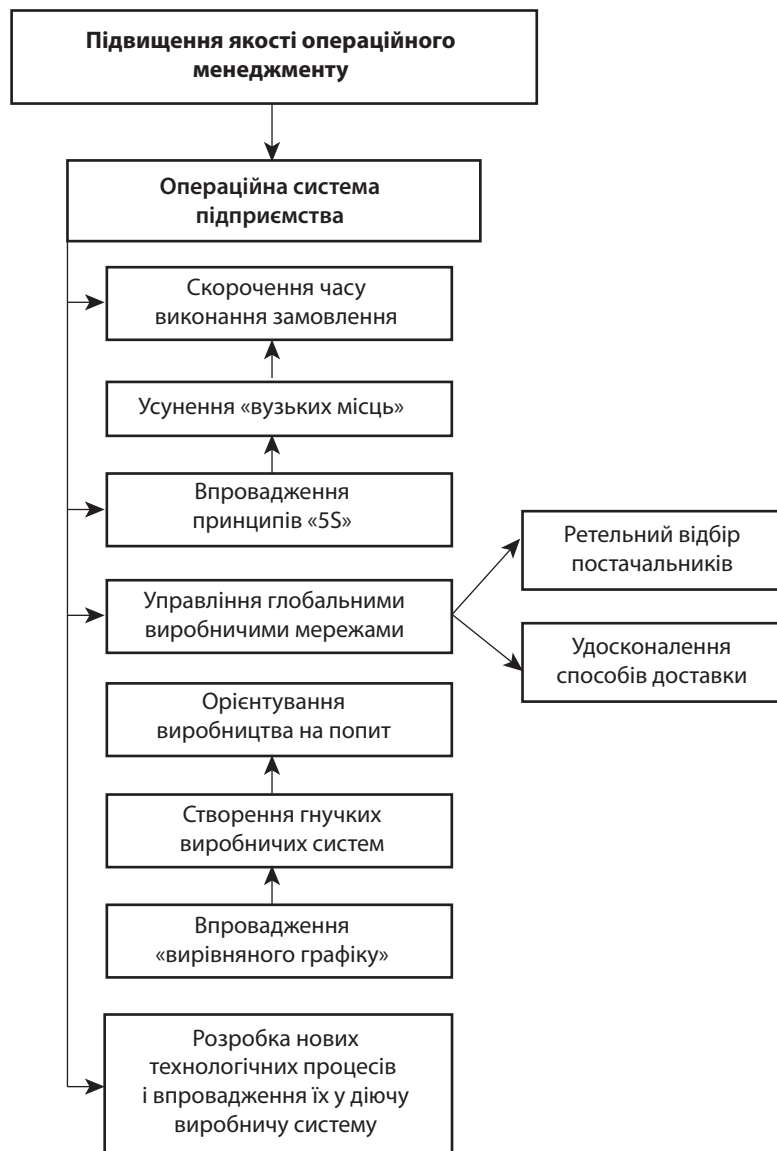


Рис. 3. Дерево цілей підвищення якості операційного менеджменту на підприємстві