

УДК 658.1

Шашко В. О.

ПРОБЛЕМНА ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проблемна діагностика є одним з етапів пропонованої автором методики прийняття рішення щодо передачі функцій обслуговування, які виконуються підрозділами виробничої інфраструктури, на аутсорсинг. Результатом проблемної діагностики є комплексна оцінка рівня якості реалізації функції підрозділами виробничої інфраструктури. Проблемна діагностика передуює остаточному рішенню щодо організації діяльності підрозділів виробничої інфраструктури, оскільки незадовільна якість виконання функцій може бути, всього-на-всього, результатом недосконалої внутрішньої організації роботи підрозділу, і завдяки використанню внутрішніх резервів можливе покращення результатів роботи і підвищення якості виконання функції. Результативність заходів необхідно спостерігати у тенденції.

Нами пропонується проведення проблемної діагностики підрозділу виробничої інфраструктури промислового підприємства на основі інтегральної оцінки якості виконання основних функцій підрозділами виробничої інфраструктури підприємства. Основними функціями аналізованих підрозділів є: організація ремонту обладнання, організація транспортного обслуговування, складського господарства, енергозабезпечення, зв'язку, інструментального забезпечення. Перелічені функції безпосереднього обслуговування реалізуються наданням послуг промислового призначення [1].

Нами сформований набір показників, які розподілені по трьом групам, що характеризують кожен зі сфер діяльності підрозділу виробничої інфраструктури: виробничо-технологічна, кадрова, управлінська (табл. 1). Слід зазначити, що оцінка якості виконання основної функції підрозділом повинна ґрунтуватися на порівняльному аналізі з показниками підрозділа-еталона (еталонне тестування). В якості еталонного значення рекомендуємо вибирати кращі значення серед аналізованих підприємств (оцінюваного підприємства й підприємств-конкурентів) або середньогалузеві показники.

Еталонне тестування (бенчмаркінг) є одним із сучасних методів оцінки справжньої ситуації на підприємстві й можливостей для розвитку [2]. Цей метод являє собою порівняльну оцінку ефективності системи, що тестується, і еталонної системи, у правильності функціонування якої немає сумнівів. Порівняння ефективності роботи двох систем дозволяє перевірити правильність функціонування системи, що тестується. Зокрема, визначається ефективність, правильність і швидкість роботи системи при виконанні конкретного завдання.

Мета роботи – розкрити зміст пропонованої автором методики проблемної діагностики діяльності підрозділів виробничої інфраструктури промислового підприємства.

Здійснювати проблемну діагностику ми пропонуємо в наступній послідовності:

- зробити розрахунки показників якості виконання функції аналізованим підрозділом базового підприємства й підприємств-конкурентів у динаміці;
- виділити еталонне значення кожного показника;
- визначити бальну оцінку відхилення показників аналізованого підрозділу від еталонних значень за допомогою п'ятибальної шкали, наведеної в табл. 2;
- розрахувати середній бал кожної зі складових оцінки якості виконання функції підрозділом;
- провести розрахунки інтегрального значення показника якості як середнього арифметичного бальних оцінок усіх складових оцінки якості виконання функції підрозділом;
- визначити підсумкову оцінку рівня якості виконання основної функції підрозділом виробничої інфраструктури на основі отриманого середнього бала (менш 3 балів – низький рівень; від 3 до 4 балів – середній рівень; більше 4 балів – високий рівень).

Таблиця 1

Рекомендовані показники проблемної діагностики

Група	Показники
1. Виробничо-технологічна складова	1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів
	1.2. Фондовіддача
	1.3. Витрати на 1 грн. виробленої продукції (послуги)
	1.4. Частка основних фондів
2. Кадрова складова	2.1. Коефіцієнт плинності кадрів
	2.2. Рівень забезпеченості персоналом
	2.3. Частка працівників з вищою освітою
	2.4. Коефіцієнт виконання норм
	2.5. Фондоозброєність праці, грн/чол.
3. Управлінська складова	3.1. Частка витрат управління в загальних витратах підрозділу
	3.2. Частка працівників апарата управління в загальній чисельності ПВП
	3.3. Коефіцієнт оперативності управління

Таблиця 2

Бальна шкала для оцінки показників якості виконання основної функції підрозділом виробничої інфраструктури

Відхилення середнього значення показника від еталонного значення, %	Кількість балів
Від 1 до 10 %	5
Від 11 до 20 %	4
Від 21 до 30 %	3
Від 31 до 40 %	2
Понад 40 %	1

Запропонована діагностика дозволяє виявити проблемні складові якості реалізації основної функції підрозділом виробничої інфраструктури підприємства й може послужити орієнтиром при визначенні пріоритетних напрямків їхньої реорганізації.

Для розрахунків комплексного показника оцінки якості реалізації функцій підрозділами виробничої інфраструктури промислового підприємства пропонуємо використовувати рейтингову оцінку. У цьому випадку інформаційне забезпечення повинне містити в собі:

- 1) відомості, отримані шляхом інтерв'ювання менеджерів підприємств;
- 2) зведена фінансова звітність підприємств – об'єктів дослідження;
- 3) фрагментарну управлінську інформацію у вигляді облікових таблиць, які у формі запиту розсилаються на підприємства – об'єкти порівняння.

Сутність рейтингового підходу полягає в здійсненні наступних етапів:

1. На першому етапі вибираються ключові фактори, що мають вирішальне значення для аналізу (складається список найбільш важливих показників, по яких можна визначити вплив якості виконання функцій підрозділами виробничої інфраструктури на діяльність основного виробництва промислового підприємства).
2. Кожному рівню фактора (показника) приписується бал.
3. Для підрозділів виробничої інфраструктури аналізованого підприємства проставляються значення по кожному фактору (показнику).
4. Обчислюється сумарний бал кожного з підрозділів.
5. Виявлення доцільності реорганізації.

Мінімальний рейтинговий бал виявляє підрозділ-«вузьке місце» у використанні виробничих ресурсів. У теорії організації виробництва відома концепція виділення «вузької ланки». Такою ланкою традиційно вважається елемент відтворювального ланцюга підприємства, що стримує інтенсивність сукупних поточкових процесів [3].

У процесі функціонування підприємства «вузькі місця» можуть виражатися у вигляді низького потенціалу підприємства через значну зношеність основних фондів, пропускну здатність транспортної й складської систем, дебіторської заборгованості, низького попиту на продукцію підприємства. Послідовність вибору управлінських впливів може бути представлена як комбінація зусиль, спрямованих на максимальне використання потенціалу «вузької ланки». Стосовно до пропонованої автором методики наслідки «вузької ланки» матеріалізують поняття «втрати».

Оцінку впливу зовнішнього середовища необхідно проводити в розрізі мікросередовища підприємства, оскільки воно є зовнішнім середовищем для підрозділів виробничої інфраструктури.

Діагностика мікросередовища промислового підприємства припускає її аудит у наступній послідовності:

- оцінка комунікацій та інформаційної політики;
- оцінка технічного та технологічного стану основного виробництва;
- оцінка програмного забезпечення;
- оцінка системи внутрішніх стандартів;

Оцінка комунікацій припускає вивчення системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства, комунікаційних бар'єрів. Це дозволить виявити наявність недоліків в системі комунікацій, що є важливим в роботі підрозділів виробничої інфраструктури. Оцінка інформаційної політики дозволить зробити висновок про повноцінність реалізації на підприємстві всіх прийнятих управлінських рішень. До інформаційної політики підприємства належить інформування всіх співробітників про його поточний стан, регламентація комерційної таємниці, своєчасне доведення приказів і розпоряджень керівництва до персоналу. Це підтримує репутацію підприємства, соціальну відповідальність і інформаційну прозорість, а також робить усіх співробітників «гравцями одного поля».

Оцінка технічного та технологічного стану основного виробництва. У ході діагностики необхідно оцінити стан технічної оснащеності основного виробництва, оскільки його рівень впливає на складність допоміжних і обслуговуючих робіт.

Аналіз діючого програмного забезпечення дозволить оцінити можливості транспортування інформаційної бази між службами підприємства, оцінити оперативність тиражування внутрішніх розпоряджень, а також наочність форматів внутрішньої й зовнішньої звітності.

Оцінка системи внутрішніх стандартів підприємства дозволить зробити висновок про систематизацію функцій по посиленню якості діяльності служб і підрозділів, в тому числі і інфраструктурних. Об'єктом вивчення повинні стати внутрішні стандарти, які найбільше пов'язані з мотивацією підрозділів по поліпшенню якісних показників суспільства в цілому, наприклад такі, як: «Положення по оплаті праці й системи матеріального стимулювання працівників», «Положення по плануванню (бюджетуванню)» та ін.

Аналіз внутрішніх стандартів повинен підтвердити наявність системи мотивації працівників залежно від результатів роботи підрозділу в загальних результатах підприємства, а також від ролі конкретного робітника в діяльності свого підрозділу.

Аналіз зовнішнього середовища пропонуємо здійснювати за допомогою експертної рейтингової оцінки (табл. 3).

Оцінка впливу зовнішнього середовища діяльності підрозділів виробничої інфраструктури підприємства на основі сумарної бальної оцінки:

- нижче 3 балів – низький вплив;
- від 3 до 4 балів – середній вплив;
- вище 4 балів – високий вплив.

Таблиця 3

Аналіз елементів зовнішнього середовища діяльності підрозділів виробничої інфраструктури промислового підприємства

Елементи мікросередовища підприємства	Значимість	Оцінка	Ітогова бальна оцінка
1. Комунікації та інформаційна політика			
2. Технічний та технологічний стан основного виробництва			
3. Діюче програмне забезпечення			
4. Система внутрішніх стандартів підприємства			
Сумарна оцінка	1,0		

З метою визначення необхідного напрямку організаційних перетворень пропонуємо використовувати матрицю визначення потреби підрозділу (підприємства) в реорганізації й виборі необхідного напрямку її проведення, представлену на рис. 1. Дана матриця показує взаємозв'язок між рівнем якості виконання основної функції підрозділом виробничої інфраструктури промислового підприємства, рівнем впливу зовнішнього середовища підрозділу, тобто мікросередовища підприємства взагалі, й потребою підрозділу (підприємства) в реорганізації.

Якість виконання основної функції підрозділом, бали	Висока (вище 4 балів)	Поле 1 Є потреба в реорганізації. Превентивна спрямованість	Поле 2 Гострої потреби в реорганізації немає. Можлива природня реорганізація.	Поле 3 Гострої потреби в реорганізації немає. Можлива природня реорганізація.
	Середня (від 3 до 4 балів)	Поле 4 Є потреба в реорганізації. Превентивна спрямованість	Поле 5 Є потреба в реорганізації. Еволюційна спрямованість	Поле 6 Гострої потреби в реорганізації немає. Можлива природня реорганізація
	Низька (менше 3 балів)	Поле 7 Є потреба в реорганізації. Кризова спрямованість	Поле 8 Є потреба в реорганізації. Кризова спрямованість	Поле 9 Є потреба в реорганізації. Кризова спрямованість
		Низький (менше 3 балів)	Середній (від 3 до 4 балів)	Високий (вище 4 балів)

Вплив внутрішнього середовища підприємства, бали

Рис. 1. Матриця визначення потреби підприємства в реорганізації

Після того, як за допомогою матриці визначається потреба підприємства в реорганізації діяльності підрозділів виробничої інфраструктури, необхідно проаналізувати можливі ризики. Ключові фактори ризиків пов'язані безпосередньо з процесом «замовник-аутсорсер».

Застосовуючи критерій – «Чи покращиться якість виконання функції при передачі її на аутсорсинг (так/ні)?» – підприємство повинне провести попередній аналіз потенційних аутсорсингових компаній та оцінку можливостей потенційних аутсорсерів:

- кількість компаній, здатних виконати потрібну функцію;
- аналіз пропонованих робіт/послуг;
- якість робіт/послуг потенційних виконавців;
- вартість виконання робіт/послуг;
- оцінка репутації потенційних виконавців: правовий статус, ліцензії й сертифікати (для певних видів послуг), досвід роботи, відгуки попередніх клієнтів, кредитна історія, ділові партнери. Ціна помилки при виборі аутсорсера різко зростає з ростом проникнення виконавця в діяльність замовника й зниженням його (замовника) можливостей впливу.

Окремо також можна провести додатковий аналіз якості послуг, які надаються підрозділами власного підприємства і організаціями-аутсорсерами або субконтрактерами. Якість при цьому розглядається, як сукупність якісних характеристик послуг, що надаються, та оперативності (час) їх виконання (табл. 4).

Таблиця 4

Показники якості послуг, які надаються підрозділами виробничої інфраструктури власного підприємства і сторонніми організаціями

	Ремонтне обслуговування	Інструментальне виробництво та обслуговування	Енергетичне обслуговування	Транспортне обслуговування	Складське обслуговування
Якість інфраструктурного обслуговування	Своєчасність Тривалість і надійність післяремонтної експлуатації Безпека	Якість інструмента Своєчасність Безпека	Своєчасність Безпека	Своєчасність Схоронність вантажу Безпека	Своєчасність Схоронність матеріалів Безпека

Методом експертної оцінки оцінюється якість та оперативність надання інфраструктурних послуг і робиться висновок про доцільність реорганізації та її напрямку.

Оцінка рівня якості діяльності інфраструктурних підрозділів підприємства та сторонніх підприємств здійснюється на основі сумарної бальної оцінки:

- нижче 3 балів – низька якість;
- від 3 до 4 балів – середня якість;
- вище 4 балів – висока якість.

ВИСНОВКИ

Розглянута методика проблемної діагностики діяльності підрозділів виробничої інфраструктури дозволяє зробити висновок про ефективність організації діяльності аналізованих підрозділів і є одним з етапів алгоритму прийняття рішення щодо доцільності реорганізації діяльності цих підрозділів засобами передачі функцій обслуговування сторонньому виконавцю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Современные технологии управления промышленным предприятием: монография / Воронкова А. Э., Козаченко Г. В., Рамазанов С. К., Хлапенев Л. Е. – К. : Либра, 2007. – 256 с.*
2. *Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта / Е. А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 126–133.*
3. *Бутрин А. Критерии управления взаимосвязанными потоковыми процессами / А. Бутрин // Логистика. – 2001. – № 4. – С. 29–31.*

Стаття надійшла до редакції 02.11.2011 р.