

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

KEY ASPECTS OF MANUFACTURING MANAGEMENT

У статті під час досліджень встановлено, що подолання наслідків кризових явищ у роботі вітчизняних підприємств і перехід до стійкого зростання потребує істотного переосмислення ключових аспектів виробничого менеджменту. Визначені особливості впровадження виробничого менеджменту. Окреслено перелік питань, які повинен вирішувати виробничий менеджмент під час управління підприємством. Сформовані головні завдання виробничого менеджменту. Доведена необхідність формування виробничої стратегії та визначені основні альтернативні стратегії виробництва: повне задоволення попиту; виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит; виробництво з урахуванням реально наявного мінімального попиту; використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміни в технологічному процесі. З метою забезпечення ефективності функціонування вітчизняного підприємства в майбутньому запропоновано поділ функцій виробничого менеджменту на тактичні і стратегічні.

Ключові слова: підприємство, менеджмент, виробництво, функціональна стратегія, тактичні функції, стратегічні функції.

В статье в ходе исследований установлено, что преодоление последствий кризисных

явлений в работе отечественных предприятий и переход к устойчивому росту требует существенного переосмысления ключевых аспектов производственного менеджмента. Определены особенности внедрения производственного менеджмента. Сформулирован перечень вопросов, которые должен решать производственный менеджмент при управлении предприятием. Представлены главные задачи производственного менеджмента. Доказана необходимость формирования производственной стратегии и определены основные альтернативные стратегии производства: полное удовлетворение спроса; производство продукции с ориентацией на среднестатистический спрос; производство с учетом реально существующего минимального спроса; использование существующего производственного потенциала; создание нового производства; изменения в технологическом процессе. С целью обеспечения эффективности функционирования отечественного предприятия в будущем предложено разделение функций производственного менеджмента на тактические и стратегические.

Ключевые слова: предприятие, менеджмент, производство, функциональная стратегия, тактические функции, стратегические функции.

УДК 658

<https://doi.org/10.32843/infrastruct33-36>

Овчинникова В.О.

д.е.н., доцент,
професор кафедри економіки
та управління виробничим
і комерційним бізнесом
Український державний університет
залізничного транспорту

Тарасенко А.О.

студент
Український державний університет
залізничного транспорту

In the article during the research it was established that the overcoming of the consequences of crisis phenomena in the work of domestic enterprises and the transition to sustainable growth requires a substantial rethinking of key aspects of production management. The peculiarities of introduction of production management are defined. The list of issues to be addressed by the production management in the management of the enterprise is outlined. The main tasks of production management are formed: constant development and introduction into production of new types of products; systematic reduction of expenses of all kinds for the production of the product; improvement of quality, consumer characteristics while reducing the cost of the product; reducing costs at all stages of the production and sales cycle, while constantly developing new types of products, expanding the range of finished products and changing its range. The necessity of formation of a production strategy, formed on the basis of product strategies and related to decision-making concerning: acquisition or organization of new production, is proved. modernization, reconstruction, technical re-equipment of operating productions; improvement of the structure of the main, auxiliary and service industries, the relationship between them; establishing an effective relationship between the object and the subject of management. The basic alternative strategies of production are defined: full satisfaction of demand; production of products with an orientation towards the average demand; production taking into account the actual existing minimum demand; use of existing production potential; creation of new production; changes in the technological process. In order to ensure the effective functioning of the domestic enterprise in the future, the division of the functions of production management into tactical (inventory control tactics, the tactics of calculating the demand for components of products, tactics "exactly in time", aggregate planning tactics, tactics of production scheduling) and strategic (product strategy, process strategy, location strategy of new industries within the regional aspect, strategy of production organization, production service strategy, strategist and quality).

Key words: enterprise, management, production, functional strategy, tactical functions, strategic functions.

Постановка проблеми. У наш час вітчизняні підприємства постійно відчувають погіршення фінансово-економічного стану. Причиною цього стала низка ключових чинників. По-перше, це макроекономічна нестабільність у державі і зміна векторів гео економічного розвитку, що призвели до втрати традиційних ринків збуту. По-друге наявність застарілих виробничих потужностей та відсутність інвестиційних ресурсів для їхнього кардинального оновлення спричинили скорочення можливостей вітчизняних підприємств у сфері виготовлення інноваційної продукції. По-третє, інтегрування у світовий фінансовий, промисловий та транспортний простір, а також інтенсифікація господарських зв'язків між країнами, сферами та галузями економіки визначили нові погрози для

вітчизняних підприємств через появу на українському ринку потужних конкурентів, що вже сьогодні присутні на ринках України.

За умов, що склалися, подолання наслідків кризових явищ у роботі вітчизняних підприємств і перехід до стійкого зростання потребує істотного переосмислення ключових аспектів виробничого менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині тема дослідження теоретичних основ виробничого менеджменту та його стратегічним аспектам досить популярна, їй присвячена ціла низка праць за авторством: В.Л. Диканя, В.О. Овчинникової, О.В. Маковоз, І.В. Токмакової, О.В. Шраменко, О.Г. Дейнеки, Д.І. Ковальова, Є.М. Карпенко, С.Ю. Комкова, Р.А. Фатхутдинова, М.Б. Шифрина,

Л.В. Гринцевича, В.І. Демидова, Т.А. Сахновича [1–8] та ін.

Водночас необхідні нові пропозиції у зазначеному питанні, що дадуть змогу врахувати умови сьогодення та досягти істотних результатів у процесі забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ключових концептуальних аспектів виробничого менеджменту та їх подальше удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Протягом багатьох років основним завданням менеджменту незмінно залишається вирішення проблем виробничих підрозділів. Ці проблеми витікають із природи виробничих систем і з того, який внесок очікується від виробничих підрозділів у загальну діяльність компанії. Незважаючи на те, що кожен менеджер знає дієвість системи, в якій він працює, керувати виробничим середовищем в умовах нестабільності нелегко.

Кількість змінних факторів, які менеджери повинні враховувати під час прийняття рішень, робить управлінський процес настільки складним, що деякі сприймають його як мистецтво. Розуміння головних факторів, що ускладнюють життя виробничого менеджера, дає змогу глибше зрозуміти дійсність виробничого середовища і виробити рішення, яке значно покращить управлінський процес і рівень діяльності всієї системи. Рішення може називатися рішенням, якщо воно спрямоване на усунення проблеми. І чим більша кількість проблем рішення усуває, тим воно ефективніше.

Перелік питань, які повинен вирішувати виробничий менеджмент під час управління [3, 4, 5, 6]:

1. Запуск матеріалів у виробництво (час і кількість).
2. Призначення ресурсів на виконання робіт.
3. Реагування нестачі або відсутності матеріалів.
4. Усунення наслідків впливу «Мерфі» (дійсність виробничого менеджменту така, що в цехах живе і наносить удари «Мерфі»: обладнання виходить із ладу, оператори не виходять на роботу, не вистачає компонентів для збірки, бази даних містять неправильну інформацію про кількість незавершеного виробництва, замовник змінює вимоги, кількість або термін постачання замовлених виробів тощо).
5. Виконання зобов'язань щодо поставок (за часом і кількістю).
6. Ініціація і проведення поліпшень.
7. Синхронізація з іншими функціональними підрозділами, що впливають на виробничий потік.

Таким чином, головними завданнями виробничого менеджменту слід вважати:

- постійне освоєння і впровадження у виробництво нових видів виробів;
- систематичне зменшення витрат всіх видів на виготовлення продукту;

- підвищення якості, споживчих характеристик за одночасного зниження вартості продукту, що випускається;

- зниження витрат на всіх етапах виробничо-збутового циклу, при цьому постійно освоюючи нові види виробів, розширюючи номенклатуру готового продукту і змінюючи його асортимент.

Однак слід відзначити, що в наш час робота вітчизняних підприємств постійно ускладнюється вимогами, які диктує нестабільне зовнішнє середовище. Особливо це впливає на діяльність багатопрофільних підприємств, виробнича діяльність яких і без того відбувається в умовах посилення диверсифікаційних процесів, що визначає наявність широкого кола суб'єктивних і об'єктивних проблем управління такими складними системами.

Все це підкреслює необхідність використання стратегічного управління вітчизняними підприємствами, а від того, наскільки добре будуть враховані принципи стратегічного управління у виробничому процесі, залежатиме не тільки поточна результативність і ефективність, але і його існування в майбутньому.

Саме тому під час виконання завдань виробничого менеджменту слід сконцентрувати увагу на виробничій стратегії. Виробнича стратегія – це функціональна стратегія, що підтримує корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональну систему підприємства (виробництво) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій [7]. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, але аж ніяк не другорядною.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо:

- придбання або організації нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переобладнання наявних виробництв;
- удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними;
- налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

Основними альтернативними стратегіями виробництва є [1]:

1) повне задоволення попиту – підприємство виробляє стільки продукції, скільки вимагає ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит – запаси певних

товарів можуть накопичуватися за раптового зменшення попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих нагромаджень;

3) виробництво з урахуванням реального мінімального попиту;

4) використання наявного виробничого потенціалу – виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) створення нового виробництва;

6) зміни в технологічному процесі – нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали, тощо.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами.

Саме тому з метою забезпечення ефективності функціонування вітчизняного підприємства в майбутньому вважаємо своєчасним та вельми актуальним поділ функцій виробничого менеджменту на тактичні і стратегічні.

Тактичні функції повинні містити:

– тактику управління запасами, яка розглядає запаси як необхідний атрибут виробничої системи, а управління ними – як один із елементів управління матеріальними складовими частинами виробництва;

– тактику розрахунку потреби у компонентах виробів, яка визначає процес планування на підприємстві в рамках залежного попиту;

– тактику «точно в строк», яка керується вибором шляхів мінімізації запасів і розглядає можливість працювати без них;

– тактику агрегатного планування, що дає змогу приймати рішення, спрямовані на ефективне планування темпів виробництва за певний період в умовах коливного ринкового попиту;

– тактику складання виробничого розкладу на виконавчому рівні залежно від черг, а також ступеня завантаженості робочих центрів.

Стратегічні функції повинні включати:

– стратегію товару, яка визначає напрям вибору нових товарів і своєчасну модернізацію товарів, що вже виробляються. Ця стратегія безпосередньо пов'язана з аналізом усього життєвого циклу товару та із здійсненням маркетингових досліджень;

– стратегію процесу, спрямовану на визначення, вибір способів виробництва товарів, резервування та визначення необхідної потужності. Під способом виробництва зазвичай мають на увазі сукупність певних технологій, засобів праці, а також методів управління та організації виробництва. Ці складники багато в чому залежать від масштабу виробництва нового товару, стійкості і повторюва-

ності його випуску, які також багато в чому визначаються під час маркетингових досліджень;

– стратегію розташування нових виробництв в межах регіонального аспекту з урахуванням виконання вимог надійності і гнучкості розподільної мережі, а також мережі постачання, що має певний вплив на розвиток бізнесу;

– стратегію організації виробництва, яка визначає організаційну структуру підприємства, вибір методів і форм наявної виробничої діяльності, побудова робочих центрів і максимально можливе забезпечення їх ресурсами;

– стратегію обслуговування виробництва, що виявляє форми, способи організації та методи технічного, складського, транспортного обслуговування та забезпечення підприємства;

– стратегію якості, яка останнім часом набула все більшого значення у зв'язку з тими кардинальними змінами, які спостерігаються в бізнесі.

Завдання виробничого менеджменту – вирішення проблем виробничих підрозділів. Ці проблеми впливають з природи виробничих систем і з того, який внесок очікується від виробничих підрозділів у загальну діяльність компанії. Незважаючи на те, що кожен менеджер знає дійсність системи, в якій він працює, всі погодяться, що керувати виробничим середовищем нелегко.

Висновки з проведеного дослідження. Кількість внутрішніх і зовнішніх змінних, які менеджери повинні враховувати під час прийняття рішень, робить управлінський процес складним. Тому з метою забезпечення його ефективності слід застосовувати основні положення теорії стратегічного управління. Це дасть змогу менеджеру глибше зрозуміти дійсність виробничого середовища і розробити рішення, яке значно покращить управлінський процес і рівень діяльності всієї системи. Виділені вище стратегічні і тактичні функції виробничого менеджменту повинні не тільки становити єдине ціле, але і бути тісно переплетені одна з одною. Їх здійснення повинне плануватися, мотивуватися, організуватися, координуватися і контролюватися. Успішність їх реалізації залежить від певних методів, тобто способів приведення їх до виконання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Томакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління. К: «Центр учбової літератури», 2013. 272с.
2. Овчиннікова В.О., Дьяков І.О. Менеджмент якості на залізничному транспорті в умовах розвитку високошвидкісного руху. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 63. С. 228–234.
3. Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Ковалев Д.И. Организация производства. Х. : Олант, 2002. 288 с.
4. Карпенко Е.М., Комков С.Ю. Производственный менеджмент. Гомель: ГГТУ, 2010. 519 с.

5. Фатхудинов Р.А. Производственный менеджмент. Санкт–Петербург: Лидер, 2011. 494 с.

6. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 600 с.

7. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2009. 240 с.

8. Гринцевич Л.В., Демидов В.И., Сахнович Т.А. Экономические методы управления развитием предприятия. Минск: БНТУ, 2010. 475 с.

REFERENCES:

1. Dukan V.L., Zubenko V.O., Makovoz O.V., Tokmakova I.V., Shramenko O.V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. K: "Center for Educational Literature".

2. Ovchynnikova V.O., Diakov I.O. (2018) Menedzhment yakosti na zaliznychnomu transporti v umovakh rozvytku vysokoshvydkisnoho rukhu [Quality management in railway transport in conditions of development of

high-speed traffic]. Bulletin of the Economy of Transport and Industry. no. 63. pp. 228–234.

3. Dukan V.L., Deineka A.G., Kovalev D.I. (2002) Orhanyzatsyya proyzvodstva [The organization of production]. X.: Olant.

4. Karpenko E.M., Komkov S.Yu. Proizvodstvennyy menedzhment (2010) [Production Management]. Gomel: GGTU.

5. Fatkudinov R.A. (2011) Proizvodstvennyy menedzhment [Production Management]. St. Petersburg: Leader.

6. Shepelenko G.I. (2010) Ekonomika, organizatsiya i planirovaniye proyzvodstva na predpriyatii [Economics, organization and planning of production at the enterprise]. Rostov-on-Don: Phoenix.

7. Shifrin M.B. (2009) Strategicheskiy menedzhment [Strategic management]. PE: Peter.

8. Grintsevich L.V., Demidov V.I., Sakhnovich T. A. (2010) Ekonomicheskiye metody upravleniya razvitiyem predpriyatiya [Economic methods of enterprise development management]. Minsk: BNTU.

Ovchynnikova Viktoria

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics and Production Management
and Commercial Business
Ukrainian State University of Railway Transport

Tarasenko Anna

Student
Ukrainian State University of Railway Transport

KEY ASPECTS OF MANUFACTURING MANAGEMENT

The purpose of the article. In the research, it was found that overcoming the consequences of crisis phenomena in the work of domestic enterprises and the transition to sustainable growth requires a significant rethinking of key aspects of industrial management. Therefore, the purpose of the article is to identify the key conceptual aspects of production management and their further improvement.

Methodology. In order to achieve goal, methods of modeling, abstraction and logical analysis were mainly used to refine the key conceptual aspects of production management, taking into account current economic conditions.

Results. Features of implementation of production management are defined. The list of issues that should be resolved by the production management in the management of the enterprise. The main tasks of production management are formed: continuous development and introduction into production of new types of products; systematic reduction of the costs of all types of product manufacture; improving the quality, consumer characteristics while reducing the cost of the product; reducing costs at all stages of the production cycle, while constantly learning new types of products, expanding the range of the finished product and changing its range. It is proved that the production strategy is a functional strategy that supports the corporate, business strategy, subordinates the functional system of the enterprise (production) to the achievement of common goals. It focuses on resources that support the implementation of major strategies. The production strategy is formed on the basis of product strategies and concerns the decision making of: the acquisition or organization of new production; modernization, reconstruction, technical re-equipment of existing productions; improvement of the structure of the main, auxiliary and service industries, the correlation between them; establishing an effective relationship between the entity and the entity.

The main alternative production strategies have been identified: full satisfaction of demand (the company produces as many products as the market requires in a certain period of time. Stocks at finished goods warehouses are minimal and production costs can be quite high due to frequent changes in output); production of products with a focus on average demand (stocks of certain goods may accumulate with a sudden decrease in demand, the real needs of the market are met by these accumulations); production taking into account the real minimum demand; utilization of existing production potential (production of goods in existing production; modernization of production; technical re-equipment of production; reconstruction of production); creation of new production; changes in technological process (new methods of production, new raw materials, others).

In order to ensure the efficiency of functioning of the domestic enterprise in the future, it is proposed to divide the functions of production management into tactical (tactics of inventory management, which considers inventories as a necessary attribute of the production system, and their management as one of the elements of management of material components of production; tactics of calculating the need for components of products, which determines the planning process for the enterprise in the context of dependent demand; tactic "just in time", guided by the choice of ways to minimize stocks and considers working without them; aggregate planning tactics that allow decisions to be made to effectively plan production rates for a certain period in the context of fluctuating market demand; tactics for scheduling production schedules at the executive level, depending on emerging queues, as well as the degree of workload work centers.) and strategic (product strategy, process strategy, strategy of location of new productions within the regional aspect, strategy of organization of production, strategy of production quality strategy).

The practical implications are that sound theoretical conclusions and recommendations can be used in the process of managing the development of the industry in Ukraine and will increase the effectiveness of administrative decisions in implementing processes for ensuring the development of industry and other sectors of the national economy.

Value / originality. The article deals with the issues of improvement of production management and their further improvement. Challenges and problematic issues outline the prospects for further research on improving production management systems.