

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*На правах рукопису*

**ГЛУШОК ТЕТЯНА ІВАНІВНА**

**РЕЗЕРВИ РОЗВИТКУ АДАПТИВНИХ СТРУКТУР  
УПРАВЛІННЯ ПІДГОТОВКОЮ ВИРОБНИЦТВА**

*Спеціальність 08.06.02 — “Менеджмент”*

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Харків — 1996**



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі міжнародного менеджменту  
Харківського державного економічного університету.

Науковий керівник — кандидат економічних наук, доцент  
Черкасов Віктор Іванович

Офіційні опоненти : доктор економічних наук, професор  
Одінцова Галина Сергіївна  
кандидат економічних наук, доцент  
Верлока Владислав Степанович


Провідна організація — Харківський державний політехніч-  
ний університет

Захист відбудеться "25" КВІТНЯ 1996р.  
о 13<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр  
Д 02.12.02 по присудженню наукового ступеня кандидата  
економічних наук у Харківському державному економічному  
університеті за адресою : 310001, Харків, пр.Леніна, 9а.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці  
Харківського державного економічного університету.

Автореферат розісланий "22" БЕРЕЗНЯ 1996р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук,  
професор

  
ЛНБ ім. В. Стефаніка  
АН України  
М.С.Дороніна

## I. ЗАГАЛНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

I.1. Актуальність теми дослідження. Найважливішим напрямком перетворення економіки України є підвищення науково-технічного та виробничого потенціалу підприємств відповідно до державної інноваційної політики. Ефективність її реалізації залежить не тільки від умов зовнішнього середовища у бізнесі, а й від ступеня готовності підприємств до розробки та впровадження нових технологій, виробництва конкурентоспроможних товарів. Засобом здійснення інноваційних процесів на промислових підприємствах є система підготовки виробництва.

У теперішній час використовуються лінійно-функціональні організаційні структури управління підготовкою виробництва, для яких характерні: жорстка формалізація, ієрархічна координація та наявність значних перешкод між функціональними зонами. Підрозділи, що здійснюють підготовку виробництва, не мають ефективних горизонтальних зв'язків між собою та суб'єктами ринкової діяльності. Такі організаційні структури несприйнятливі до науково-технічного прогресу та змін попиту на продукцію. Тому необхідною умовою здійснення інноваційних процесів є розвиток організаційних структур управління підготовкою виробництва, здатних адекватно реагувати на зміни ринкової ситуації. Вирішити цю проблему на достатньо високому рівні в нових умовах господарювання шляхом подальшого застосування традиційних методів управління неможливо. Потрібні глибокі наукові дослідження щодо формування гнучких систем управління підготовкою виробництва на основі концепції маркетингу.

Різним аспектам управління виробництвом присвячені роботи багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних учених: Р.Л.Акофа, І.П.Алдохіна, В.П.Бабича, Дж.Вігеля, В.М.Гриньової, С.О.Думлера, К.Кіллена, Г.С.Одінцової, В.О.Петрова, А.В.Проскуракова, С.О.Соколіцина, В.Ф.Ситника, К.Г.Татевосова, О.Г.Туровця, О.Уайта й інших. Разом з тим аналіз досліджуваної проблеми управління підготовкою виробництва в умовах переходу до ринку виявив її недостатньо повне вирішення як у теоретичному, так і в науково-прикладному плані.

Проблема забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств шляхом своєчасного задоволення попиту споживачів конкурентоспроможної продукції обумовлює необхідність пошуку та

використання резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва, що й зумовило вибір теми дисертації.

1.2. Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в розробці теоретичних положень та методичних рекомендацій по виявленню та використанню резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва в умовах формування ринкового середовища. Для досягнення цієї мети були вирішені такі завдання:

досліджено зв'язок між розвитком інноваційного процесу та переходом підприємств до стратегії диверсифікації в нових умовах господарювання;

виконано порівняльний аналіз моделей організаційних структур управління виробництвом;

визначено напрями пошуку резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва;

уточнено положення щодо формування структури комплексної системи підготовки виробництва, орієнтованої на концепцію маркетингу;

виявлено особливості підготовки виробництва на різних етапах життєвого циклу товарів;

розроблено теоретичні та практичні рекомендації щодо формування адаптивних структур управління підготовкою виробництва;

запропоновано методику оцінки рівня ритмічності роботи функціональних та допоміжних підрозділів підприємства в процесі підготовки виробництва.

1.3. Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження є напрями пошуку і використання резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва. Об'єктом дослідження є підприємства, які орієнтовані на організацію підготовки виробництва з використанням концепції маркетингу, а також їх функціональні та допоміжні підрозділи, що здійснюють підготовку основного виробництва.

1.4. Загальна методика дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні праці в економічній теорії, економічній кібернетикі, законодавчі та нормативні акти України з економічних питань, роботи вітчизняних та зарубіжних економістів і спеціалістів з маркетингу та менеджменту. Використано наукові дослідження, виконані за участю автора даної роботи. Розробки базуються на звітах про діяльність промислових підпри-

емств, науково-дослідних і проектних організацій Харківського регіону за період з 1989 по 1995 роки.

При вирішенні завдань дослідження використовувались методи економічного та статистичного аналізу, теорії систем і блочно-матричного моделювання.

1.5. Наукова новизна результатів дослідження полягає у наступному:

теоретично обгрунтовано підхід до пошуку резервів розвитку організаційних структур управління підготовкою виробництва;

виявлено особливості підготовки виробництва в умовах прискореного переходу підприємств до стратегії диверсифікації;

обгрунтовано інтегруючу роль маркетингу на всіх стадіях підготовки виробництва;

розроблено методичні рекомендації по формуванню адаптивних структур управління виробництвом на основі блочно-матричного моделювання;

запропоновано метод оцінки впливу діяльності функціональних та допоміжних підрозділів підприємства на рівень підготовки основного виробництва.

1.6. Конкретний особистий внесок автора до наукових результатів, що пропонуються до захисту:

побудова організаційної структури управління підготовкою виробництва повинна здійснюватись з урахуванням переходу підприємств до стратегії диверсифікації;

переорієнтація організаційних структур управління підготовкою виробництва з концепції удосконалення виробництва та товару на концепцію маркетингу є основною умовою ефективного пошуку та використання резерву розвитку цих структур;

маркетингові заходи виконують інтегруючу роль у процесі виконання робіт на всіх стадіях підготовки виробництва;

особливості підготовки виробництва на різних етапах життєвого циклу товару обумовлені типом виробництва на кожному з цих етапів та характером позиціонування товарів на ринку;

уведення до організаційної структури підприємства координаційного центру підготовки виробництва, побудованого на принципах блочно-матричного моделювання, наділяє адаптивними властивостями організаційну структуру;

оцінка впливу функціональних та допоміжних підрозділів на процес основного виробництва визначається при використанні запропонованої методики розрахунку коефіцієнта ритмічності підготовки виробництва.

1.7. Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що розроблені рекомендації та пропозиції щодо виявлення та використання резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва дозволять організувати діяльність підприємств відповідно до вимог ринку та підвищити ефективність виробництва.

Розробки можна використовувати на промислових підприємствах будь-якої форми власності та в різних галузях економіки.

1.8. Реалізація результатів дослідження. Результати дослідження увійшли до звіту науково-дослідної роботи "Переведення підприємств на систему управління за концепцією маркетингу", що була виконана за програмою Державного комітету України з питань науки, технологій та промислової політики (№ держреєстрації 0194U005415). Викладені в дисертації висновки та пропозиції знайшли конкретну реалізацію в Акціонерних товариствах "Укрмашстанкопроект" та "ХТЗ". Економічний ефект від впровадження розробок у виробництво становить понад 265 млн. крб. (у цінах 1995 року).

1.9. Апробація роботи. Основні положення та результати дисертації доповідались та були схвалені на чотирьох Українських науково-практичних конференціях (Харків, 1993-1995 рр.), а також на Міжнародній науково-практичній конференції (Одеса, 1995 р.).

1.10. Публікації результатів дослідження. По темі дисертації опубліковано 11 наукових статей загальним обсягом 1,17 др.арк., які висвітлюють основний зміст роботи.

1.11. Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Робота містить 140 сторінок машинописного тексту, 15 таблиць і 9 рисунків, список літератури з 119 найменувань.

## 2. ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено ціль та завдання, предмет, об'єкт та методологічні основи дослідження, сформульовано найбільш суттєві результати, їх наукову новизну та практичне значення.

У першому розділі – "Адаптивні системи підготовки виробництва як засіб реалізації інноваційної політики України" – проведено аналіз сучасного становища промислового виробництва; досліджено особливості інноваційного процесу при переході до стратегії диверсифікації; розглянуто існуючі принципи та методи розробки організаційних структур управління виробництвом; обґрунтовано необхідність переходу від бюрократичних до адаптивних структур управління підготовкою виробництва у нових умовах господарювання.

У другому розділі – "Організація маркетингової діяльності підприємств у процесі комплексної підготовки виробництва" – визначено резерви розвитку організаційних структур управління підготовкою виробництва в умовах формування ринкового середовища; сформульовано основні задачі та функції маркетингової діяльності при підготовці виробництва нових товарів; особливу увагу приділено дослідженню особливостей організації підготовки виробництва на різних стадіях життєвого циклу товару.

У третьому розділі – "Методичні основи розробки адаптивних структур управління підготовкою виробництва" – запропоновано методичний підхід до розробки адаптивних структур управління підготовкою виробництва; наведено методичні та практичні рекомендації щодо формування координаційного центру комплексної підготовки виробництва, здатного швидко реагувати на фактори зовнішнього середовища у бізнесі; розроблено методику оцінки рівня ритмічності роботи функціональних та допоміжних підрозділів підприємства у процесі підготовки виробництва.

У висновках викладено основні теоретичні положення, узагальнено результати проведених у роботі досліджень та практичних розробок.

### 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

3.1. Теоретично обґрунтовано необхідність формування адаптивних систем комплексної підготовки виробництва з урахуванням об'єктивних закономірностей інноваційного процесу в умовах переходу до ринкових відносин.

Аналіз сучасного стану промислового виробництва в Україні та діяльності підприємств Харківського регіону дозволив зробити висновок: швидкі зміни попиту споживачів обумовлюють необхідність прийняття заходів щодо реалізації стратегії диверсифікації – розширення асортименту продукції й активного пошуку ефективних сег-

ментів ринку. Але існуючі бюрократичні організаційні структури управління неспроможні гнучко реагувати на дію чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, гальмують процес розвитку виробництва, що призводить до суттєвого зниження ефективності функціонування виробничих систем, а іноді й до їх зруйнування.

Дослідженнями встановлено, що принципово новим явищем у виробничій сфері економіки України є поступове розширення асортименту продукції. Це зумовлює необхідність пошуку резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва. Тільки їх впровадження дозволить підприємствам пристосуватися до змін зовнішніх факторів.

3.2. Визначено сутність та принципи розробки адаптивних структур управління підготовкою виробництва. Найважливішою властивістю адаптивних структур є їх спроможність до модифікації в залежності від змін у навколишньому середовищі. Адаптивні структури управління мають можливість забезпечувати швидкий вибір оптимального варіанта рішень та найбільш короткий цикл їх реалізації при мінімумі витрат.

Позиція автора при вирішенні проблеми переходу від бюрократичних до адаптивних організаційних структур полягає у тому, що адаптивні організаційні структури не ліквідують бюрократичні, а існують поряд з ними та витісняють їх, коли це необхідно.

У роботі розглянуто загальні та часткові принципи, застосування яких є необхідною умовою побудови та функціонування адаптивних систем управління. Серед цих загальних принципів найважливішими є такі: необхідної різноманітності, дуального управління, зворотного зв'язку. Вказані принципи повинні реалізовуватися при побудові та функціонуванні адаптивних систем управління підготовкою виробництва для того, щоб ці системи отримали можливість виявити свої адаптивні якості.

Крім того, наукові дослідження та практика діяльності підприємств показали, що для забезпечення високої результативності в процесі створення та вдосконалення організаційних структур управління підготовкою виробництва необхідно також дотримуватися таких часткових принципів:

комплексності, який передбачає побудову та розвиток організаційної структури управління підготовкою виробництва у взаємодії з розвитком усіх елементів системи управління підприємством;

відповідності між рівнями розвитку виробництва та систем управління;

визначення результативності функціонування організаційних структур управління на кожній стадії підготовки виробництва; матеріальної зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів діяльності підприємств.

Застосування наведених принципів дозволяє створювати адаптивні структури управління підготовкою виробництва, здатні гнучко реагувати на зміну ситуації як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах підприємства.

При цьому найбільш важливою характеристикою зовнішнього середовища для системи підготовки виробництва є позиціонування товару на ринку. Для внутрішнього середовища підприємства найбільш важливими параметрами є: тип виробництва продукції визначеного найменування; кількість та вид обладнання; технологічні маршрути; форми та методи організації виробництва.

Параметри зовнішнього середовища залежать від ситуації на ринку і визначаються в процесі маркетингового дослідження. Зміна параметрів внутрішнього середовища залежить насамперед від процесу формування номенклатури продукції.

3.3. Визначено резерви розвитку організаційних структур управління підготовкою виробництва в умовах переходу до ринкових відносин. Дослідження резервів розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва базується на теорії систем, яка відкриває великі можливості для підвищення ефективності управління та дозволяє забезпечити багаторівневу оптимізацію. Такий підхід при здійсненні інноваційної політики дає можливість ефективно використовувати потужності як великих підприємств, що мають передову технологію, так і середніх і малих будь-якої організаційно-правової форми.

Проведені дослідження дали можливість виявити такі резерви розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва:

переорієнтація організаційних структур управління підготовкою виробництва з концепції удосконалення виробництва та товару на концепцію маркетингу;

побудова та розвиток організаційної структури управління підготовкою виробництва у взаємозв'язку з розвитком усіх елементів системи управління підприємством та з урахуванням поступового пере-

ходу підприємств до стратегії диверсифікації;

використання наукових рекомендацій для визначення особливостей підготовки виробництва на різних етапах життєвого циклу товарів;

формування та функціонування адаптивних структур управління з використанням блочно-матричного методу, що дозволяє скоротити шляхи руху інформації в системі, підвищити оперативність прийняття рішень з підготовки виробництва та створити умови для ефективного застосування економіко-математичних методів та електронно-обчислювальної техніки;

розробка та введення в дію мотиваційного механізму з використанням показників, які об'єктивно характеризують внесок системи підготовки виробництва у кінцеві результати діяльності підприємств.

3.4. Сформульовано основні задачі та функції маркетингової діяльності у процесі підготовки виробництва. Дослідження показали, що в сучасних умовах ефективно діюча комплексна підготовка виробництва являє собою сукупність взаємозв'язаних маркетингових, економічних, технічних та організаційно-планових заходів для здійснення виробництва на всіх етапах життєвого циклу товарів відповідно до стратегії підприємства-виробника та інтересів споживачів.

Маркетингові заходи дозволяють отримати інформацію про ринкову ситуацію і суттєво впливають на характеристику конструкції виробів, технологічні, організаційні та економічні особливості виробництва на всіх стадіях його підготовки.

Результати проведених автором досліджень підтвердили інтегруючу роль маркетингу в процесі підготовки виробництва і визначили необхідність дотримання таких методичних рекомендацій:

система підготовки виробництва розподіляється на підсистеми, кожна з яких орієнтується на виконання робіт з підготовки виробництва на визначеному етапі життєвого циклу товарів;

при організації підготовки виробництва враховується його тип, обумовлений етапом життєвого циклу товарів;

кожна підсистема включає маркетингові заходи, основним завданням яких є надання інформації для ефективної організації робіт на всіх стадіях підготовки виробництва (рис.1).

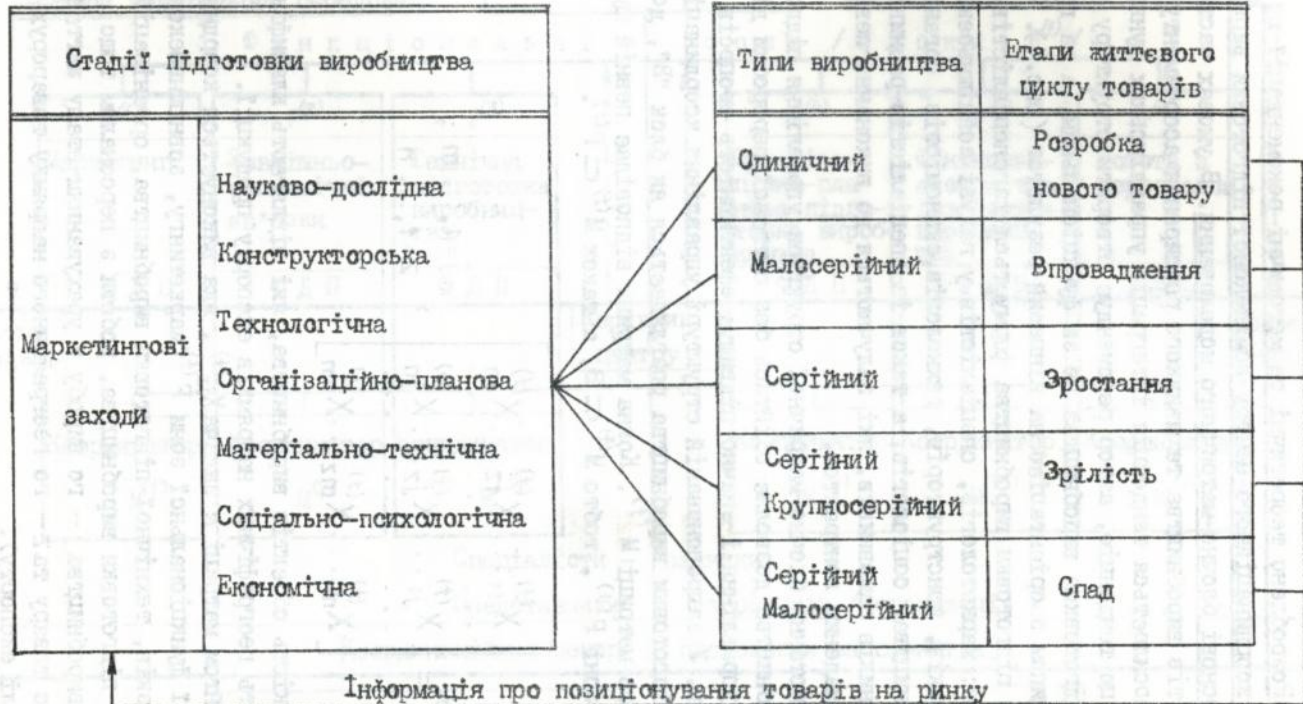


Рис. 1. Модель системи підготовки виробництва, орієнтованої на концепцію маркетингу

3.5. Розроблено теоретичні та методичні рекомендації по формуванню координаційного центру комплексної підготовки виробництва на основі блочно-матричного моделювання. В умовах часткої зміни об'єктів виробництва та швидкого розширення асортименту продукції посилюється тенденція інтеграції управлінських функцій. Враховуючи цю тенденцію, автор рекомендує створити структуру управління підготовкою виробництва не за функціональним, а за груповим принципом з орієнтацією на кінцевий результат (рис.2). При цьому групи підготовки виробництва формуються із спеціалістів різного профілю: маркетологів, спеціалістів у галузі зовнішньоекономічних зв'язків, конструкторів, технологів, економістів, організаторів виробництва, соціологів, а також із спеціалістів-радників та представників замовників, які залучаються до виконання певних робіт за укладеним контрактом.

Використання блочно-матричної структури управління підготовкою виробництва дозволяє обійтись без суттєвої переробки діючих систем управління і значно підвищує ефективність процесів прийняття рішень. У запропонованій структурі управління координаційний центр підготовки виробництва розглядається як блок "В", до якого входять матриці  $M^{(j)}$ . Кожна матриця відповідає певній функціональній зоні  $F^{(j)}$ , тобто  $M^{(j)} \subset B$ , а також  $M^{(j)} \subset F^{(j)}$ .

$$M^{(j)} = \begin{bmatrix} X_{11}^{(j)} & \dots & X_{1z}^{(j)} & \dots & X_{1n}^{(j)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{j1}^{(j)} & \dots & X_{jz}^{(j)} & \dots & X_{jn}^{(j)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ X_{m1}^{(j)} & \dots & X_{mz}^{(j)} & \dots & X_{mn}^{(j)} \end{bmatrix}, \quad \begin{matrix} j=1, \dots, m; \\ z=1, \dots, n \end{matrix}$$

де  $m$  – кількість об'єктів виробництва, які підлягають класифікації,  $n$  – кількість географічних напрямків експорту продукції.

Елементом матриці є задача  $X_{jz}^{(j)}$ , яка виконується координатором певної функціональної зони  $F^{(j)}$  (маркетингу, зовнішньоекономічних зв'язків, технічної підготовки виробництва, організаційно-планової підготовки виробництва, роботи з персоналом тощо) при підготовці виробництва  $j$ -го виробу з урахуванням етапу життєвого циклу даного товару та  $z$ -го географічного напрямку товароруку (в тому числі експорту).

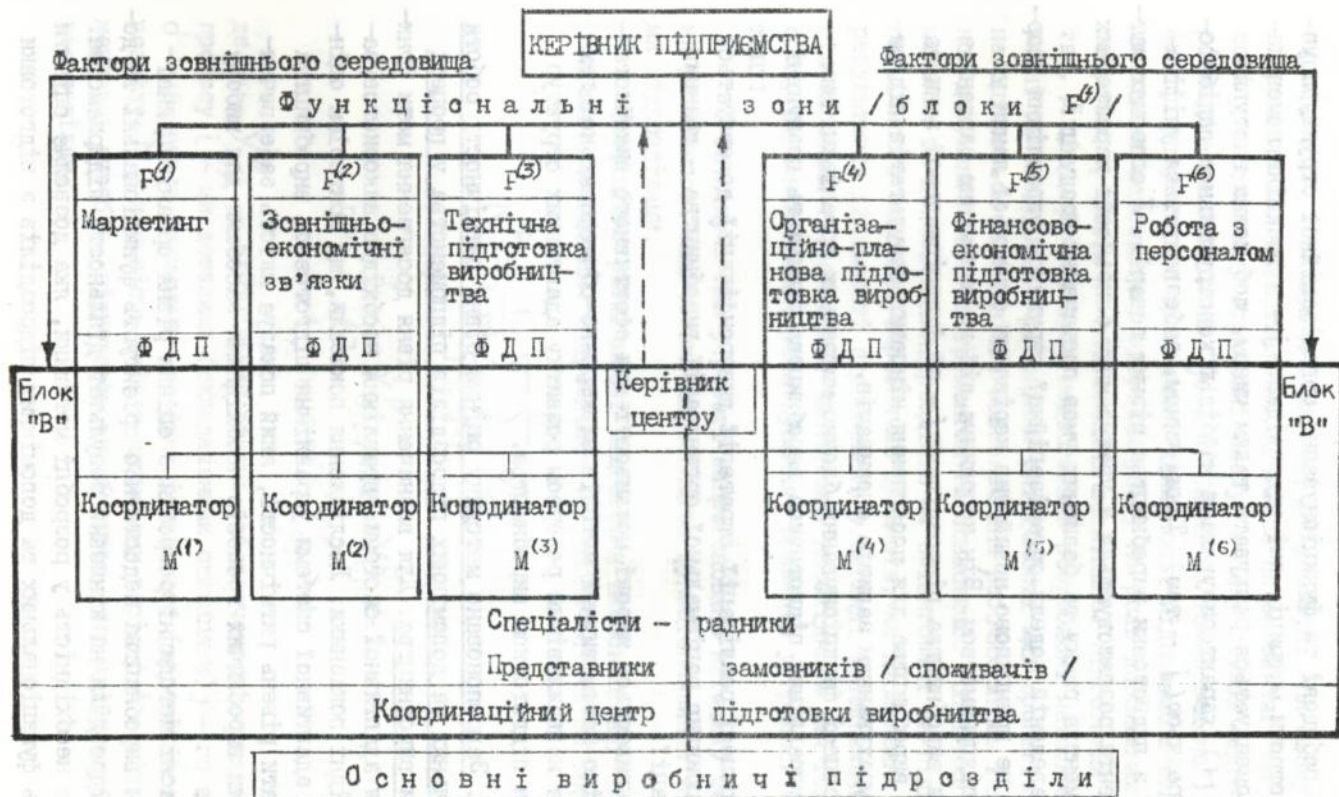


Рис. 2. Модель системи підготовки виробництва, орієнтованої на концепцію маркетингу

$M^{(i)}$  – матриці задач координатора; ФДП – функціональні та допоміжні підрозділи

При побудові та функціонуванні організаційної структури управління строки матриці, які відповідають  $j - m$  позиціям номенклатури, рекомендується ранжувати таким чином, щоб кожна наступна позиція  $(j+1)$  характеризувалася найбільш конструктивною подібністю з попередньою  $(j - тою)$ . Таким чином, забезпечується уніфікація робіт з підготовки виробництва різних товарів. У стовпцях матриці елементи розташовуються з урахуванням близькості характерних ознак сегментів ринку та базисних умов постачання продукції.

У наведеній моделі організаційної структури управління координатор — це принципово новий тип керівника середньої ланки управління підприємством. Він координує дії по виконанню завдань з підготовки виробництва підрозділами  $f - oї$  функціональної зони та основного виробництва для досягнення кінцевих результатів підприємства з урахуванням запитів споживачів.

У процесі функціонування блочно-матричних організаційних структур управління підготовкою виробництва виникають позитивні умови:

у процесі реалізації стратегії диверсифікації додержується важливий принцип раціональної організації виробництва — принцип спеціалізації;

відкриваються широкі можливості для ефективного використання економіко-математичних методів електронно-обчислювальної техніки, що є найважливішим резервом розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва.

3.6. Запропоновано методику оцінки рівня ритмічності роботи функціональних та допоміжних підрозділів підприємства у процесі підготовки виробництва. Для визначення рівня досягнення мети функціонування адаптивної системи управління необхідно використовувати відповідні показники. Дослідження показали, що критерієм оцінки роботи адаптивної системи управління підготовкою виробництва можна обрати рівень ритмічності, який показує якість забезпечення основних виробничих процесів необхідними засобами для вибору продукції.

Сучасні методичні розробки з оцінки рівня організаційної підготовки виробництва недостатньо орієнтують функціональні та допоміжні підрозділи на кінцевий результат діяльності підприємства. Тому існує необхідність у розробці методики, яка дозволяє оцінити діяльність функціональних та допоміжних підрозділів з підготовки

виробництва, враховуючи досягнуті результати. При цьому основні підрозділи підприємства розглядаються як споживачі, що зацікавлені у своєчасному отриманні послуг з боку служби підготовки виробництва за принципом "just in time" ("точно вчасно").

Аналіз результатів практичної діяльності підприємств свідчить, що донедавна недостатньо звертали увагу на роль допоміжних та обслуговуючих процесів у забезпеченні ефективної підготовки виробництва. З цієї причини були недостатньо розроблені методичні та практичні рекомендації щодо оцінки ритмічності цих процесів. Зокрема, не оцінюється ритмічність забезпечення робочих місць технологічною документацією, інструментом та оснасткою. Робітники функціональних та допоміжних підрозділів не орієнтовані на підвищення ритмічності основних виробничих процесів, на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємств у вигляді забезпечення покупців виробами та запасними частинами, необхідними для технічного обслуговування машин, устаткування, приладів у процесі їх експлуатації.

У зв'язку з цим у роботі запропоновано методику оцінки рівня ритмічності підготовки виробництва функціональними та допоміжними підрозділами.

Коефіцієнт ритмічності підготовки виробництва  $\rho$  - м функціональним (допоміжним) підрозділом  $K_r^p$  визначається за формулою:

$$K_r^p = \frac{1}{L \cdot M} \sum_{j=1}^L \sum_{d=1}^M Y_{dji}^p$$

$$\text{при } \begin{cases} \min_{i \in J} Y_{dji}^p, \text{ якщо } Y_{dji}^p \leq 1 \\ 1, \text{ якщо } \min_{i \in J} Y_{dji}^p > 1 \end{cases}$$

де  $\min_{i \in J} Y_{dji}^p$  - мінімальний рівень забезпеченості складального процесу  $i$  - ми деталями (складальними одиницями)  $j$  - го виробу на  $d$  - ий день з причини  $p$  - го функціонального (допоміжного) підрозділу;  $M$  - кількість днів у плановому періоді;  $L$  - кількість найменувань виробів, підготовка виробництва яких здійснюється  $p$  - м підрозділом.

Отримані показники ритмічності треба використовувати в системі стимулювання праці робітників підрозділів, які здійснюють підготовку та обслуговування виробництва.

Це прямо пов'язує систему стимулювання з реалізацією стратегії диверсифікації. У цьому випадку преміювання керівників та колективів робітників здійснюється з урахуванням кінцевих результатів роботи підприємств і залежить від обсягів продаж товарів.

### 3.7. Основні висновки наукового дослідження:

розвиток інноваційних процесів у сучасних умовах пов'язано з переходом підприємств до стратегії диверсифікації;

бюрократичні системи управління виробництвом неспроможні реагувати на зміни навколишнього середовища, а тому необхідно визначити резерви розвитку адаптивних структур управління підготовкою виробництва;

основними резервами розвитку адаптивних структур управління є переорієнтація цих структур з концепцій удосконалення виробництва і товару на концепцію маркетингу, а також використання наукових рекомендацій для визначення особливостей підготовки виробництва на різних етапах життєвого циклу товарів;

застосування блочно-матричного методу побудови систем управління підготовкою виробництва дозволяє підвищити оперативність прийняття управлінських рішень;

методи стимулювання праці робітників функціональних та допоміжних підрозділів підприємств доцільно будувати з використанням коефіцієнта ритмічності підготовки виробництва.

## 4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ ОПУБЛІКОВАНІ В РОБОТАХ:

4.1. Глушок Т. Реформирование структур управления производством. // Бизнес-Информ. - 1996. - № 2. - С. 52-55.

4.2. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Менеджмент и стратегия диверсификации. // Деловая жизнь. - 1996. - № 5-6. - С. 18-19.

Особистий внесок автора: розкрито поняття стратегії диверсифікації на прикладі промислових підприємств м.Харкова.

4.3. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Обновление производства на основе самоорганизации предприятий. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Маркетинг и управление инновациями", 28-29 сент. 1993г., ч. I. - Харьков: ХИЭИ, 1993. - С. 57.

Особистий внесок автора: запропоновано використання сінер-

гетики – теорії самоорганізації для досягнення ефективних результатів у виробничому процесі.

4.4. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Организация подготовки производства на основе концепции маркетинга. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Маркетинг и управление инновациями", 28–29 сент. 1993 г., ч. 2. – Харьков: ХИЭИ, 1993. – С. 103.

Особистий внесок автора: визначено необхідність створення гнучкої системи підготовки виробництва.

4.5. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Перспективы развития конкретно-экономического анализа производства. В кн.: Материалы республиканской научно-практической конференции "Проблемы изучения экономической теории, макро- и микроэкономики", 28–29 сент. 1994 г. – Харьков: РИО ХГАДУ, 1994. – С. 196–197.

Особистий внесок автора: розроблено концепцію конкретно-економічного аналізу.

4.6. Глушок Т.И. Критерии формирования номенклатуры конкурентоспособной продукции. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27–28 сент. 1994 г., ч. 2. – Харьков: ХГАУ, 1994. – С. 18.

4.7. Глушок Т.И. Опыт ускорения подготовки производства конкурентоспособной продукции. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27–28 сент. 1994 г., ч. 2. – Харьков: ХГАУ, 1994. – С. 19.

4.8. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Направления развития системы подготовки производства. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27–28 сент. 1994 г., ч. 2. – Харьков: ХГАУ, 1994. – С. 19.

Особистий внесок автора: визначено необхідність удосконалення технологічної системи підготовки виробництва.

4.9. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Оценка ритмичности вспомогательного производства. В кн.: Тез. докл. украинской научно-практической конференции "Экономика и кадры Украины", 27–28 сент. 1994 г., ч. 2. – Харьков: ХГАУ, 1994. – С. 80.

Особистий внесок автора: пропонується показник оцінки рівня забезпеченості допоміжних підрозділів у процесі обслуговування основного виробництва.

4.10. Бубенко И.В., Глушок Т.И., Черкасов В.И. Задачи маркетингового менеджмента в инновационном процессе. В кн.: Тез. докл. международной научно-практической конференции "Экономические проблемы развития промышленного производства", 3-6 окт. 1995 г., ч.2. - Одесса: Ин-т экономики промышленности НАН Украины, 1995. - С.45-46.

Особистий внесок автора: розглянуто порядок вирішення задач маркетингового менеджменту.

4.11. Черкасов В.И., Глушок Т.И. Методологические проблемы изучения менеджмента. В кн.: Тези Всеукраїнської науково-практичної конференції "Удосконалення концепції приватної освіти в Україні та проблеми організації науково-дослідної роботи в приватних вузах", 1-3 лютого 1995 р. - Харків: Асоціація приватних вузів України, 1995. - С.140-141.

Особистий внесок автора: стверджується необхідність вивчення питань управління виробництвом в умовах переходу до ринкових відносин.

**T.I.Glushok. Reserves of development of adaptive structures of production preparation management.**

The thesis is presented for a Candidate's degree according to the speciality 08. 06.02 — "Management".

Kharkov state Economic University, Kharkov, 1996.

Methodical recommendations for finding out and using the reserves of development of adaptive structures of production management under conditions of market environment creation are defended. The connection of the innovation process with the enterprises transition to the diversification strategy has been investigated. The intergrating role of marketing at all the stages of production preparation has been gronded. Methodical recommendations in creating adaptive structures of production preparation management on the basis of modular and matrix modelling have been worked out. The methods of evaluating the rythm level of work of functional and auxiliary enterprise units in the process of production preparation has been proposed.

**Т.И.Глушок. Резервы развития адаптивных структур управления подготовкой производства.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 — "Менеджмент".

Харьковский государственный экономический университет, Харьков, 1996.

Защищаются методические рекомендации по выявлению и использованию резервов развития адаптивных структур управления подготовкой производства в условиях формирования рыночной среды. Исследована связь инновационного процесса с переходом предприятий к стратегии диверсификации. Обоснована интегрирующая роль маркетинга на всех стадиях подготовки производства. Разработаны методические рекомендации по формированию адаптивных структур управления подготовкой производства на основе блочно-матричного моделирования. Предложена методика оценки уровня ритмичности работы функциональных подразделений в процессе подготовки производства.

**Ключові слова:** менеджмент, підготовка виробництва, маркетинг, диверсифікація, адаптація.

ЛНБ ім. В. Стефаніка  
АН України

445/850  
Gus

Ав 34.431

ГЛУШОК ТЕТЯНА ІВАНІВНА

Резерви розвитку адаптивних систем управління  
підготовкою виробництва

Спеціальність 08.06.02 — “Менеджмент”

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск



Черкасов В.І.

Підписано до друку 20.03.96. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Папір друкарський № 1. Обсяг 1.0 др.арк.

Тираж 100 прим. Зам. 76.

Безкоштовно.

---

РВВ ХДЕУ. 310001, м.Харків, пр.Леніна,9а