

ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.6

Є. А. БЕЛЬТЮКОВ, Г. І. ЗАДОРЖКО

Одеський національний політехнічний університет

УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглянута діяльність підприємства, його інфраструктурне забезпечення, стратегії управління інфраструктурою. Показані основні недоліки функціонування інфраструктури, запропоновані підходи до розвитку інфраструктури. Запропоновані рекомендації підприємствам і організаціям щодо підвищення ефективності функціонування інфраструктури.

Activity of enterprise, its infrastructural providing and management strategies of infrastructure are considered in the article. The basic lacks of infrastructure functioning are shown, approaches to development of infrastructure are offered. Recommendations for enterprises and organizations in relation to the increase of efficiency of infrastructure functioning are offered in the article.

Негативні явища в економіці в періоди криз актуалізують необхідність концентрації уваги на основних напрямках пом'якшення або подолання криз та їх наслідків. До вказаних напрямків відноситься розробка стратегічних заходів щодо розвитку системи інфраструктурного забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів.

Нововведення у сфері управління інфраструктурним забезпеченням можуть пом'якшити прояви кризи шляхом:

- 1) зниження витрат на інфраструктуру;
- 2) використання резервів підвищення ефективності інфраструктури;
- 3) створення нових робочих місць шляхом перекваліфікації і підготовки кадрів в різних сферах інфраструктурного забезпечення.

Вітчизняні і зарубіжні інвестори розглядають якість інфраструктури як один з основних параметрів оцінки інвестиційної привабливості, оскільки немає значення вкладати кошти в основне виробництво без наявності належного інфраструктурного забезпечення (приклад – вихід з ладу новітнього устаткування при різких скачках напруги; брак кадрів для експлуатації сучасного устаткування). Не можна забувати, що інновації у виробничій сфері неможливі без організаційних і технологічних нововведень у сфері інфраструктури.

Управління інфраструктурою є невід'ємною частиною системи управління підприємства або організації. Необхідно надавати особливу увагу управлінню інфраструктурою, через наступні обставини:

- 1) істотна залежність результатів функціонування господарюючого суб'єкта від рівня інфраструктурного забезпечення;
- 2) велика, а нерідко визначальна, питома вага витрат на інфраструктуру в загальних витратах (нерідко понад 50 %);
- 3) необхідність розробки політики заміни або відновлення значної частини інженерних систем і устаткування, а також їх обслуговування;
- 4) наявність значних резервів підвищення ефективності інфраструктури;
- 5) відсутність системності у фінансуванні інфраструктури.

У теорії і практиці прийнято розділяти інфраструктуру господарюючих суб'єктів на виробничу і соціальну, при цьому призначенням виробничої інфраструктури є забезпечення нормального стану матеріально-технічних ресурсів підприємства (організації), призначенням соціальної інфраструктури є забезпечення дієздатності (професійної і фізичної) працівників. Соціальна інфраструктура також є одним з ефективних інструментів формування зовнішнього і внутрішнього іміджу організації.

Через значущість виконуваних інфраструктурою функцій вона є одним з базових елементів конкурентоспроможності. Цільова орієнтація її діяльності полягає не в збільшенні об'єму виконуваних послуг, а в забезпеченні через послуги, що надаються, ефективності основного виробничого процесу. Саме тому управління інфраструктурою в даний час стає ключовою функцією бізнесу, що впливає не тільки на виручку і витрати, але й на виробництво, а також на якість життя працівників і продуктивність їх праці.

В умовах ринкової економіки виробнича інфраструктура повинна володіти необхідною маневреністю та адаптивною до зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організацією. Зокрема, необхідність відповідної адаптації інфраструктури виникає у зв'язку з переходом до виробництва нових товарів і послуг, змінами їх кількісних і якісних параметрів, технічними і технологічними змінами в змісті та організації основного виробничого процесу, кількісними і якісними змінами ресурсної бази як основного виробничого процесу, так і самої інфраструктурної системи. Сьогоднішня практика функціонування інфраструктури багатьох вітчизняних підприємств і організацій свідчить про те, що мають місце істотні недоліки, які показані в табл. 1.

Основні недоліки функціонування інфраструктури вітчизняних підприємств

Інфраструктурні підрозділи на підприємстві	Виконувані функції	Основні недоліки	Рекомендації щодо поліпшення функціонування
Ремонтне господарство	Ремонт технологічного, енергетичного, транспортного і іншого устаткування, догляд за ним та наладка.	Відсутність належного нагляду, брак запасних частин.	Створення власної бази виробництва запасних частин, підвищення кваліфікації кадрів ремонтного господарства.
Інструментальне господарство	Забезпечення робочих місць інструментом та оснащенням, як власного виробництва, так і придбаними у спеціалізованих виробників.	Недолік інструменту, брак коштів для закупівлі інструменту у виробників.	Акуратне використання інструменту, створення певного запасу інструменту.
Енергетичне господарство	Забезпечення підрозділів електричною і тепловою енергією, парою, газом, стислим повітрям і т.п.	Застаріле енергетичне устаткування, велика вірогідність витоків.	Акумуляція засобів для своєчасного ремонту, або заміни енергетичного устаткування.
Транспортне господарство	Переміщення вантажів, виконання навантажувально-розвантажувальних робіт.	Підвищений знос застарілих транспортних засобів, відсутність запчастин для їх ремонту в принципі.	Створення оптимальних транспортних магістралей, придбання відповідних транспортних засобів.
Складське господарство	Своєчасне забезпечення виробничих цехів (ділянок, окремих виробництв) сировиною, основними і допоміжними матеріалами, паливом; складування і зберігання завезених (придбаних) матеріальних ресурсів, а також напівфабрикатів, окремих складальних одиниць, готових виробів.	Нечітко продумане використання складських ділянок, невідповідні умови зберігання ресурсів в окремих місцях.	Оптимальне використання місця на складських майданчиках, поліпшення умов зберігання ресурсів, вживання логістичних методів для своєчасного забезпечення виробництва.

Також до основних недоліків слід віднести:

- 1) нераціональну систему організації інфраструктурного обслуговування;
- 2) недостатньо ефективну систему управління;
- 3) низький рівень механізації і автоматизації інфраструктурних робіт;
- 4) неадекватну розв'язуванню задачам матеріально-технічну базу;
- 5) кількісну і професійну незабезпеченість кадровими ресурсами;
- 6) недосконалу систему стимулювання працівників інфраструктурних служб і підрозділів.

Для підвищення ефективності функціонування інфраструктури стратегія інфраструктурного забезпечення повинна орієнтуватися на обслуговування основних виробничих процесів відповідно до зміни їх технологічних характеристик. Для цього при розробці стратегії проводиться аналіз основного виробничого процесу з метою визначення сукупності інфраструктурних послуг, відповідних всім його стадіям.

Вибір стратегії управління інфраструктурою може базуватися на цілому ряді критеріїв. Найбільш економічно обґрунтованим представляється критерій мінімізації сумарних витрат і втрат, залежних від рівня інфраструктурного обслуговування. Проте використання вказаного критерію припускає розробку відповідної системи оцінки вказаних витрат і втрат. У зв'язку з цим особливо актуальним в теперішній час є формування системи обліку інфраструктурних витрат яка дозволяє об'єктивно співвіднести витрати і результати по конкретних елементах інфраструктурного обслуговування.

Істотне значення для розвитку інфраструктури мають процеси децентралізації, в рамках яких підрозділи можуть вибирати варіанти інфраструктурного забезпечення своєї діяльності, орієнтованого на критерії оптимізації. Це, у свою чергу, створює передумови для перебудови системи взаємостосунків між підрозділами основного виробництва і інфраструктури, перехід її на комерційну основу із створенням відповідної системи взаємних зобов'язань. Одним з важливих аспектів управління інфраструктурою є управління процесами взаємодії із сторонніми організаціями-виробниками або споживачами інфраструктурних послуг. Управління такими процесами зовнішньої взаємодії виникає або у разі передачі функції забезпечення виробничих процесів стороннім виробникам інфраструктурних послуг, або при наданні цих послуг зовнішнім споживачам. При цьому повинен бути проведений ретельний порівняльний аналіз сукупних внутрішніх фірмових витрат, пов'язаних з інфраструктурним обслуговуванням виробничих процесів власними інфраструктурними підрозділами, і сумарних витрат, що виникають у разі залучення для подібного обслуговування сторонніх організацій. При виборі варіанту обслуговування потрібно керуватися не тільки критерієм мінімізації витрат, але й враховувати вимоги до гарантованості отримання інфраструктурних послуг, якості обслуговування та інші характеристики.

Залучення сторонніх організацій до обслуговування виробничих процесів пов'язують в даний час з поняттям аутсорсингу. До основних переваг аутсорсингу відносять наступні:

- 1) можливість зосередження уваги керівництва підприємств і організацій на основній діяльності;
- 2) можливість зниження інфраструктурних витрат унаслідок використання аутсорсером сучасних технологій, стандартизації і інтенсифікації процесу обслуговування;
- 3) підвищення якості і надійності обслуговування унаслідок;
- 4) перенесення частини ризику на аутсорсингову організацію;
- 5) можливість придбання досвіду сучасного інфраструктурного обслуговування власними фахівцями інфраструктурних служб в рамках їхньої взаємодії з представниками однойменних підрозділів організації-аутсорсера.

Разом з тим звертається увага і на проблеми, пов'язані з використанням аутсорсингу:

- 1) небезпека передачі багатьох важливих функцій організаціям-аутсорсерам і внаслідок цього значної залежності від них;
- 2) забезпечення інформаційної безпеки;
- 3) недоотримання доходу у разі відмови від змісту власної інфраструктури, здатної функціонувати як «центр прибутку»;
- 4) збитки у разі придбання послуг із сторони за цінами, що перевищують внутрішні ціни надання послуг власною інфраструктурою.

У цілому доцільність використання аутсорсингу в рамках інфраструктурного забезпечення слід оцінювати з позиції якісних і цінових характеристик, рівня його доступності і можливості реалізувати в конкретних умовах, сприяння підвищенню конкурентоспроможності.

Підприємствам і організаціям, які мотивовані на підвищення ефективності функціонування інфраструктури, можна рекомендувати:

- 1) виділити елементи основного технологічного процесу, які мають потребу в інфраструктурному забезпеченні;
- 2) виявити ресурси інфраструктурного забезпечення, які відповідають кожному з виділених елементів та всім характеристикам цих ресурсів;
- 3) на цій основі розробити організаційний механізм інфраструктурного забезпечення;
- 4) розробити систему обліку економічних витрат і втрат;
- 5) розробити систему заходів, направлених на реалізацію інфраструктурного обслуговування на рівні, який відповідає критерію мінімізації сукупних витрат і втрат.

Таким чином виробнича інфраструктура істотно впливає на економіку підприємства. В сучасних умовах господарювання у сфері технічного обслуговування виробництва на різногалузевих підприємствах працює 45—50%, а нерідко і більше загальної чисельності персоналу. Це обумовлено не стільки великими об'ємами робіт по обслуговуванню основного виробництва, скільки тим, що багато допоміжних і обслуговуючих операцій дуже складно механізувати.

Велика роль і значення інфраструктури пояснюється тим що:

- 1) підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів збільшує об'єми і складність робіт по ремонту і налагодці устаткування, вимагає розширення номенклатури інструменту, оснащення і пристосувань;
- 2) перехід до нових технологій і інтенсифікація режимів роботи устаткування підвищують вимоги до якості і збільшують потребу в різних видах енергії;
- 3) ускладнення виробничих процесів і поглиблення внутрішньовиробничих зв'язків між підрозділами збільшують об'єм робіт по транспортуванню різних вантажів;
- 4) постійно зростають навантаження на комунікаційні мережі природоохоронні споруди.

Для досягнення високих виробничих результатів слід створити в трудовому колективі комфортну соціальну базу і сприятливий психологічний клімат, забезпечити соціальну мотивацію праці, тобто

сформувати соціальну інфраструктуру. В цілому успішне господарювання в ринкових умовах унеможливилося без збалансованого розвитку як основного виробництва, так і виробничої і соціальної інфраструктур, а також без обґрунтованого управління інфраструктурним забезпеченням підприємства.

Література

1. Русскова Е. Г. Становление рыночной инфраструктуры: методологический аспект / Е. Г. Русскова // Вестник ВолГУ. Сер. 3. Экономика. Право. Ч. 1 : Экономика. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 1997.
2. Комаров М. П. Инфраструктура регионов мира / М. П. Комаров. – СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2000.
3. Чуб, А. Совершенствование управления развитием социальной инфраструктуры промышленного комплекса региона / Чуб.А. – Владимир, 2002.
4. Терентьев В. Г. Проблемы функционирования и развития инфраструктуры народного хозяйства / В. Г. Терентьев // Труды семинара ВНИИ системных исследований. – М. : ВНИИСИ, 1979. – С. 65 –74.
5. Красовский В. П. Инфраструктура и интенсификация экономики / Красовский. В.П. – М. : Наука, 1980.
6. Экономика предприятия : [учебник] / [под общ. ред. С. Ф. Покропивного]. — К. : КНЭУ, 2002.

Надійшла 23.05.2009

УДК 005.95/96; 331.108.43

Ю. В. ГОНЧАРОВ, Р. М. ФЕДОРЯК
Київський національний університет технологій та дизайну

ВИКОРИСТАННЯ КРИВОЇ ГАУСА ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Розглянуто проблему визначення ефективності персоналу за допомогою аналізу відповідності результатів нормальному розподілу.

The problem of determination of personnel efficiency is considered by the analysis of accordance of results to the normal division.

Постановка проблеми. Для підвищення ефективності використання персоналу важливим завданням стає визначення результативності роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі використання кривої Гауса в економіці, а особливо менеджменті присвячено багато робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Так проблему оцінки роботи персоналу за допомогою кривої нормального розподілу вивчають у своїх роботах Купер Д., Робертсон А. та інші автори [1].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження можливості використання кривої Гауса при визначенні результативності персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з законом нормального розподілу доля працівників з низькою результативністю дорівнює долі працівників з високою результативністю (від 3 до 5% від загальної кількості), всі інші працюють з середніми показниками. Ця закономірність працює у будь-якій організації. У колективі можна виокремити близько 5% найкращих виконавців, 10% гарних виконавців, 70% виконавців, 10% посередніх виконавців та 5% поганих виконавців.



Рис. 1. Крива Гауса