

СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ КОРПОРАЦІЇ

У сучасних умовах господарювання разом із стратегічними завданнями перед вищим менеджментом корпорацій встає завдання чіткого, правильного і своєчасного реагування на будь-які зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Тільки при постійному відстежуванні основних фінансових, виробничих і інших характеристик поточної діяльності з'являється можливість їх чіткої фіксації і вживання своєчасних заходів по ліквідації небажаних наслідків.

Управління господарюючим суб'єктом у постійно змінюючих один одного короткострокових періодах є одним з найважливіших завдань управління. Разом з цим необхідно відзначити, що можливі негативні наслідки від невчасних або неправильних рішень впливають на діяльність не тільки корпоративного об'єднання, але і інші пов'язані з ним суб'єкти суспільства. І чим більше суб'єктів залучаються до сфери інтересів корпорації, тим більший резонанс одержують помилки в управлінні [2, с. 43]. На нашу думку, терміном, який найбільш повно відображає процес управління саме в короткостроковому періоді, є термін оперативне управління.

Базисні елементи використання оперативного планування у виробництві були закладені західними вченими А.Д. Стікленд та А.А. Томпсон. Так, Стікленд вважав, що великі промислові об'єднання починають відчувати необхідність розробки оперативних планів тоді, коли структура управління виробництвом стає громіздкою і мало придатною для змін. Томпсон пропонував використовувати методики оперативного планування у випадку, коли підприємство не в змозі швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо у товарній політиці.

Російські та українські вчені А.В. Бандурін, Н.Г. Новицький., Г.А. Семенов, С.Я. Салига, П.М. Макаренко розглядають оперативне планування на виробництві як один з чинників виконання стратегічних планів вітчизняними підприємствами на шляху підвищення конкурентоспроможності промислового виробництва. Виходячи з цих положень, можна констатувати, що створення системи оперативного управління - це важливий елемент в системі ефективного управління промисловими підприємствами.

Як показує аналіз практики, при створенні системи оперативного управління виробництвом корпорації, вона повинна бути пов'язана з системою виробничих цілей (рис. 1). А також оперативне управління повинно бути підпорядковане загальній стратегії існування та розвитку корпорації.

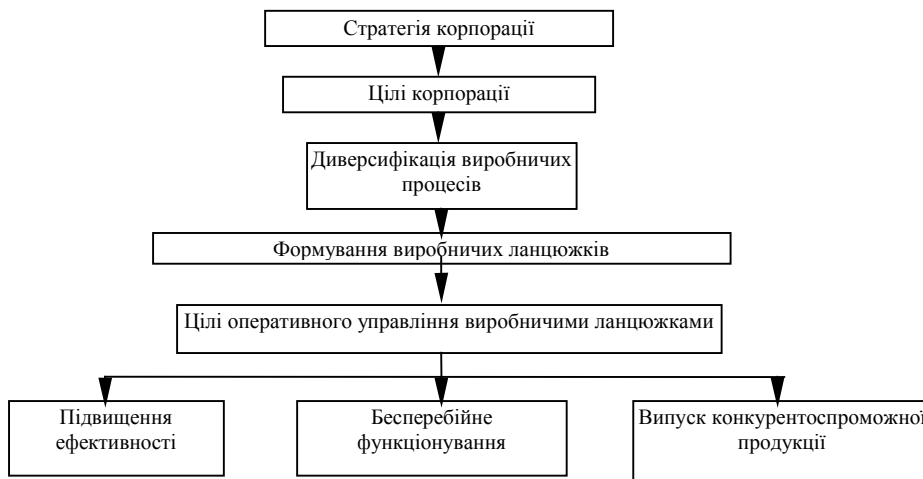


Рис. 1. Система цілей оперативного управління корпорації

Стратегічне управління є набором дій і рішень, зроблених менеджерами корпорації, які ведуть до розробки стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємствам досягти цілей корпорації і виробничих ланцюжків, в які ці підприємства входять [3, с. 51]. Оперативне управління має забезпечити чітке з'єднання виробничих ланцюжків. Виробничий ланцюжок – це сукупність технологічних процесів по виробництву певного виду продукції корпорації.

Основною метою створення системи оперативного управління є функціонування виробничих ланцюжків (ВЛ).

Створення системи оперативного управління складається з декількох етапів.

Перший етап – проектування виробничої схеми. На першому етапі визначається послідовність взаємодії підприємств-учасників ВЛ, порядок здійснення операцій в рамках технологічного циклу, порядок відвантаження і передачі напівфабрикатів, визначення порядку взаємодії з підприємствами, зовнішніми по відношенню до виробничого ланцюжка [1, с. 112]. Підсумковим документом першого етапу є виробнича схема ВЛ, зразковий вид якої приведений на рис. 2.

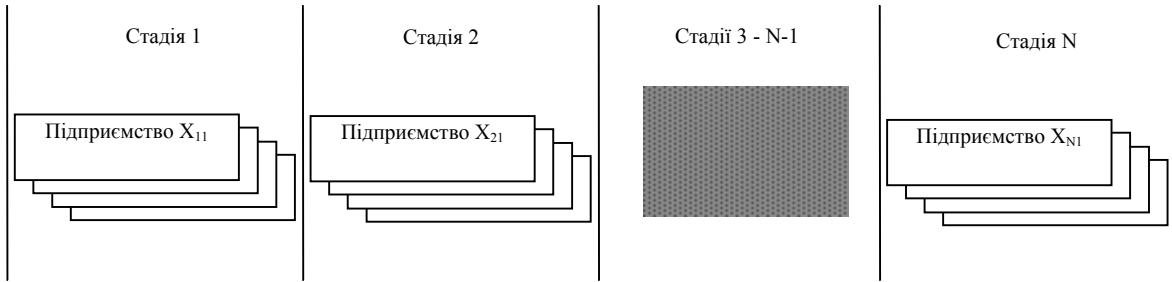


Рис. 2. Зразковий вид виробничої схеми

Виробнича схема – це “скелет” всього проекту, на який в результаті виконання наступних етапів ляжуть інші показники.

Другий етап – календарний план проекту. Коли встановлений порядок взаємодії, можна переходити до наступного етапу – проектування календарного плану виконання проекту, мета якого - встановити контрольні цифри по тривалості виконання операцій в рамках ВЛ. Основою для проведення другого етапу служить інформація, одержана в ході попереднього аналізу контрагентів про оборотність і тривалість технологічного циклу по виробництву напівфабрикатів в рамках різних ВЛ. Підприємства-учасники ВЛ для поглиблення аналізу представляють звітність за декілька попередніх періодів [5, с. 96]. За даними складається таблиця оборотності по видах поточних активів. По кожному виду активів розраховується середнє арифметичне значення оборотності за період (O_{cp}).

$$O_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n}, \tag{1}$$

де: O_{cp} – середня тривалість обороту виду поточних активів; O_i – тривалість обороту виду поточних активів в і-том періоді.

Після цього тривалість етапу розраховується як сума середніх періодів обороту запасів матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції.

$$D_{zi} = O_{зМср} + O_{нПср} + O_{гПср}, \tag{2}$$

де: D_{zi} – тривалість і-того етапу; $O_{зМср}$ – середня тривалість обороту запасів матеріалів; $O_{нПср}$ – середня тривалість обороту незавершеного виробництва; $O_{гПср}$ – середня тривалість обороту готової продукції.

При здійсненні діяльності в рамках ВЛ, тобто за умови узгодження постачання запасів і відвантаження продукції можна враховувати тільки тривалість виробничого процесу (тривалість обороту незавершеного виробництва). Підсумковим документом другого етапу є календарний план функціонування ВЛ, зразковий вид якого представлений на рис. 3.

Стадія 1	Транспорт	Стадія 2	Транспорт	Транспорт	Стадія N
Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість

Рис. 3. Зразковий вид календарного плану функціонування ВЛ

Третій етап – проектування схеми фінансових потоків. У зв'язку з плануванням схеми фінансових потоків використовується фінансовий метод прогнозування, завдання якого оцінити фінансові наслідки реалізації тієї або іншої стратегії. Фінансове прогнозування складає основу для розрахунку планового бюджету виробничого ланцюжка. Плановий бюджет включає звичайно цілий пакет документів: прогноз реалізації, план виробництва, прогноз запасів, календар прямих матеріальних витрат, прогноз витрат і доходів підприємства, плановий баланс [4, с. 90]. Завдання третього етапу – одержати графік здійснення платежів. Такий графік будується на основі організаційної схеми і виробничого плану. Графік здійснення платежів використовується при оцінці ефективності. Формулюються критерії тієї, що реалізовується, і комерційної ефективності проекту. Такий графік будується на основі організаційної схеми і виробничого плану. Підсумковим документом є план здійснення платежів (таблиця фінансових потоків) (рис. 4). Потік реальних грошей використовується при оцінці ефективності.

Стадія 1	Транспорт	Стадія 2	Транспорт	Транспорт	Стадія N
Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість

Рис. 4. Структура схеми фінансових потоків

Підсумком трьох етапів проектування стає документ, що включає результати створення системи оперативного управління – організаційний план функціонування виробничого ланцюжка. Організаційний план дозволяє керівництву в процесі функціонування виробничого ланцюжка проводити контрольні-керівні заходи.

Зразковий вид організаційного плану представлений на рис. 5.

Стадія 1	Транспорт	Стадія 2	Транспорт	Транспорт	Стадія N
Учасник (и)		Учасник (и)				Учасник (и)
Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість	Тривалість
Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість	Вартість

Рис. 5. Зразок організаційного плану

При створенні системи оперативного управління необхідно зробити її поєднання з організаційною структурою корпорації. У теперішні часи, у пошуках вищої ефективності функціонування крупні зарубіжні корпорації починають перебудовувати організаційну структуру. Суть змін полягає в прагненні використовувати переваги організацій з "крізим" менеджментом перед менеджментом "вгору і вниз" у вертикально-орієнтованій ієрархії [6, с. 322]. Для створення корпорації необхідне об'єднання перш за все підприємств одного технологічного ланцюжка і створення такої структури виробництва, при якій спрощується система оперативного управління виробничим процесом. Модель горизонтальної структури корпорації (рис. 6) найбільш підходить, ніж інші моделі. Вона в значній мірі знищує як ієрархію, так і межі між підрозділами і функціями. Суть організації роботи за принципом горизонтальної корпорації – створення "ядра управління" по таких традиційних напрямках, як фінанси, виробництво, людські ресурси. У результаті організація може мати лише три або чотири управлінські рівні між вищим керівником і персоналом, задіяним у виробничому процесі.

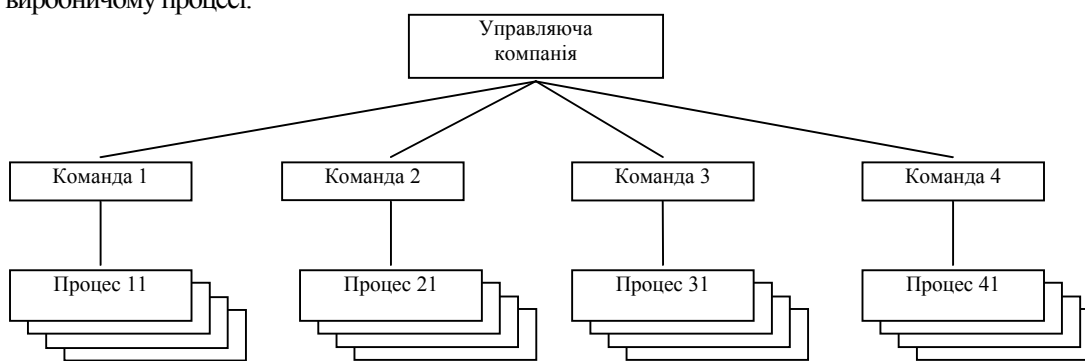


Рис. 6. Принципова схема горизонтальної корпорації

Згідно такої концепції, всі без виключення аспекти корпоративного управління ґрунтовно змінюються. Корпорація організує розробку нових видів продукції за принципом процесу замість, наприклад, принципу вузького завдання, такого, як прогнозування частки ринку для конкретного нового продукту. Виробничі цілі замість того, щоб слідувати завданням прибутковості і інтересам акціонерів, ув'язуються із задоволенням клієнтів. Це дозволяє виділити виробництво конкретного виду продукції в окремий процес – виробничий ланцюжок (рис. 7).

Такий підхід ми вважаємо вельми перспективним. Бо в умовах перехідної економіки неможливо повністю виключити людей. Потрібно змінити процеси і управляти тільки необхідною роботою, інакше незабаром може наступити криза. Такі радикальні зміни в організаційній структурі корпорації, як нам представляється, дозволяють чекати колосальних вигащів в продуктивності, що особливо важливо для галузі.

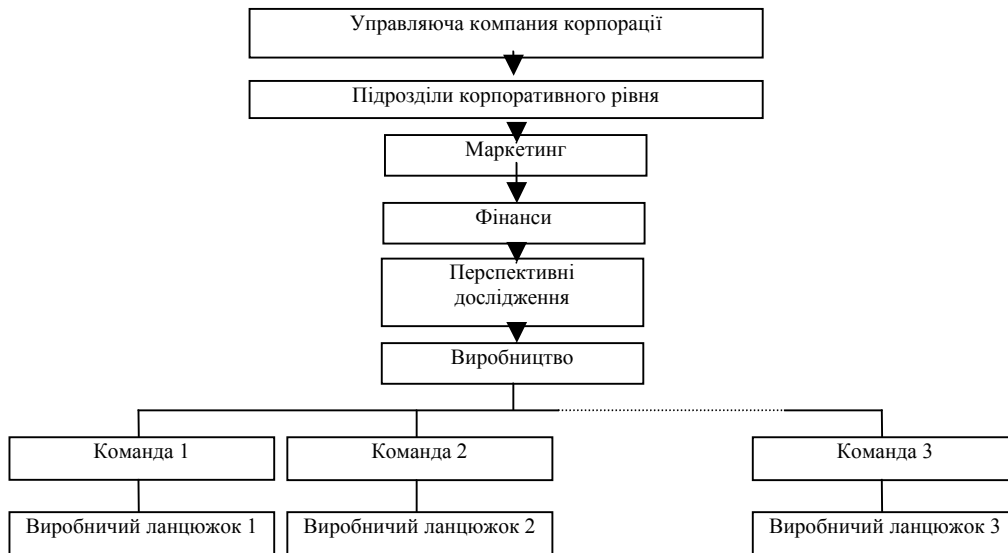


Рис. 7. Організаційна структура корпорації

Впровадження способів управління за принципом горизонтальної корпорації утруднене тим, що виключення акуратно розташованих прямокутників з організаційної схеми управління підприємством, прийняте в командно-адміністративній системі, ради горизонтальної структури – часто дуже складне і болісне випробування, оскільки просте визначення процесів в конкретній корпорації може виявитися складним, з погляду свідомості, і тривалим за часом процесом. Ситуація у виробничому ланцюжку трохи простіше, оскільки сам ланцюжок є закінченим процесом, управляти яким за принципом горизонтальної корпорації набагато легше.

Таким чином, корпорація повинна бути розділена на виробничі ланцюжки, керовані командами фахівців, в кожній з яких є власний маркетинг, фінанси, постачання. Зі всіх крупних відділів виділяються фахівці в певній області: розробники кінцевих продуктів, маркетологи, виробничники, технологи. У кожному виробничому ланцюжку створюються власні фінансово-економічні служби.

Усередині корпорації, для того, щоб жорстко контролювати діяльність підрозділів, одночасно культивуючи самостійність, може бути введена система бюджетів. Крім чисто фінансових важелів контролю за діяльністю підрозділів можна використовувати ще інші. Наприклад, стратегічний маркетинг, який, на нашу думку, повинен проводитися на рівні керівництва корпорації. Основні стратегічні рішення по залученню або виключенню підприємств з складу ланцюжка ухвалюються дирекцією на користь виробництва і просування на ринок того або іншого конкретного продукту.

Проведене дослідження показало, що при організації системи оперативного управління корпорації можуть досягатися наступні переваги:

1. Мінімізація витрат, необхідних для організації виробництва або виробничого ланцюжка.
2. Підвищення керованості за рахунок зниження числа проміжних ланок в схемі управління.
3. Повний контроль над діяльністю кожної виробничої ланки корпорації.

Все це приводить до створення умов для виходу підприємств – учасників корпорації на новий рівень розвитку.

Література:

1. Бандурин А. В., Басалай С. И., Ли И. А. Проблемы оперативного управления активами корпораций. Под ред. Д. Э. Н. В. В. Бандурина – М.: "ТДДС Столица-8", 1999. – 164 с.
2. Ильенкова, А. Бандурин. Измерение эффективности крупных структур // Журнал для акционеров. -1997.- №11.- С. 43-45.
3. Новицкий Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. – М.: БУКВИЦА, 2001.- 163 с.
4. Bierman H., Jr., Smidt S. The Capital Budgeting Decision. Economic Analysis of Investment Projects. – 8th ed. – NY: Macmillan Publishing Company, 1993.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996.- Vol. 74. – N 1. – P. 75 –85.
6. Simons R. Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. – Boston, 1995. -С. 322.