

БОНДАРЧУК М. К.

д. е. н., доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
mbondarchuk@i.ua

ВОЛОШИН О. П.

старший викладач
Національний університет «Львівська політехніка»
mbondarchuk@i.ua

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ САНАЦІЄЮ ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

Дістав подальшого розвитку механізм управління санаційним процесом у виробничо-господарському об'єднанні, який базується на узгодженій стратегічній концепції формування асортименту продукції і нових видів послуг та раціоналізації, що дозволило, на противагу існуючим підходам, врахувати дві важливі стратегії: стратегію формування асортименту продукції і нових видів послуг та стратегію раціоналізації виробництва за умов інноваційних трансформацій і забезпечити ліквідацію кризових ситуацій у ВГО.

Ключові слова: виробничо-господарське об'єднання, санація, стратегії управління санацією, інноваційні трансформації.

БОНДАРЧУК М. К.

д. э. н., доцент
Национальный университет «Львовская политехника»
mbondarchuk@i.ua

ВОЛОШИН О. П.

старший преподаватель
Национальный университет «Львовская политехника»
mbondarchuk@i.ua

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ САНАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Дальнейшее развитие получил механизм управления санационным процессом в производственно-хозяйственных объединениях. Механизм основан на утвержденной стратегической концепции ассортимента продукции и новых видов услуг и рационализации, что позволило, в отличие от существующих подходов, рассмотреть две важные стратегии: стратегию формирования ассортимента продукции и новых видов услуг и стратегию рационализации производства в условиях инновационных преобразований и обеспечения ликвидации кризисов в ПХО.

Ключевые слова: производственно-хозяйственные объединения, санация, стратегии управления санацией, инновационные трансформации.

BONDARCHUK M. K.

doctor of economic sciences, associate professor
Lviv Polytechnic National University
mbondarchuk@i.ua

VOLOSCYN O. P.

senior lecturer
Lviv Polytechnic National University
mbondarchuk@i.ua

READJUSTMENT MANAGEMENT STRATEGIES IN CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF THE INDUSTRIAL AND COMMERCIAL ASSOCIATIONS

Took out the further development of the mechanism of management of the readjustment process in industrial and economic association, which is based on approved by the strategic concept of the product range

and new types of services and rationalize that allowed, in contrast to existing approaches, consider two important strategies: the strategy of forming of the product range and new types of services and strategies to streamline production under conditions of innovative transformations and to ensure the Elimination of crises.

Keywords: the industrial and commercial associations, sanitation, strategy rehabilitation management, of innovative transformations.

Постановка проблеми. Впровадження санаційного управління у виробничо-господарському об'єднанні (далі – ВГО) потребує розроблення відповідного теоретичного підґрунтя – теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку, діагностики, методичного забезпечення, а також здійснення практичної роботи на рівні як окремого підприємства, так і об'єднань підприємств.

Процеси подальшого удосконалення виробничо-господарського об'єднання здійснюються за рахунок змін у виробничих, збутових та експортних планах об'єднання підприємств, використання ресурсів та змін в технічній і технологічній базі виробництва. ВГО повинні так сформувавши свій виробничий напрям і асортимент продукції, щоб їх структура повністю відповідала стратегічним планам розвитку. Для цього у кожному виробничо-господарському об'єднанні проводиться детальний аналіз діяльності, розробляється стратегічна концепція і координуються заходи, які направлені на формування виробничої програми відповідно до вимог. Рівень раціоналізації і формування асортименту продукції ВГО визначає їх необхідне реагування на кризові ситуації, широке впровадження нових технологій паралельно з ефектом від економії і вивільнення робочої сили, зі зниженням питомого використання ресурсів і подальшим удосконаленням матеріально-технічної бази. Для недопущення виникнення кризових ситуацій у виробничо-господарському об'єднанні створюється та вдосконалюється узгоджена стратегічна концепція формування асортименту продукції і нових послуг та раціоналізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінюючи підходи вітчизняних і закордонних науковців [1–7], а також практичний інструментарій, необхідно наголосити, що при прийнятті управлінського рішення щодо інноваційних трансформацій санаційного характеру у ВГО потрібно чітко дотримуватися стратегічного плану його розвитку.

Наголошено, що управління санацією ВГО стосовно розширення виробництва і підвищення її ефективності безпосередньо впливає з економічних стратегій розвитку країни, проблем росту і структурних проблем, які необхідно вирішувати в об'єднанні. На засадах вищевикладеного, запропоновано у системі управління санаційним процесом у ВГО враховувати дві важливі стратегії: стратегію формування асортименту продукції і нових видів послуг та стратегію раціоналізації виробництва за умов інноваційних трансформацій.

Метою дослідження є удосконалення механізму управління санаційним процесом у системі ВГО, який базується на узгодженій стратегічній концепції формування асортименту продукції і нових видів послуг та раціоналізації.

Виклад основного матеріалу. Стратегія формування асортименту продукції і нових видів послуг – це напрям планування і реалізації перспектив у ВГО, що направлена на задоволення попиту та на виробництво ефективних асортиментів продукції за рахунок проведення науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) та виготовлення виробів до їх збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також нових видів послуг у фінансово-кредитних учасників ВГО за рахунок джерел фінансування і надання послуг як всередині об'єднання, так і за її межами. Дана стратегія включає в себе як оновлення номенклатури продукції відповідно до попиту та використання переваг єдиного виробничого циклу ВГО, що забезпечує випуск високоякісних виробів, які конкурентоспроможні на внутрішньому ринку і експорт яких є ефективним, так і оновлення спектру прибуткових фінансово-господарських послуг.

Враховуючи провідну роль виробництва над обігом, розподілом та споживанням, у кожній ВГО при розробці її стратегії за складом продукції, що виробляється орієнтуються не тільки на поточний попит, але й одночасно впливають на ефективне формування попиту, враховуючи тенденції науково-технічного прогресу як у самій ВГО, так і у споживачів.

Стратегія раціоналізації виробництва скерована на постійне покращення якості

продукції, робіт і послуг. Водночас вона забезпечує економію робочого часу, енергії та матеріалів, тобто однією важливою метою є покращення умов праці і побуту.

Обидві зазначені стратегії передбачають здійснення узгодженої стратегії в сфері використання ресурсів, оскільки оновлення асортименту продукції і послуг проходить одночасно з кращим використанням енергоносіїв та покращенням засобів праці, що призведе до повного задоволення попиту, розширення експорту при загальному зниженні витрат.

При розробленні процесу оновлення асортименту продукції розрізняють початок виробництва окремих нових і удосконалених виробів; перехід від випуску окремих виробів до системи виробів; впровадження нових асортиментів внаслідок зміни поколінь виробів.

Як правило, оновлення окремих виробів на підприємстві або у ВГО проходить в рамках групи виробів, в той час як нові системи виробів або зміна поколінь ведуть до змін в поділі праці, спеціалізації і кооперації ВГО та підприємств.

Формування асортименту продукції у ВГО здійснюється шляхом прискорення впровадження НДДКР, оновлення нової продукції, виробництва і збуту виробів; забезпечення єдності розроблення продукції та технологій, включаючи засоби раціоналізації, які необхідні ВГО; багатоцільового використання технологічних і організаційних рішень, що стосується засобів виробництва, споживання і спеціального технологічного обладнання, включаючи засоби автоматизації; виробництва нових виробів вже в першій партії в кількості, що відповідає попиту, і які є конкурентоздатними на внутрішньому ринку; економічних розмірів виробництва деталей, вузлів та виробів шляхом уніфікації, спеціалізації і концентрації, тобто шляхом використання конструктивної і технологічної схожості належного для виробництва асортименту продукції; економічного виробництва малих обсягів виробництва, що відповідають попиту; встановлення співвідношень між початком і закінченням виробництва виробів та їх груп.

Узгоджене вирішення питань формування асортименту продукції та проведення раціоналізації дозволяє повніше використати матеріали і енергію, наприклад, через використання замкнених циклів виробництва і використання вторинної сировини. Досвід функціонування ВГО в інших країнах (Німеччина, Англія, Франція) показує, що оновлення асортименту безпосередньо визначає ефективність використання ресурсів і в цілому загальну ефективність і динаміку виробництва. Відтак підготовка рішень стосовно оновлення асортименту продукції є невід'ємною частиною рішень щодо зниження та зміни структури загальних витрат.

Стратегія формування асортименту продукції ВГО виникає не тільки в результаті об'єднання положень довгострокових концепцій розвитку за групами виробів [1]. Принципові тенденції в сфері вимог споживачів, нових науково-технічних рішень на внутрішньому ринку вивчаються з погляду різних альтернативних дій. Якщо це не виконувати, то при розробленні стратегії залишаються невиявленими важливі технологічні зміни і нові комплексні рішення.

Розроблення стратегії виробничо-господарського об'єднання виконується за активної участі основних партнерів з кооперації в галузі науки, виробництва, внутрішньої і зовнішньої торгівлі.

Стратегічно зорієнтовані асортимент продукції і нові послуги та заходи щодо раціоналізації є основою розробки щорічних планів. Однак при цьому можливе виникнення двох варіантів проблемних ситуацій:

1. Попит зі сторони внутрішнього і зовнішнього ринків перевищує виробничий потенціал ВГО і планові показники по експорту. В таких умовах, при управлінні санаційним процесом, до асортименту продукції включаються конкурентоспроможні товари і розробляється оптимальна виробнича програма. При розробленні плану ВГО враховуються галузеві пріоритети при задоволенні попиту на внутрішньому ринку і забезпеченні поставок на експорт, вимоги до ефективності, ліміти, виявлений внутрішній попит, можливості для експорту, а також фонд часу і кооперовані поставки. Проект плану виконується з використанням методів оптимізації. За основу плану беруться підготовлені рішення щодо формування асортименту продукції, які пов'язані з українською та міжнародною

спеціалізацією.

2. Частина асортименту виробленої продукції та деякі види фінансових послуг вже не відповідають попиту внутрішнього та зовнішнього ринків. В таких умовах при управлінні кризовими ситуаціями виконуються зміни в структурі виробничої і фінансової програм.

Якщо проблемна ситуація своєчасно виявлена в процесі аналітичної роботи, то ВГО реагує на неї впровадженням у виробництво нових, відповідних попиту виробів та послуг, перевіряє способи їх реалізації, які дозволяють витримати конкуренцію на зовнішніх ринках відносно цін, якості і новизни. Однак, якщо протягом невеликого проміжку часу виникає ситуація, коли вироби і послуги вже не відповідають попиту або недостатні експортні можливості виробничої програми і тим самим неможливо виконати планові завдання, то виконуються оперативні структурні зміни.

У виробничо-господарських об'єднаннях, для яких характерною є перша ситуація, планування виробничої програми зосереджується на досягненні високого ефекту з раціоналізації та автоматизації виробництва з метою зниження витрат матеріалів, енергії і втрат робочого часу, економії робочих місць і значного зниження собівартості.

Виробничо-господарські об'єднання, на діяльність яких впливає друга ситуація, при розробленні програми виробництва відповідно до попиту внутрішнього ринку і конкурентоздатних експортних виробів також приймають заходи щодо зниження витрат.

Залежно від відмінностей в науково-технічному рівні виробів, їх ресурсоемкості і ефективності виробництва, часу виготовлення і позицій на ринку під час аналітичної роботи виявляється, коли перша ситуація може змінити другу. Такий прогноз необхідний для того, щоб своєчасно зважити альтернативні варіанти формування асортиментної продукції, що відповідають різним народногосподарським вимогам. При виникненні другої ситуації вже є варіанти можливих рішень. В цій ситуації миттєве реагування на неї обмежується не багатьма варіантами і можливостями. Водночас тут можуть мати місце збитки від низької ефективності. Щоб зупинити це потрібно знати перспективні плани виробництва, збуту та експорту ВГО. Тому формування асортименту продукції ВГО має першочергове значення для розроблення та здійснення економічної стратегії і удосконалення виробничої структури народного господарства.

При зміні проблемних ситуацій, переході від першої до другої або від другої до першої в рамках окремої групи виробів у виробничій програмі підприємства чи ВГО виникає взаємодія формування асортименту і раціоналізації. Відтак, якщо головну роль відіграють високі споживчі якості виробів при тому чи іншому споживанні ресурсів, то завдання стоїть в розробленні і застосуванні нової технології з метою стабільного і ефективного відтворення і покращення цих якостей. А якщо рівень якості відповідає вимогам споживачів на найближчу перспективу, то необхідні нові і удосконалені технології для зниження витрат в поєднанні з реалізацією рішень щодо комплексної автоматизації і створенню замкнутих циклів використання матеріалів.

Враховуючи досвід діяльності ВГО як в нашій країні, так і за кордоном та викладене вище, можна зробити наступні висновки:

– якщо формування асортименту продукції достатньо тісно пов'язано з розвитком і удосконаленням технологічної бази, якщо між ними виникає розрив, то виробництво нових виробів є дуже дорогим і потрібний обсяг виробництва не буде забезпечений;

– взаємний вплив формування асортименту продукції, переліку нових послуг та раціоналізації знижує науково-технічний та економічний ризик нового виробництва і попереджає про ризик старіння виробів;

– якщо прискорення темпів науково-технічного прогресу здійснюється як єдність формування асортименту продукції, переліку нових послуг та раціоналізації, то можна попередити псевдоінновації, насамперед досягненню незначного науково-технічного прогресу за рахунок великих народногосподарських витрат;

– при розробленні нової продукції чи наданні нових послуг, що відповідає вимогам попиту, завжди виходять з реальних можливостей в області ресурсів, техніки і технологій;

– розроблення сучасної техніки потрібно здійснювати в поєднанні з розробленням ще

точніших контрольно-вимірювальних приладів, використовуючи досягнення єдиного відтворювального процесу ВГО;

– інтегрований зв'язок формування асортименту продукції і нових видів послуг з раціоналізацією відповідає інтенсивному розширеному відтворенню у ВГО. При цьому ефект від вивільнення робочої сили є джерелом економічного росту.

Для забезпечення тісного зв'язку формування асортименту продукції з раціоналізацією виробництва здійснюється аналіз зв'язків між оновленням асортименту та змінами технологічної бази ВГО. Зміни вимог споживачів, тісно пов'язані з прискоренням темпів науково-технічного прогресу та розподілом праці, спонукають ВГО до оновлення виробничої програми. Одночасно ці процеси впливають на зміни в процесі відтворення, що виявляється в застосуванні матеріало- і енергозберігаючих технологій, технологічних процесів, удосконаленні організації виробництва.

На підставі аналізу взаємозв'язків виробничої програми і відтворювального процесу можна зробити наступний висновок: виробничу програму і процес відтворення ВГО необхідно формувати при забезпеченні їх взаємної відповідності. Ступінь відповідності – це співвідношення між структурою витрат на виконання виробничої програми і структурою фонду часу та матеріалів, що включаються до балансів, не тільки за величиною, але й також до елементів та їх співвідношень. Останні відображають відповідні пропорції в якісному і кількісному відношенні.

Виходячи з досвіду діяльності ВГО, для досягнення вказаної відповідності використовувався метод балансування, а задача зводилася до того, щоб для різних планових періодів збалансувати структуру технологічних витрат і потреби в матеріалах таким чином, щоб не вийти за межі заданого допуску. Встановлений допуск виходить з дослідних даних. Він скорочується по мірі скорочення періоду, для якого складається баланс. Багаторічний досвід приладобудування, важкого машинобудування дозволив вивести нормативний допуск в розмірі 10% від оптимального використання виробничої потужності [2]. Було встановлено, що при значних відмінностях між структурами витрат і фонду часу необхідні заходи, розраховані на довгострокову перспективу, але в той же час, які дають ефект в плановому році. Такий метод можна використати і в роботі ВГО, особливо при розробці технологічної концепції [3]. Для обліку змінених умов відтворення завдань щодо підвищення народногосподарської ефективності неможливо здійснити формування виробничої програми і процесу відтворення при взаємній відповідності з точністю простих зорієнтованих на статичність чи адитивних методів моделювання [4]. Багаточисельні дослідження проблеми зв'язку потреб, науки, техніки, капіталовкладень, виробництва, збуту і взаємозв'язку виробів, технологій і основних фондів призвели до нових результатів та рішень з погляду національного господарства та економіки ВГО. Такі ідеї, рішення і моделі активно використовуються при розробці довготермінової програми (стратегії).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Враховуючи недопущення виникнення кризових ситуацій у системі виробничо-господарських об'єднань, без належного управління ним керівникам та менеджерам ВГО при створенні узгодженої стратегічної концепції формування асортименту продукції і нових видів послуг та раціоналізації, запропоновано враховувати стратегію формування асортименту продукції і нових видів послуг та стратегію раціоналізації виробництва за умов інноваційних трансформацій. Для недопущення виникнення проблемних ситуацій у виробничо-господарських об'єднаннях необхідно управляти процесами росту виробництва продукції, збільшенням обсягу виконаних робіт і наданих послуг, які супроводжуються різними темпами, і структурними змінами, внаслідок чого у кожному ВГО створюється та вдосконалюється узгоджена стратегічна концепція формування асортименту продукції і нових послуг та раціоналізації.

Список використаних джерел

1. Gerisch R., Hofmann W. Aufgaben und Probleme der Entwicklung in den Kombinatzen zur Erholung der volkswirtschaftlichen Efektivitat. In Wirtschaftswissenschaft, Berlin 27 (1979) 2,

S.139.

2. Gustmann K.-H., Stolzenberg G., Wolff H.-P. Intensivierungs-Faktoren Produktion Organisation, Verlag Die Wirtschaft, Berlin 1978, S. 75.

3. Gabler U. Erarbeitung eines Algorithmus zur Balancierung des Produktion programmes ausgehet von der Intensivierungskonzeption bis zum Jahresplan, Forschungsbericht, Friedrich-Schiller-Universität, Jena, 1979, S. 31.

4. Koziolok H. Wirtschaftswachstum und Entwicklung der materiell-technischen Basis, Wirtschaftswissenschaft, Heft 3/1982.

5. Gureev A.G. (2001). Bounds of Ruin Probabilities. Scandinavian Actuarial Journal, 2. P. 181–190.

6. Колісник М.К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : [монографія] / М.К. Колісник. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 208 с.

7. Колісник М.К. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп : [монографія] / І.В. Алексеев, М.К. Колісник, А.С. Мороз.– Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2007. – 132 с.
