

Автореферат

Е 48

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ УССР

КИЕВСКИЙ ОРДЕНА ТРУДОВОГО КРАСНОГО ЗНАМЕНИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

На правах рукописи

ЕРОХИНА Татьяна Викторовна

УДК 658.012:668.4

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И СЫТА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

/на примере пиво-безалкогольной отрасли Минпищепрома УССР/

Специальность 08.00.05 - Экономика, организация управления
и планирования народного хозяйства /пищевая промышленность/

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Киев - 1988

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. Решающее значение для обеспечения экономического роста на современном этапе развития народного хозяйства нашей страны имеет повышение эффективности производства во всех его отраслях. Это особо подчеркивалось на XXVI съезде КПСС: "Всемерное повышение эффективности производства - принципиальная основа современного экономического развития, важнейшая хозяйственно-политическая задача нынешнего этапа коммунистического строительства".

В качестве одного из главных факторов роста эффективности производства, которое в настоящее время характеризуется повышением уровня специализации и концентрации, выступает совершенствование форм и методов управления отдельными звеньями общественного производства. На это указывалось в материалах ноябрьского /1982 г./ и июньского /1983 г./ Пленумов ЦК КПСС. В своей речи на встрече с ветеранами партии, состоявшейся в ЦК КПСС 15 августа 1983 года, товарищ Ю.В. Андропов подчеркнул актуальность совершенствования управления для наращивания темпов перевода экономики на рельсы интенсивного развития.

Большой вклад в решение проблемы совершенствования управления внесли постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 2 марта 1978 года "О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью", от 12 июля 1979 года "Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности и качества работы", и от 26 июля 1983 года "О дополнительных мерах по расширению прав производственных объединений /предприятий/ промышленности в планировании и хозяйственной деятельности и по усилению их ответственности за результаты работы".

Теоретические основы решения проблемы совершенствования управления разработаны в трудах таких известных советских ученых, как

I/ Материалы XXVI съезда КПСС. - М.: Политиздат, 1981, с.107.

Абалкин Л.И., Аганбегян А.Г., Афанасьев В.Г., Бунич П.Г., Гвишиани Д.М., Дейнеко О.А., Джавадов Г.Д., Козлова О.В., Мильнер Б.З., Олигин-Нестеров В.И., Попов Г.Х. и других.

В последние годы возросло значение совершенствования управления в пищевой промышленности. Это объясняется сложностью этой отрасли как объекта управления и наличием в ней большого количества производственных объединений, которые являются относительно новой формой организации промышленного производства; многочисленностью внутренних и внешних связей; активным участием пищевой промышленности в решении Продовольственной программы СССР.

Пищевая промышленность принадлежит к числу крупных отраслей народного хозяйства: в общем объеме промышленной продукции ее доля составляет 15,7%. По количеству производственных и научно-производственных объединений пищевая промышленность занимает одно из ведущих мест среди других отраслей промышленности. За 1976-1980 годы удельный вес производимой объединениями продукции по Минпищепрому СССР возрос с 27,3% до 60,1% к общему объему.

Вопросам совершенствования управления в отраслях пищевой промышленности посвящены работы таких ученых, как Воронин В.Г., Донсков В.Е., Блаж И.Д., Елагина С.С., Кружков Г.В., Крушевский А.В., Лебединский Ю.П., Рыбачук В.Н., Тульская Н.С. и других.

Вместе с тем наличие значительного количества точек зрения на пути совершенствования управления свидетельствует о необходимости дальнейшего исследования этой проблемы в пищевой промышленности и в ее отдельных отраслях.

Одной из перспективных, быстро развивающихся отраслей пищевой промышленности является пиво-безалкогольная отрасль. Для нее характерно укрупнение первичного производственного звена, вызванное строительством новых мощных заводов и созданием производственных объединений. Целевая направленность пиво-безалкогольной отрасли на удов-

4 К. О. 14676

Одесский технологический
институт пищевой промышленности
им. ...
БИБЛИОТЕКА

летворение потребностей населения в пиве и безалкогольных напитках, особенности сбыта и потребления готовой продукции, обуславливают актуальность проблемы совершенствования управления всей цепочкой материального производства: от получения сырья до реализации продукции на уровне первичного производственного звена.

Цель исследования. Целью исследования является рассмотрение теоретических и методических аспектов проблемы повышения эффективности производства на базе комплексного совершенствования управленческой деятельности и выработка рекомендаций по совершенствованию управления производственным объединением применительно к пиво-безалкогольной отрасли.

Предмет и задачи исследования. Предметом исследования в диссертационной работе являются организационные формы управления и методы выработки управленческих решений, что при поставленной цели определило необходимость решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические и методические аспекты проблемы классификации факторов повышения эффективности производства;
- обосновать основные направления повышения эффективности производства в пиво-безалкогольной отрасли;
- рассмотреть в теоретическом и методическом плане проблему согласования фаз воспроизводственного процесса;
- произвести классификацию производственных объединений пиво-безалкогольной отрасли по сложности управления объектом;
- исследовать существующие структуры и методы согласования фаз воспроизводственного процесса в рамках производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли;
- провести анализ влияния результатов функционирования элементов воспроизводственного процесса на показатели эффективности производства;
- определить основные предпосылки для достижения оптимального

согласования фаз воспроизводственного процесса;

- разработать рекомендации по выбору состава комплексов задач управления, обеспечивающих оптимизацию согласования фаз воспроизводственного процесса;

- разработать рекомендации по совершенствованию организационных структур управления производственными объединениями пиво-безалкогольной отрасли.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выбраны производственные объединения пиво-безалкогольной отрасли Минпищепрома УССР, входящие в состав республиканского промышленного объединения Укрпивопром. В 1980 году их доля в общесоюзном объеме производства пива составила более 21%. По количеству производственных объединений пиво-безалкогольная промышленность УССР занимает одно из ведущих мест в отрасли.

Методология и методика исследования. Исследование основано на принципах диалектического материализма. Его теоретической базой являются труды классиков марксизма-ленинизма, материалы съездов КПСС и Компартии Украины, Пленумов ЦК КПСС и ЦК Компартии Украины, постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР. Исследование проводилось на основе методологии системного подхода. Для решения поставленных в диссертации задач использованы методы экономического анализа, математической статистики, экономико-математического моделирования, анкетирования и интервьюирования работников аппарата управления производственных объединений.

Источники информации. В процессе работы над диссертацией изучены труды советских ученых, посвященные проблемам повышения эффективности общественного производства и совершенствования управления народным хозяйством и его отдельными звеньями. В работе использованы официальные материалы ЦСУ СССР и ЦСУ УССР, материалы республиканского промышленного объединения Укрпивопром, производственных объе-

динений и предприятий отрасли, отраслевых информационных издательств.

Научная новизна и практическая ценность исследования. Научную новизну работы составляют: определение основных направлений повышения эффективности пиво-безалкогольного производства на базе совершенствования управления первичным производственным звеном; разработка основных положений методики совершенствования управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли, базирующихся на принципе постепенного внесения изменений в организационные формы социально-экономических систем; комплексный анализ применяемых в пиво-безалкогольной отрасли форм и методов управления; разработка нового методического подхода к построению "дерева целей" производственного объединения, основанного на принципе параллельности; определение состава целей для производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли; разработка нового метода проведения структуризации целей - метода функциональной структуризации; определение полного перечня задач управления для производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли. Частично новым следует считать предложенный подход к классификации факторов повышения эффективности производства.

Практическую ценность работы представляет рекомендуемый методический подход к построению "дерева целей"; метод функциональной структуризации, который позволяет повысить научный уровень проектирования новых и совершенствования существующих организационных структур управления производственными объединениями; полный перечень задач управления, который может служить базой для нормирования управленческого труда, а также использоваться для определения состава задач, подлежащих включению в состав АСУ производственными объединениями пиво-безалкогольной отрасли, что создаст реальные предпосылки для сокращения сроков проектирования АСУ. Реализация предлагаемых комплексов моделей согласования фаз воспроизводственного

процесса в сочетании с мероприятиями по организационному совершенствованию управления обеспечит оптимизацию производства и сбыта продукции, достижение целей, стоящих перед объединением, что служит критерием повышения эффективности производства.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения диссертационной работы и результаты проведенного исследования заслушивались и получили одобрение на 40-й, 41-й, 43-й научно-технических конференциях Одесского технологического института пищевой промышленности им. М.В.Ломоносова, заседаниях кафедры организации предприятий ОТИП им. М.В.Ломоносова, на научно-практической конференции, проведенной Одесским производственным объединением пиво-безалкогольной промышленности совместно с ОТИП им. М.В.Ломоносова в 1982 году.

По результатам исследования составлены рекомендации, которые будут использованы при формировании организационной структуры управления Одесского производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли после ввода в действие нового пиво-безалкогольного комбината. На базе результатов исследования разработаны методические рекомендации к проведению деловой игры "Структура", которая используется в ОТИП им. М.В.Ломоносова при проведении практических занятий по курсу "Научные основы управления".

Публикации. По теме диссертации опубликовано четыре работы общим объемом 1,2 п.л.

Состав работы. Диссертационная работа состоит из: введения, трех разделов, выводов и предложений, изложенных на 170 страницах машинописного текста; описки литературы, включающего 180 наименований; 19 приложений.

2. СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во "Введении" обосновывается актуальность рассматриваемой проблемы, сформулирована основная цель и определены задачи исследования, отражены методологические и методические основы исследования, его научная новизна и практическая ценность, разработанных выводов и рекомендаций.

В первом разделе "Совершенствование управления как фактор повышения эффективности пиво-безалкогольного производства" с позиций марксистско-ленинской политической экономии социализма рассмотрена проблема повышения эффективности производства на базе совершенствования управления первичным производственным звеном промышленного производства.

Важное методологическое и практическое значение для повышения эффективности производства имеет наиболее полное выявление факторов, влияющих на эффективность производства, и научно обоснованная их классификация. Все множество факторов, влияющих на эффективность производства и ее повышение, можно классифицировать по признаку "отношение к основным элементам процесса труда и условиям трудовой деятельности". Согласно выбранному признаку классификации выделено пять групп факторов повышения эффективности производства: I группа - социальные факторы, т.е. те предпосылки, которые создает для повышения эффективности производства данный общественный строй; II группа - факторы, влияющие на экономию затрат труда, овеществленного в средствах труда; III группа - факторы, влияющие на экономию затрат труда, овеществленного в предметах труда; IV группа - факторы, влияющие на качество соединения всех элементов производственного процесса.

Проведенная классификация позволила осуществить анализ влияния каждой группы факторов на повышение эффективности производства.

В результате анализа выявлено, что в современных условиях, когда произошли качественные изменения всех элементов процесса труда, усложнились взаимосвязи между ними, значительное влияние на повышение эффективности производства оказывают организационные факторы, связанные с совершенствованием управленческой деятельности. Тенденция возрастания влияния организационных факторов на повышение эффективности производства наблюдается во всех отраслях народного хозяйства, в том числе и в пиво-безалкогольной.

В последние годы пиво-безалкогольная промышленность нашей страны развивается быстрыми темпами. За период с 1966 по 1980 годы в отрасли построено 117 заводов, что позволило увеличить объем производства пива в 1,6 раза и довести его до 600 млн. дал. Средняя мощность предприятий отрасли возросла за этот период с 0,72 млн. дал. до 1,3 млн. дал. пива в год. Высокими темпами идет техническое перевооружение предприятий отрасли. Однако, несмотря на достигнутые успехи в развитии отрасли, СССР значительно отстает от промышленно развитых стран мира по уровню производства пива на душу населения. В 1981 году этот показатель составлял: в ФРГ - 146 л, в США - 91 л, в СССР - 23,1 л. В то же время при таком низком уровне производстве пива на душу населения, около 5% мощностей пивоваренной отрасли СССР недоиспользуется, особенно в осенне-зимний период года. Прирост производства пива в X пятилетке, по сравнению с IX, сократился более чем в три раза. Это свидетельствует об отсутствии соответствия между достигнутым уровнем развития производительных сил отрасли и потребностью в производимой ими продукции, что является следствием недостатков в управлении основными фазами воспроизводственного процесса.

Теоретическое обоснование предлагаемого подхода к совершенствованию управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли базируется на системном анализе фаз воспроизводственно-

го процесса. В его основу положены требования объективных экономических законов, отражающих развитие объекта управления, и специфических закономерностей управления, как особого вида человеческой деятельности.

Значительную роль в повышении эффективности производства играет учет требований такой закономерности управления, как "необходимость поддержания непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов", поскольку движение производственных фондов составляет материально-вещественную основу производственного процесса. Обеспечение непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов достигается посредством выработки управленческих решений, направленных на согласование отдельных фаз воспроизводственного процесса, которые в хозяйственной практике традиционно именуется материально-техническое снабжение, производством сбыт готовой продукции.

Ввиду разнообразия трактовок понятия согласования был проведен их анализ. Это дало возможность уточнить и дополнить определение этого понятия, провести классификацию видов согласования.

В работе согласование определяется как установление соответствия, определенных пропорций между элементами фаз воспроизводственного процесса и непрерывное координирование всех элементов во время их функционирования с целью поддержания установленного соответствия в динамике. Такое определение позволяет рассматривать согласование как синтезированную функцию управления, включающую элементы планирования, организации и координации. В качестве критерия оптимизации согласования фаз воспроизводственного процесса предлагается рассматривать степень достижения объектом управления всей совокупности целей и прежде всего производственной цели.

В зависимости от длительности временного интервала между принятием управленческого решения, направленного на согласование ма-

териально-технического снабжения, производства и сбыта, и получением результата от его реализации, можно выделить три вида согласования: перспективное, текущее и оперативное.

Перспективное согласование заключается в установлении соответствия между планируемыми на перспективу объемами производства продукции, предполагаемым наличием материальных ресурсов, необходимых для производства данной продукции, и прогнозируемыми объемами потребления этой продукции.

Текущее согласование материально-технического снабжения, производства и сбыта готовой продукции в пиво-безалкогольной отрасли заключается в необходимости учета внутригодичных колебаний спроса на пиво при взаимоувязке годовых планов пивоваренных предприятий, снабженческих, транспортных и торговых организаций.

Оперативное согласование состоит в поддержании пропорций между отдельными элементами производственных фондов в процессе их функционирования, а также между производственными фондами и трудовыми ресурсами, приводящими их в движение.

Анализ содержания каждого из видов согласования и факторов, влияющих на их достижение, указал на необходимость совершенствования существующих методов выработки управленческих решений, направленных на установление согласования отдельных фаз воспроизводственного процесса. Изменение содержания управленческой деятельности, связанное с изменением методов выработки управленческих решений, неизбежно повлечет за собой изменение формы организации этой деятельности. Ввиду того, что управление — это процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и отдельных работников, совершенствование форм и методов управленческой деятельности предлагается осуществлять на основе учета всей совокупности целей управляемого объекта. Можно выделить следующие этапы реализации предлагаемого подхода к совершенствованию управления:

I этап – формулирование целей управляемого объекта и построение "дерева целей";

II этап – структуризация "дерева целей", выявление всего множества задач управления объектом;

III этап – построение рациональной схемы организационной структуры управления объектом /совершенствование форм управленческой деятельности/;

IV этап – разработка новых методов выработки управленческих решений /совершенствование методов управленческой деятельности/.

Во втором разделе "Анализ фаз воспроизводственного процесса и уровня их согласования" проведено исследование фактического состояния управленческой деятельности в производственных объединениях Укрпивопрома с позиций обеспечения непрерывности и ритмичности движения производственных фондов.

В качестве фактов, свидетельствующих о нарушении непрерывности и ритмичности в движении производственных фондов, выступают данные об отсутствии согласования производства и сбыта продукции: 68% общей величины недовыполнения плана X пятилетки по производству пива по Укрпивопрому составляют отказы торговых организаций от выборки фондов на пиво.

В целях исследования производственных объединений Укрпивопрома как объектов управления была проведена их классификация. В качестве признаков, характеризующих сложность управления объектом, были выбраны: количество производственных единиц в составе объединения, среднегодовая мощность объединения по производству пива и солода, численность промышленно-производственного персонала, среднегодовая стоимость основных производственных фондов. По перечисленным признакам проведена классификация производственных объединений Укрпивопрома и дана оценка качества функционирования аппарата управления объектов различных по сложности управления групп. Для оценки качества функционирования аппарата управления использованы такие пока-

затели, как удельный вес численности административно-управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала; производительность труда как отношение объема производства пива в натуральном выражении к численности промышленно-производственного персонала; условная производительность управленческого труда как отношение объема производства пива в натуральном выражении к численности административно-управленческого персонала; коэффициент использования производственной мощности; фондоотдача.

Анализ полученных результатов показал, что с ростом размеров объекта управления, в определенной мере происходит и повышение качества функционирования систем управления этими объектами. Проведенная классификация и результаты анализа качества функционирования систем управления объектами различной сложности позволили выбрать из числа объединений Укрпивопрома объект, которому присущи наиболее типичные характеристики обследуемого множества производственных объединений. Таким объектом является Одесское производственное объединение, на базе которого проведено детальное исследование существующих структур и методов согласования материально-технического снабжения, производства и сбыта готовой продукции, обеспечивающих непрерывность и ритмичность движения производственных фондов.

Исследование позволило выявить ряд существенных недостатков в управлении объединением. К ним прежде всего относятся:

- преобладание интуитивного подхода к выработке управленческих решений и отсутствие их согласованности;
- несовершенство организационных структур управления объединениями;
- низкий уровень механизации управленческого труда.

Методом интервьюирования установлено, что аналогичные недостатки имеют место в большинстве других объединений пиво-безалкогольной отрасли.

На базе результатов анализа уровня согласования фаз воспроизводственного процесса и обзора общетраслевых документов по проблемам управления, в работе раскрыто содержание методологических, организационных и технических предпосылок к согласованию фаз воспроизводственного процесса в пиво-безалкогольной отрасли.

В третьем разделе "Пути оптимизации согласования производства и сбыта готовой продукции в производственных объединениях пиво-безалкогольной отрасли" разработаны теоретические основы предлагаемого подхода к совершенствованию управления в производственном объединении пиво-безалкогольной отрасли, основанного на взаимоувязанном изменении организационной структуры управления и методов выработки управленческих решений, обеспечивающих оптимальное согласование фаз воспроизводственного процесса. Результатом проведенной разработки стали рекомендации по совершенствованию форм и методов управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли.

Влияние управляющей системы на объект управления осуществляется посредством выработки и реализации управленческих решений, направляющих действия всех элементов объекта управления на достижение единой цели. В связи с этим в качестве подхода к совершенствованию управления был выбран целевой подход. Его реализация предполагает необходимость построения "дерева целей" объекта и на его основе проектирование рациональной организационной структуры управления объектом.

Исходным моментом процедуры построения "дерева целей" служит известное положение о том, что перед каждым производственным объединением социалистической промышленности стоят четыре главные цели: производственная, научно-техническая, экономическая и социальная. Для обеспечения выполнения такого важного требования к "дереву целей", как обеспечение полноты охвата целей системы, предложен метод

параллельной разработки "дерева целей": сверху - путем расчленения главных целей системы на подцели низшего уровня, и снизу - путем выявления целей подразделений аппарата управлений, установления взаимосвязей выявленных целей с главными целями системы /рис.1/.

Блок-схема процедуры построения "дерева целей"
производственного объединения

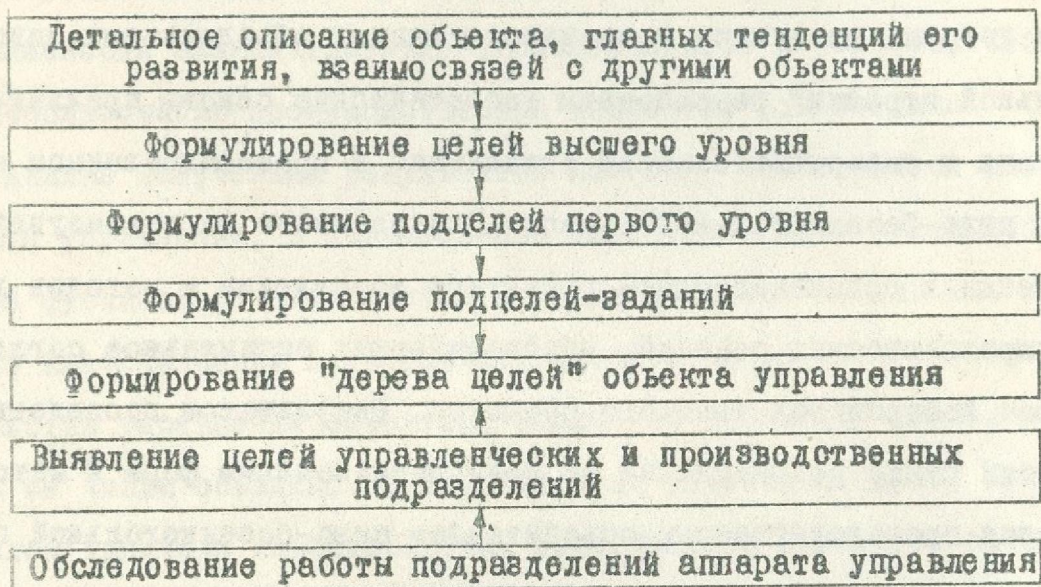


Рис. 1

Для проектирования организационной структуры управления на базе "дерева целей" необходимо произвести структуризацию всех подцелей и подцелей-заданий. В диссертации разработан новый метод структуризации целей, основанный на учете требований такой важной закономерности управления как необходимость развития функциональной специализации. Он назван методом функциональной структуризации. В соответствии с этим методом каждая подцель управления разбивается на подцели-функции, которые формулируются исходя из наличия тех или иных общих функций управления: прогнозирования, планирования, организации, координации, стимулирования и контроля. Следующим этапом структуризации является подбор задач управления, принадлежащих каждой подцели-функции. Поскольку для производственных объединений

пиво-безалкогольной отрасли полный перечень задач управления до настоящего времени не определен, при выявлении задач применялся системный анализ всех видов деятельности по управлению объектом. Он предполагает глубокое знание объекта управления, специфики управленческой деятельности, и потому не всегда обеспечивает полноту охвата задач управления. Чтобы избежать этого недостатка, наряду с выявлением задач, основанном на идеальном представлении об управленческой деятельности, производилось детальное изучение задач управления, решаемых каждым функциональным подразделением аппарата управления конкретного объекта. Однако и такой путь не обеспечивает полного охвата задач управления, поскольку сложившиеся к настоящему времени методы управления пиво-безалкогольными объединениями ориентированы в основном на немеханизированную обработку информации и не отражают прогрессивных изменений, происшедших в управленческой деятельности в связи с изменением технической базы управленческого труда. Это привело к необходимости использования принципа "новых задач" при структуризации целей, который предусматривает изучение передового опыта управления на предприятиях с высоким уровнем механизации управленческого труда. В результате был выявлен целый ряд задач, в большинстве своем оптимизационных, которые можно использовать в управлении производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли.

Группировка задач управления и подцелей-функций позволила сформировать принципиальную схему организационной структуры управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли. Ввиду того, что процесс проектирования организационной структуры управления отличается значительной трудоемкостью, в работе рассматривается лишь первая стадия проектирования: формирование общей структурной схемы аппарата управления. На этой стадии вырабатываются принципиальные организационные решения, от которых зависит достижение

Одесский технологический институт пищевой промышленности им. С. П. Корнеева
БИБЛИОТЕКА

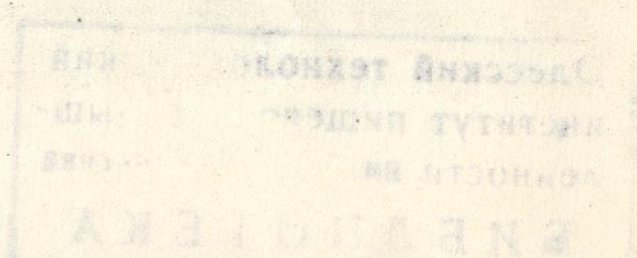
V 014616

согласования фаз воспроизводственного процесса.

Принципиальная схема организационной структуры управления имеет четко выраженную блочную структуру, то есть генеральному директору объединения подчинены четыре блока отделов аппарата управления, возглавляемых заместителями генерального директора по производству, экономическим, техническим и социальным вопросам. Каждый блок имеет линейно-функциональную структуру и представляет собой совокупность линейных и функциональных подразделений, от деятельности которых в наибольшей степени зависит достижение соответствующих главных целей и подцелей "дерева целей".

Поскольку для производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли аппарат управления объединения является одновременно и аппаратом управления головного завода, возникает проблема определения степени централизации функций управления. При ее решении необходимо учитывать, что производственные единицы, входящие в состав объединения, представляют собой заводы с законченным технологическим циклом изготовления той либо иной продукции, а связи по кооперации между ними практически отсутствуют.

Объективной основой формирования организационной структуры управления и определения степени централизации функций аппарата управления служит полный перечень задач управления, полученный в результате структуризации "дерева целей". Этот перечень включает 712 задач. Принадлежность задач управления к различным уровням "дерева целей", а также необходимость соблюдения требований принципа отделения стратегического руководства от оперативного при проектировании структур управления, позволяет предложить следующий вариант решения проблемы централизации функций. Аппаратом управления объединения должны осуществляться функции прогнозирования; перспективного и текущего планирования производства продукции в натуральных и стоимостных показателях; перспективного и текущего планирования



других видов производственно-хозяйственной деятельности объединения /капитальное строительство, вспомогательное производство и др./; организации текущего контроля и координации деятельности производственных единиц в рамках объединения; стимулирования. На уровне аппарата управления производственной единицы должны выполняться функции текущего и оперативного планирования производственно-хозяйственной деятельности в натуральных показателях; текущего и оперативного контроля за деятельностью производственной единицы; организации всех производственно-хозяйственных процессов в рамках производственной единицы; координации отдельных видов деятельности в рамках производственной единицы. На уровне цехов и участков реализуются функции оперативного контроля за ходом технологических процессов, работой оборудования, выполнением сменных и суточных производственных заданий, дисциплиной труда.

Полученный в результате структуризации "дерева целей" полный перечень задач управления может использоваться для оценки качества системы управления. В результате сравнительного анализа состава задач, решаемых аппаратом управления объединения в существующих условиях, и полного перечня задач управления рассчитаны коэффициенты полноты реализации функций управления, характеризующие качество системы управления /табл. I/. В целом по системе коэффициент полноты реализации функций /задач/ управления составляет 0,41. Это означает, что в существующей системе решается лишь 41% полного перечня задач, то есть качество системы управления составляет лишь 41% от максимально возможного. Таким образом, построение организационной структуры управления, ориентированной на реализацию полного перечня задач управления позволит повысить качество системы управления на 59 пунктов.

Для решения проблемы согласования фаз воспроизводственного процесса предложены структурные схемы взаимосвязи задач управле-

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Таблица 1

Конкретные функции управления	Общие функции управления					Коэффициенты полноты реализации конкретных функций	
	Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Стимулирование		Контроль
Организация системы и процессов управления		1/16	6/18	2/16	0/12	0/6	0,13
Прогнозирование и технико-экономическое планирование	2/8	33/53	0/5	2/8	4/16	9/12	0,49
Управление научно-техническими работами и технической подготовкой производства		6/21	7/29	2/11	0/11	7/12	0,26
Управление трудовыми ресурсами		10/21	5/15	3/12	4/14	11/18	0,41
Оперативное управление производством		2/4		2/5		11/14	0,65
Управление вспомогательными процессами		10/22	1/6	4/11	4/14	8/11	0,42
Управление МТС и сбытом		18/38	7/20	6/16	14/26	22/32	0,51
Бухгалтерский учет		6/16		3/3		8/9	0,89
Управление финансовыми ресурсами		4/30	5/18	2/15	0/17	7/18	1,0
Управление социальным развитием		6/9	3/4	2/3	4/6	4/4	0,10
Управление капитальным строительством							0,73
Коэффициенты полноты реализации общих функций управления	0,25	0,46	0,3	0,28	0,26	0,66	0,41

ПРИМЕЧАНИЕ. По каждой функции управления в числителе указывается количество задач, решаемых существующей системой, в знаменателе — количество задач, выделенных методом структуризации целей.

ния, представляющие собой модели перспективного, текущего и оперативного согласования. На ЭВМ реализована одна из задач текущего согласования, модель которой имеет вид:

Целевая функция:

$$\sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n p_{itz} x_{itz} \rightarrow \max$$

Ограничения:

$$\sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz} \leq MV_z, \quad z = \overline{1, R}; \quad /1/$$

$$\sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz} \leq MB_z, \quad z = \overline{1, R}; \quad /2/$$

$$\sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz} \leq ML_z, \quad z = \overline{1, R}; \quad /3/$$

$$\sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz} \leq MR_z, \quad z = \overline{1, R}; \quad /4/$$

$$\sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n N_{ki} x_{itz} \leq NL_k, \quad k = \overline{1, m}; \quad /5/$$

$$x_{itz} \geq V_{itz}, \quad t = \overline{1, 4}, i = \overline{1, n}, z = \overline{1, R}; \quad /6/$$

$$\sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i \in \sigma} x_{itz} \geq \alpha \sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz}; \quad /7/$$

$$\sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz} \cdot b_i \geq B_0; \quad /8/$$

$$\sum_{z=1}^R \sum_{t \in \alpha} \sum_{i=1}^n x_{itz} \geq \gamma_t \sum_{z=1}^R \sum_{t=1}^4 \sum_{i=1}^n x_{itz}. \quad /9/$$

Обозначения:

i - индекс вида готовой продукции $| i = \overline{1, n} |$;

t - индекс порядкового номера квартала $| t = \overline{1, 4} |$;

z - индекс производственной единицы $| z = \overline{1, R} |$;

x_{itz} - объем производства i -го вида готовой продукции на z -ой производственной единице, в t -ом квартале;

p_{itz} - прибыль от реализации единицы i -го вида продукции на z -ой производственной единице в t -ом квартале;

MV_z, MB_z, ML_z, MR_z - годовые производственные мощности варочного, бродильного, лагерного подразделений и линии розлива на z -ой

производственной единице;

N_{ki} - норма расхода k -го вида сырья на единицу продукции i -го вида;

N_{Lk} - общий объем лимитируемого сырья k -го вида;

V_{it} - нижняя граница объема производства i -го вида продукции на Z -ой производственной единице, в t -ом квартале;

d_{σ} - удельный вес σ -ой ассортиментной группы в общем объеме производства;

b_i - оптовая цена единицы i -го вида продукции;

BO - плановое задание объединения по выпуску продукции, в оптовых ценах;

χ_t - характеристика спроса на пиво в t -ом квартале.

В результате решения предложенной модели на ЭВМ ЕС-1022 с использованием стандартной программы $LPS-360$ получен оптимальный план, который позволит увеличить размер прибыли на 8,8%, объем товарной продукции на 8,8% при наиболее полном использовании производственных мощностей и удовлетворении спроса.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли предусматривают внесение коренных изменений в существующую систему управления объединения и методы выработки управленческих решений. С учетом специфики организационных изменений сделан вывод о необходимости постепенной перестройки организационной структуры управления производственного объединения пиво-безалкогольной отрасли в направлении достижения ее соответствия "дереву целей".

Первым шагом организационной перестройки должна быть корректировка информационных и функциональных взаимосвязей между отделами экономической службы объединения, обеспечивающая их интеграцию в целях оптимизации согласования производства и сбыта готовой продукции.

8. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Важную роль в повышении эффективности пиво-безалкогольной отрасли играют организационные факторы, что обусловлено изменениями, происшедшими в материально-технической базе отрасли, образованием большого количества производственных объединений, увеличением объемов выпускаемой продукции, которое привело к усложнению сбыта готовой продукции в отрасли.

2. Одним из основных направлений повышения эффективности производства в пиво-безалкогольной отрасли, учитывающих действие организационных факторов, является совершенствование управления первичным производственным звеном.

3. Учет требований одной из наиболее важных закономерностей управления "поддержание непрерывности и ритмичности движения производственных фондов, скорости их оборота и кругооборота" обуславливает необходимость согласования отдельных фаз воспроизводственного процесса. Наибольший эффект достигается в результате оптимизации согласования материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции.

4. Анализ взаимосвязи методов выработки управленческих решений и организационных форм управления свидетельствует о необходимости их одновременного совершенствования. Совершенствование организационной структуры управления объединения пиво-безалкогольной отрасли целесообразно осуществлять в направлении улучшения существующей линейно-функциональной структуры, посредством разграничения линейных и функциональных связей, установления рациональных схем подчиненности. Для этого необходимо использовать наиболее эффективный метод проектирования структур управления, которым является метод структуризации целей, основанный на использовании "дерева целей" объекта управления.

5. Для построения "дерева целей" предложен метод параллельной разработки структуры целей. Он предусматривает, с одной стороны, построение "дерева целей" сверху: на основе принципов дедуктивной логики производится расчленение главных целей, целей первого уровня на подцели-задания, согласно выявленным в процессе логико-семантического анализа компонентам цели. С другой стороны, выявление целей осуществляется в ходе обследования подразделений аппарата управления.

6. Для реализации процедуры структуризации целей, составляющей основу организационного проектирования, предложен новый метод функциональной структуризации. С его помощью на базе общих функций управления определяются виды управленческой деятельности, которые необходимо осуществлять для достижения поставленных целей. Перечень задач управления, решаемых для достижения целей, предлагается определять на основе системного анализа функций управления и изучения управленческой деятельности конкретного объекта с использованием принципа "новых задач".

7. Полученный в процессе структуризации перечень задач управления производственным объединением пиво-безалкогольной отрасли может быть использован в трех аспектах. Во-первых, для установления рациональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления на базе анализа информационных связей задач. Во-вторых, для выбора задач, подлежащих решению на ЭВМ, в целях достижения оптимального согласования ~~фаз~~ воспроизводственного процесса. В третьих, для нормирования управленческого труда.

8. Результаты структуризации "дерева целей" позволяют также определить уровень централизации функций управления. Установлено, что на уровне аппарата управления объединения целесообразно выполнять функции прогнозирования всех видов производственно-хозяйственной деятельности, технико-экономического планирования, координации

деятельности производственных единиц, а также разрабатывать стратегические направления по организации и стимулированию.

9. Использование предложенной системы экономико-математических моделей приведет к установлению оптимального перспективного, текущего и оперативного согласования фаз воспроизводственного процесса. Реализация одной из моделей текущего согласования позволит производственному объединению получить дополнительную прибыль в размере 16,28 тыс.руб. Внедрение же всего комплекса предлагаемых мероприятий только в Одесском производственном объединении пивобезалкогольной отрасли позволит получить годовой экономический эффект в сумме 45,74 тыс.руб. Результатом внедрения предлагаемых мероприятий будет повышение качества и оперативности принимаемых управленческих решений, что позволит мобилизовать неиспользуемые резервы повышения эффективности пивобезалкогольного производства.

4. ПУБЛИКАЦИИ

Основные положения диссертационной работы опубликованы в следующих статьях:

1. Совершенствование структуры управления в Одесском производственном объединении пивобезалкогольной промышленности. - М.: ЦНИИТЭИпищепром, науч.-техн.реф.об. Сер.: Пивоваренная и безалкогольная пром-сть, 1981, вып.1, с.12-15 /0,8 п.л., в соавторстве/.

2. Пути совершенствования организационных структур управления объединениями пивобезалкогольной промышленности. - М.: ЦНИИТЭИпищепром, науч.-техн.реф. об. Сер.: Пивоваренная и безалкогольная пром-сть, 1981, вып. 6, с.6-9 /0,25 п.л./.

3. Четкий ритм производства и сбыта готовой продукции - одно из условий повышения эффективности производства в пивоваренной отрасли. - Пищ. пром-сть, 1982, № 4 /114/, с.19-21 /0,3 п.л., в соавторстве/.

4. К вопросу совершенствования организационных структур управления производственно-аграрным объединением. - ВІСН.с.-г.науки, 1982, № 12, с.62-72 /0,85 п.л., в соавторстве, на укр.яз./.