

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ПОВ'ЯЗАНИХ З МЕНЕДЖМЕНТОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ШОСТКІНСЬКОГО КАЗЕННОГО ЗАВОДУ.

*В статті розглядаються питання необхідності економічного обґрунтування управлінських рішень, які впроваджуються на Шосткінському казенному заводі і пов'язані з менеджментом його операційної системи, використовуючи статистичне економіко-математичне моделювання на базі автоматизованої системи управління (АСУ) Шосткінським казенним заводом.*

Підвищення ефективності виробництва продукції ( послуг ) – одна із головних зад – витку економіки на теперішньому етапі будівництва незалежної України. Необумовою їх вирішення є удосконалення прийняття управлінських рішень, в першу економічно їх обґрунтовуючи. Під виробництвом, в основному, розуміють ви продукції в результаті пере-робки сировини. Операційні ( виробничі ) системи мають ширше призначення, вони включають в себе не тільки виробництво продукції, а і не послуги клієнтам ( замовникам ).

Уявлення операційною системою підприємства як складної управлінської сист якій техніко-економічні процеси відображаються в виді руху і перетворення інформ найбільш перспективними для отримання ефективних результатів в рамках підхо економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом опера системи підприємства.

Менеджмент операційної системи підприємства є центральною ланкою управління, яка відноситься до виробництва товарів та послуг шляхом переробки необхідних ресурсів усіх видів (вхідні системи  $X_i$  і  $C$ ) і виробництво товарів та послуг ( вихідні системи  $U_i$  ). Функції операційного менеджменту можна поділити на технологічні і управлінські. Технологічна функція пов'язана з технологічною діяльністю, не має прямого відношення до управлінської функції. До управлінської функції відноситься необхідність використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів. На відміну від працівників виробництва, які не мають відношення до управління і виконують тільки виробничо-технологічну функцію, в обов'язки менеджера входять не тільки вирішення управлінських задач, а і виробничих: - по плануванню (стратегічному, перспективному, поточному і оперативному) – по реалізації виробничих процесів на перспективу їх розвитку на прогностичний період ( 10 і більше років ), на 5-ти річну перспективу, поточну-річну перспективу і оперативну-поквартальну-помісячну реалізацію планів по всім видам робіт, ресурсів і організаційних заходів, необхідних для отримання запланованого прибутку; по організаційним питанням -організаційні заходи, щодо реалізації інвестиційних і інноваційних прогнозів, особливостям управління інноваційною системою в менеджменті операційної системи підприємства, управління підготовкою і забезпечення оновленого підприємства; по координаційним питанням – координаційні заходи щодо організації управління оновленою операційною системою в системі менеджменту інноваційного персоналу і економічного

обґрунтування управлінських рішень в умовах подолання підприємством економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій; по мотиваційним питанням—мотиваційні заходи щодо врахування матеріально-соціально-психологічних особливостей людини (винагорода, задоволеність роботою, гарні умови праці, високий статус на підприємстві, висока зарплата, можливість службового росту, зручна система відпусток, заслужена похвала колег і інше, і іншу сторону мотивацій становлять заслужені покарання працівників в тому чи іншому виді); контрольні заходи менеджера щодо своєчасного виявлення небезпеки економічних ризиків, різних конфліктів на підприємстві і їх своєчасних подолань, а також відхилення від існуючих нормативів Держстандарту якості продукції і іншого і ліквідації цих негараздів.

У системі операційного менеджменту управлінське рішення—це процес, що реалізується операційним менеджментом і забезпечується виконання ним завдання у фактичній чи прогнозованій ситуації. Управлінське рішення операційного менеджменту є діями суб'єкта управління ( менеджер, який вибирає оптимальний варіант управлінського рішення ) і об'єкта управління (окремі працівники, або персонал, які виконують це рішення ).

Управлінське рішення є комплексний процес, який включає правовий, соціальний, психологічний і інші аспекти суб'єкта управління. В правовому, соціальному, психологічному і інших аспектах, суб'єкт управління дає розпорядження на виконання управлінських рішень і несе повну відповідальність за їх своєчасне виконання і кінцевий результат отримання прибутку. З точки зору економічного обґрунтування управлінських рішень необхідно мати достовірну техніко-економічну інформацію, після обробки якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такий, який найбільше близький до оптимального, найкращого.

Процес прийняття управлінських рішень відображає послідовність їх прийняття та впровадження. Це, насамперед, вибір цілі і оцінка ситуації; визначення та прогнозування розвитку ситуації; формування управлінських проблем; визначення управлінських обмежень; вибір управлінських стратегій; вибір методу вирішення управлінських проблем; пошук оптимальних варіантів і визначення критеріїв управлінських рішень; оцінювання, вибір оптимального варіанта, узгодження, прийняття, доведення до впровадження управлінське рішення і техніко-економічна оцінка результатів від впровадження управлінського рішення.

Процес прийняття управлінських рішень, на основі їх економічного обґрунтування у операційному менеджменті, у ситуаціях надзвичайної складності, можна отримати об'єктивний результат за допомогою економіко-математичного моделювання, — це єдиний спосіб проаналізувати варіанти перспективних і визначити потенційні наслідки альтернативних управлінських рішень, завдяки чому їх можна об'єктивно порівняти і вибрати найкращий варіант.

Створення стратегічного менеджменту економічного обґрунтування управлінських рішень в менеджменті операційних систем передбачає найсуттєвіші особливості стратегії операційної системи підприємства в системі планування виробничої діяльності, в системі матеріально-технічного забезпечення та управління збутом продукції, в системі матеріально-технічних запасів споживання в операційній інфраструктурі підприємства ( управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами ), а також управління якістю продукції ( послуг ) і управління конкурентною стратегією операційної системи

підприємства в умовах подолання економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

Аналізуючи особливості економічної стратегії операційної системи підприємства, можна визначити менеджеру операційної системи підприємства основні етапи формування стратегічного менеджменту економічного обґрунтування управлінських рішень. Знаючи завдання, цілі, сильні і слабкі сторони операційної системи підприємства, менеджер: аналізує і оцінює зовнішнє середовище; аналізує, оцінює, вибирає і реалізує стратегічну альтернативу управлінських рішень. На першому етапі визначає завдання і цілі по конкурентно захищеній продукції, її якості і прибутку по підрозділам, фінансуванню і інше, на другому – створення стратегії отримання прибутку, оцінюючи існуюче позитивне і негативне становище сьогодення систем управління; діяльність персоналу, виробництво продукції, стан ринку, техніку і обладнання, принцип розподілу прибутку; фінансова і операційна системи; дослідження та розробки в структурі капіталу, податкової системи та ін.; оцінює стратегічні можливості та економічні ризики в сферах соціальних, політичних, економічних, юридичних, технічних, на третьому етапі – вибір методів дослідження (емпіричні, моделювання і ін.). Аналіз зовнішнього середовища-це майбутній контроль зовнішніх факторів, відпрацьованих в стратегічному прогнозі для майбутньої реалізації завдань і цілей, оцінювання економічних ризиків і небезпек кризових явищ та можливостей небезпек конкурентного середовища. Процедура менеджерських стратегічних досліджень наступна: в операційній стратегії пошуки можливостей виробництва продукції порівняно з конкурентами, товарів на замовлення, чи стандартизованої; можливі потужності і технології; постійний чи змінний виробничий ритм; сезонна, чи несезонна продукція; доступ до ресурсів; матеріально-технічні запаси споживання; стратегія операційної інфраструктури; стратегія інноваційного проектування процесу виробництва продукції; управління контролем якості. В фінансовій стратегії операційної системи менеджер досліджує наступне: фінансові можливості в управлінській структурі фінансових відносин; визначення потреб у фінансових ресурсах; основні види фінансування; джерела фінансів та особливості їх отримання (зовнішнє, акціонерне, довгострокове фінансування, кредити під заставу обладнання, відсоткова ставка, фінансування за допомогою облігацій, акцій і інше); оборотний капітал і його вартість; кредитні лінії; фінансовий контроль; стан ринку капіталу. В маркетинговому дослідженні стратегії функціонування операційної системи розглядається стан товарного ринку і конкурентний захист продукції, її асортимент та якість; ринки дослідження ціни, канали реалізації продукції; пропозиції до і після реалізаційного обслуговування продукції; стан маркетингово-комунікаційної системи (реклама, управління стимулюванням збуту, паблік рилейшнз, виставкова діяльність, можливості створення іміджу операційній системі).

Одна із необхідних систем функціонування операційного менеджменту є система управління матеріально – технічним забезпеченням та збутом продукції. Вона значною мірою відображає початкову стадію технологічного процесу-це виробництво та постачання необхідних матеріалів, запасів сировини та напівфабрикатів - вхідні інформаційного процесу (  $X_i$  і  $Ц_i$  ), перетворені операційною системою на її вихідні-готову продукцію (  $У_i$  ). До обов'язків матеріально-технічного забезпечення входить своєчасна доставка в операційну систему підприємства усіх видів ресурсів ( сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, технологічного обладнання, інструментів, транспортних засобів, палива, тепло-електроенергії, води, тощо ) в обсягах необхідних для нормального функціонування операційного процесу по виробництву необхідної

продукції. На вибір форми постачання операційної системи можуть впливати різноманітні фактори. Залежно від цих факторів, операційна система забезпечує себе ресурсами через товарно-сировинні біржі, аукціони, різні посередницькі підприємства і власним виробництвом комплектуючих виробів та інше. На великих підприємствах роботу по забезпеченню всіма видами ресурсів здійснює управління (відділи) матеріально-технічного забезпечення. При формуванні управлінської структури матеріально-технічного забезпечення необхідно врахувати основні управлінські функції - це здійснення маркетингових досліджень ринку постачальників по видам ресурсів, доступними цінами і простотою схем постачання та їх стабільністю; стратегічного (перспективного, поточного) прогнозування потреб в усіх видах ресурсів; завчасна підготовка заявок на необхідні ресурси та подання їх у планові служби управління і здійснення управлінської діяльності з реалізації планів забезпечення ресурсами (укладання необхідних контрактів, тощо); управління прийняттям, розміщенням, зберіганням, забезпеченням ресурсами робочих місць; разом з технічними, планово-економічними, фінансовими управліннями проведення економічного обґрунтування норм запасів та контроль за їх станом; розроблення управлінських заходів щодо економії усіх видів ресурсів; управління оперативним обліком надходження усіх видів ресурсів, їх економічним аналізом використання та стимулювання поліпшенням їх використання; управління контролем якості усіх видів ресурсів та термінів виконання їх замовлень.

Управління збутовою діяльністю операційної системи і після реалізаційного обслуговування покупців (замовників) виготовленої продукції здійснюється управлінською структурою збутової діяльності. В ринкових умовах господарювання збут продукції для підприємства має вирішальне значення, так як існує жорстка конкуренція на вироблену продукцію. Управлінська структура служби збуту залежить від масштабів виробництва, обсягів збутової діяльності, кількістю та інтенсивністю обслуговування покупців і інше. Стратегія збутової діяльності базується на досягненні конкурентних переваг підприємства і створення свого ділового іміджу. Для цього, перш за все, необхідно розробити систему маркетингово-комунікаційного менеджменту в операційній системі підприємства. Для успішної реалізації продукції недостатньо запропонувати високоякісну продукцію за привабливою ціною на товарному ринку. Потрібно домогтися того, щоб високоякісні властивості продукції підприємства стали відомі багатьом покупцям. Суть системи маркетингово-комунікаційного менеджменту підприємства спрямована на інформування покупців на товарному ринку про свою діяльність і про запропоновану свою високоякісну продукцію, в поєднанні з ціллю розробки менеджером операційної системи стратегічного менеджменту попиту та реалізації продукції. Стратегічний менеджмент попиту та реалізації продукції ґрунтується: на рекламі як основний засіб управління маркетинговою комунікацією і управлінні стимулюванням збуту; на досягненні взаєморозуміння між виробником продукції і суспільством, що формує позитивний імідж виробника (паблік рилейшнз); на управлінні персональною реалізацією продукції, управлінні виставковою діяльністю і оцінці ефективного функціонування стратегічного прогнозування попиту та реалізації продукції.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з управлінням системою матеріально-технічних запасів споживання в системі операційного менеджменту зводиться до відповідного виду діяльності, об'єктом якого є: створення та зберігання запасів оптимального рівня усіх видів ресурсів; забезпечення стратегії завчасної реалізації продукції (послуг); усунення необхідності безперервних

поставок усіх видів ресурсів; можливість доставки продукції споживачу у будь-який час; забезпечення стабільності виробництва продукції її реалізації, згідно з її попитом і отримання прибутку за рахунок купівлі ресурсів за нижчою ціною і продажою їх, у майбутньому, за вищою. Витрати від впровадження управлінських рішень в систему матеріально-технічних запасів споживання залежать від: вартості предметів закупівлі усіх видів ресурсів, витрат на оформлення замовлень, транспортних витрат, витрат на зберігання матеріально-технічних запасів споживання ( витрати на утримання приміщень, операції з переміщенням запасів, тощо ); вартості інвестиційного капіталу, кредитів вкладених в запаси споживання, податків, страхування і інше; витрат, пов'язаних з дефіцитом тих чи інших ресурсів, які були б відсутні без впровадження управлінських рішень в систему матеріально-технічних запасів споживання: -це втрачений робочий час, спричинений відсутністю тих чи інших ресурсів; витрати на прискорення доставки необхідних ресурсів і прискорення доставки готової продукції до замовника, а також затрати на втрачений обсяг збуту, судові позиви клієнтів і додаткові кошти на відновлення відносин і інше.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з впровадженням управлінських рішень в операційну інфраструктуру операційного менеджменту підприємства ( управління ремонтними, інструментальними, енергетичними, транспортними і складськими господарствами ) має особливості забезпечення ефективного функціонування операційної системи підприємства в попередженні можливих порушень в управлінні допоміжно-обслуговуючих заходів. Необхідно відмітити те, що значні витрати у допоміжних виробництвах операційної інфраструктури можуть бути доцільні лише тоді, коли вони сприяють зниженню собівартості продукції у основному виробництві і підвищують якість основної продукції. Управління ремонтним господарством в сучасній операційній системі потребує великої кількості ремонтних робіт машин і механізмів, транспортних засобів та іншого обладнання, так як кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб обладнання тривалий час знаходилося в робочому стані. Управлінська структура ремонтного господарства охоплює: організаційну (матеріально-технічне забезпечення, вхідних - Хі, Ці і вихідної - Уі - контроль кількості і якості матеріалів, що надходять, і виконаних ремонтних робіт), економічну (стратегічне прогнозування матеріально-технічного забезпечення ремонтного господарства), технічну (аналіз технічного обладнання), ремонтно-механічну (основний обсяг ремонтних робіт ), служби і склади. Менеджер операційної системи ремонтного господарства розробляє стратегічні системи: прогнозного забезпечення своєчасних попереджувальних ремонтних робіт обладнання і удосконалення управління напрямками ремонтного господарства.

Управління інструментальним забезпеченням операційної системи здійснюється в необхідності використання різного дорогого оснащення: вимірні інструменти, верстатні та слюсарні знаряддя, штампи, різні допоміжні інструменти та інше, без якого неможливо здійснювати операційний процес по виробництву продукції. В управлінні інструментальним господарством тісно переплітаються технічні і економічні елементи, елементи стратегічного прогнозування у визначенні потреб стандартних універсально-нормативних інструментів, виготовлених на спеціалізованих підприємствах і призначених для виготовлення того чи іншого виробу. Менеджер управління інструментальним господарством розробляє стратегічну систему прогнозного забезпечення необхідними високоточними інструментальними пристроями, оснащенням та інструментами, які необхідні для нормального

функціонування операційної системи підприємства.

Управління енергетичним забезпеченням операційної системи підприємства базується на використанні усіх витів енергоресурсів, які є носіями різних видів енергії ( електричної, тепловій енергії твердого, рідинного та газоподібного палива і іншої ), які забезпечують різні можливості функціонування операційної системи підприємства. Управлінська структура енергетичного забезпечення операційної системи підприємства має п'ять складових частин: енергосилову службу ( підстанції, електростанції і інше ); теплову службу ( тепломережі, котельні і інше ); газопостачальну службу ( станції постачання киснем, газом і інше ); службу зв'язку ( пожежна сигналізація, АТС і інше ); енергоремонтні служби, що виконують різні ремонти електро-енергетичного обладнання. Менеджер ( головний енергетик ) і його заступники розробляють стратегічний енергетичний прогноз забезпечення потреб усіх необхідних видів енергії для підприємства і удосконалення управління енергетичним господарством підприємства.

Управління транспортним забезпеченням операційної системи підприємства поєднує усі ма-теріальні потоки операційної системи і без транспортного забезпечення операційна система працювати не може. Управління транспортним обслуговуванням здійснює служба транспортного забезпечення підприємства, яка здійснює внутрішній і зовнішній вантажооборот. Менеджер транспортного забезпечення розробляє стратегічний прогноз вантажопотоку і стратегічний план удосконалення управління транспортним забезпеченням і підвищення ефективності роботи транспортного господарства підприємства.

Основні завдання управління складським господарством в менеджменті операційної системи базуються на виконанні функції ефективного зберігання основних та допоміжних матеріалів. За ступенем користування склади поділяються на індивідуального ( зберігають продукцію одного підприємства ) і колективного користування (оренда фізичних та юридичних осіб). За розміром склади бувають від невеликих приміщень ( декілька сотень квадратних метрів ) до складів-гігантів ( сотні тисяч квадратних метрів ). Менеджер складського господарства операційної системи здійснює стратегічне прогнозування діяльності складським господарством і удосконалення ефективної його діяльності.

Економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з якістю продукції ( послуг ) в системі операційного менеджменту визначається здатністю забезпечити конкурентну захищеність продукції ( послуг ). Відомо, що економія всіх видів ресурсів і багато іншим поступається місцем якості продукції. Управління системою якості продукції ( послуг ) в операційній системі здійснює служба управління системою якості продукції ( послуг ), яка розробляє стратегічне прогнозування системою якості продукції ( послуг ) і впровадження реальних заходів щодо виконання якісних показників конкурентнозахищеної продукції операційної системи підприємства.

Для економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства, в цілях вибору оптимальних варіантів цих управлінських рішень необхідно зібрати показники управлінської діяльності ( достовірну статистичну техніко-економічну інформацію ), використовуючи також експертні оцінки менеджерів високої фахової підготовки. На основі зформованого масива достовірної техніко-економічної інформації будується статистична оптимізаційна модель показників економічного обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи підприємства. Статистична оптимізаційна економіко-математична модель показників

економічного обґрунтування управлінських рішень – це набір параметрів, об'єднаних в одне ціле регресійними рівняннями. Внаслідок проведення багатофакторного регресійного аналізу ( визначення коефіцієнтів регресії, залишкову дисперсію, відсів незначних параметрів рівняння регресії, використовуючи багатоступеневий аналіз і інше ) одержуємо оптимальні значення показників від впровадження управлінських рішень на основі реалізації алгоритмів визначення їх оптимальних варіантів на комп'ютерній техніці по економіко-математичній моделі ( в системі АСУ підприємством ). Одержання реальних (прогнозних ) приростних оцінок прибутку і іншого, з врахуванням якісних показників продукції (послуг), проводиться економічне обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних з менеджментом операційної системи Шосткінського казенного заводу в умовах подолання ним економічних ризиків і небезпеки кризових явищ і ситуацій.

### Список літератури

1. Белінський Л.В., Довгань Л.Є. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник.- К.: 2005. – 624 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організаціях: Навчальний посібник. – К.: «Кондор» – 2004. – 598 с.
4. Економіка транспорту. За редакцією док.екон.наук, проф.Коби В.Г., Навч.пос., К., КДАВТ, КМУЦА, 1999, с-257.