УДК 338.24(574)

Отечественный опыт и передовые зарубежные наработки в сфере производственного менеджмента компаний (фирм, предприятий)

Каренов Р.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Негізгі қызметтер салаларына бағдарланған менеджмент түрлері талданған. Өндірістік менеджменттің негізгі өндірісті басқару және өндірістік жүйелер болып табылатындығы көрсетілген. Өндірістік менеджмент нысаны ретіндегі кәсіпорынға ықпал етуші әр түрлі айнымалы факторлар тізілімі және сипаты зерттелген. Нақты белгілері арқылы сипаттамасын өндірістік жүйе түріндегі өнеркәсіп кәсіпорнын қарастыру ұсынылған. Кәсіпорындағы өндірістік менеджменттің нысандары жүйеленген. Өндірісті басқару мақсаттарына, міндеттеріне және функцияларына анықтама берілген. Өндірістік менеджмент тәсілдері қарастырылған. Өндірісті басқарудың шетелдік тәжірибесі жалпыланған.

The kinds of management focused on the basic functional areas are analyzed. It is shown that a basis of industrial management is production management and industrial systems. The list and character of influence of various variable factors on the enterprise as object of industrial management are studied. It is offered to consider the industrial enterprise in the form of the industrial system characterized by certain signs. Ordering of objects of industrial management at the enterprise is made. Definition of the purposes, problems and production management functions is made. Methods of industrial management are considered. Foreign experience of production management is generalized.

Виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области

По специфике управления предприятием (конкретной управленческой деятельности) различают следующие виды менеджмента, ориентированные на основные функциональные области:

а) производственный менеджмент (в широком смысле отражения практической деятельности конкретного предприятия);

б) маркетинговый менеджмент (как инструмент взаимодействия и адаптации хозяйственной деятельности предприятия к рынку);

в) инновационный менеджмент (как обеспечивающий конкурентные преимущества и эффективность функционирования предприятия в конкурентной среде);

г) финансовый менеджмент (управление финансовой деятельностью предприятия);

д) управление персоналом и т.д.

Общая схема видов и уровней менеджмента предприятия и их взаимосвязи приведены на рисунке 1.

Стратегический менеджмент представляет собой специфическую управленческую деятельность, входящую (как правило) в исключительную компетенцию высшего уровня управления, и направлен на обеспечение достижения успеха предприятия в целом и ее структурных подразделений [1–5].

Управление персоналом (менеджмент персонала) играет первостепенную роль в управлении предприятием. Суть искусства менеджера состоит в том, чтобы суметь правильно организовать и направить действия персонала, найти эффективные методы согласования действий и усилий многих людей для достижения целей предприятия. Успех деятельности предприятия приходит тогда, когда квалифицированный менеджер порождает и организует активное поведение работников, а их взаимодействие обеспечивает эффективную производственную деятельность и целеустремленность. В силу этого важной составляющей общего менеджмента предприятия и одним из основных его видов является управление персоналом (менеджмент персонала) [6–8].

Репозиторий КарГУ

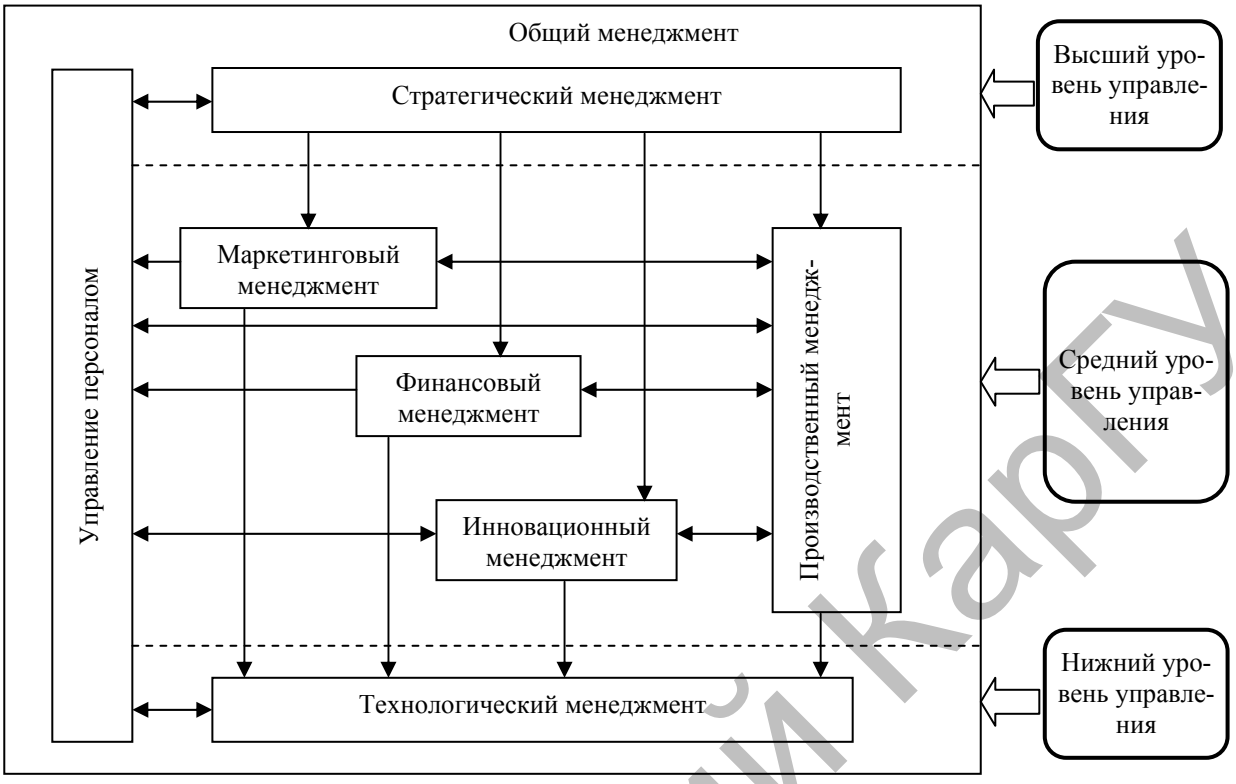

Рис. 1. Виды и уровни менеджмента (данные работы [1;18])

Производственный менеджмент включает процесс управления производством, в том числе технологический менеджмент, и тесно связан с маркетинговым, инновационным и финансовым менеджментом в процессе организации и реализации управления предприятием.

В экономической литературе «производственным менеджментом» (англ. *management production* — управление производством) называется система взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление в оперативном режиме производством, материальным обеспечением производства, качеством выпускаемой продукции, ценообразованием, расходами [9–12].

Словарь иностранных слов определяет менеджмент как управление производством и как совокупность принципов, методов и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

До недавнего времени основное внимание в теории и практике производственного менеджмента уделялось производственной функции. Современный взгляд на производство стал более широким. Появился термин «интегрированное производственное предприятие, которым обозначают производственное предприятие, на котором все службы участвуют в процессе принятия решений и в выработке стратегии развития. Службы должны работать сообща на достижение конечного результата. При этом предполагается устранение границ между функциональными службами (производства, маркетинга, НИОКР, финансов и трудовых служб). На многих крупных предприятиях происходит переход к организации производства, ориентированной на определенный процесс [13–15].

Управление производством и производственными системами — основа производственного менеджмента

Основой производственного менеджмента является управление производством и производственными системами.

Производство — это технически законченная ступень сложного производственного процесса, имеющая четкие границы, обусловленные особенностями технологии.

Репозиторий КарГУ

Системный подход к организации производства порождает понятие «производственная система». Производственная система (англ. *production system*) — это система, использующая операционные ресурсы предприятия для преобразования вводимого фактора производства («вход») в избранную предприятием продукцию или услугу («выход»). «Вход» может быть представлен сырьем, заказчиком либо готовой продукцией, полученной из другой производственной системы [16–18].

Производственная система укрупненно состоит из элементов производственного процесса (средств труда, предметов труда, труда) и элементов технической и организационной упорядоченности. Эта упорядоченность устанавливается исходя из принципа экономичности систем. Все элементы производственной системы функционируют с целью изготовления продукции, необходимой потребителю, т.е. производственная система формируется как средство достижения цели — изготовления и реализации продукции для получения прибыли.

Для полного описания системы нужно знать состояние ее элементов, а также состояние связей между ними — «входов» и «выходов».

Полная система производственной деятельности предприятия называется операционной системой [19; 34]. Операционная система, в свою очередь, состоит из двух подсистем:

1) перерабатывающая — выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты;

2) обеспечения — выполняет функции обеспечения перерабатывающей подсистемы.

Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения на одном предприятии, может быть составной частью перерабатывающей подсистемы на другом.

В общем виде сущность управления подсистемами состоит в следующем:

- разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности предприятия;
- разработка и внедрение операционной системы, включая разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия;
- планирование и контроль текущего функционирования системы.

Структура системы производственного менеджмента

В системе производственного менеджмента выделяют четыре подсистемы, которые неразрывно связаны между собой и составляют единое целое (рис. 2). Как видно из рисунка 2, это целевая, обеспечивающая, функциональная и управляющая подсистемы.

Компонентами целевой подсистемы являются: повышение качества продукции; организационно-техническое развитие производства; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема содержит следующие компоненты: нормативно-методическое, ресурсное, информационное, правовое, организационно-технологическое обеспечение.

Компоненты функциональной подсистемы можно сгруппировать в четыре блока, которые включают подсистемы:

1) производственных процессов — техническая подготовка производства, основные производственные процессы, обеспечение качества продукции, организация труда;

2) состава элементов производства — основные производственные фонды, предметы труда, персонал;

3) производственной инфраструктуры — техническое обслуживание и ремонт, энергетическое, транспортное, складское, тарное хозяйства, материально-техническое обеспечение производства, сбыт и реализация продукции;

4) управления предприятием — технико-экономическое планирование, финансирование, учет, научно-техническое развитие.

Составляющими управляющей системы являются: управление персоналом, менеджмент психологии и социологии, разработка и реализация управленческого решения, анализ принятых решений, прогнозирование.

Репозиторий КарГУ

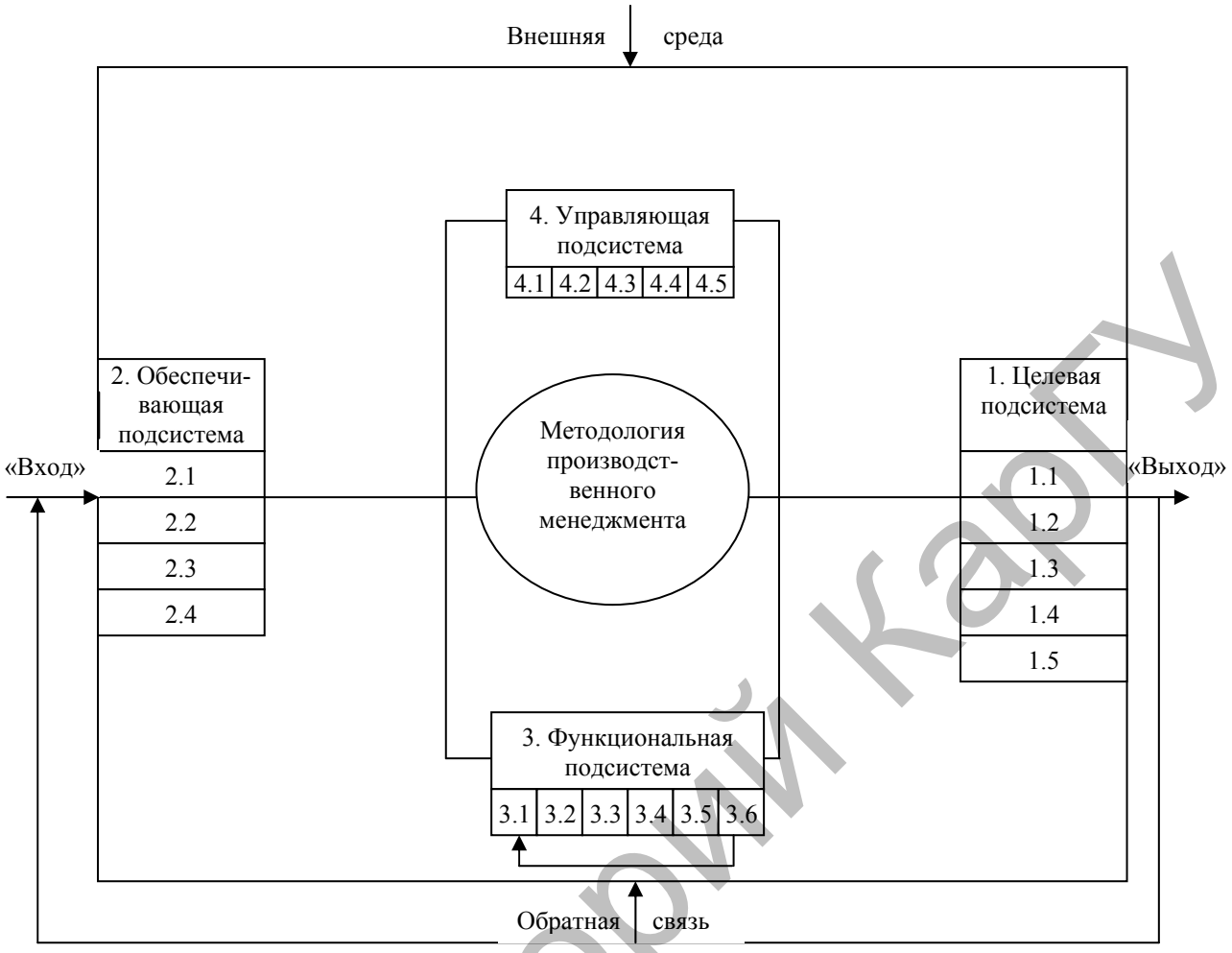

Рис. 2. Структура системы производственного менеджмента (данные работы [16; 35])

Предприятие как объект производственного менеджмента

В современной экономике объектом организации производства выступает предприятие — определенный имущественный комплекс, предназначенный для осуществления той или иной производственной деятельности и включающий в себя производственные и торговые площади, инженерную инфраструктуру, производственное и торговое оборудование, товары на складе и в продаже, денежные средства на расчетном счете и в кассе, наемный персонал, в том числе, зачастую, и наемных управляющих.

С управленческой точки зрения предприятие можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

Люди и условия их деятельности в своей совокупности образуют то, что называется организационной структурой. Действия людей, направленные на создание такой структуры, обеспечение необходимых предпосылок ее функционирования и обновления, называются организационным процессом.

Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков, первым и едва ли не главным из которых является наличие цели, стоящей перед ней. Цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность — действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач. Вторым признаком организации можно считать наличие в ней некоторого числа участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

Такое единство действий членов организации достигается наличием внутреннего координирующего центра (в крупных организациях центров может быть несколько, один из которых главный, а ос-

Репозиторий КарГУ

тальные как бы периферийные, подчиняющиеся ему). Центр придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям. Это представляется важным условием ее нормального функционирования и развития; существование центра представляет собой ее третий важнейший признак.

Четвертым признаком организации является координация всех ее внутренних процессов на основе принципа саморегулирования. Суть саморегулирования состоит в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов.

Пятым признаком организации можно считать ее обособленность, наличие границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций.

Наконец, шестой признак — организационная культура, представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации.

Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов.

Из первичных факторов главным на сегодняшний день является внешняя среда, во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к среде, по ее реакции оценивает успешность своих действий.

Другим первичным фактором является среда внутренняя. Ее образует совокупность средств производства, персонал с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренней и внешней средой во многом определяются организационные цели. В окончательном варианте последние формулируются руководством в виде стратегического выбора, который часто носит субъективный характер.

К факторам, влияющим на организацию, относятся также внутренняя расстановка сил, политика руководства по отношению к различным сторонам жизни: персоналу, нововведениям, мотивации и пр.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рисунке 3.

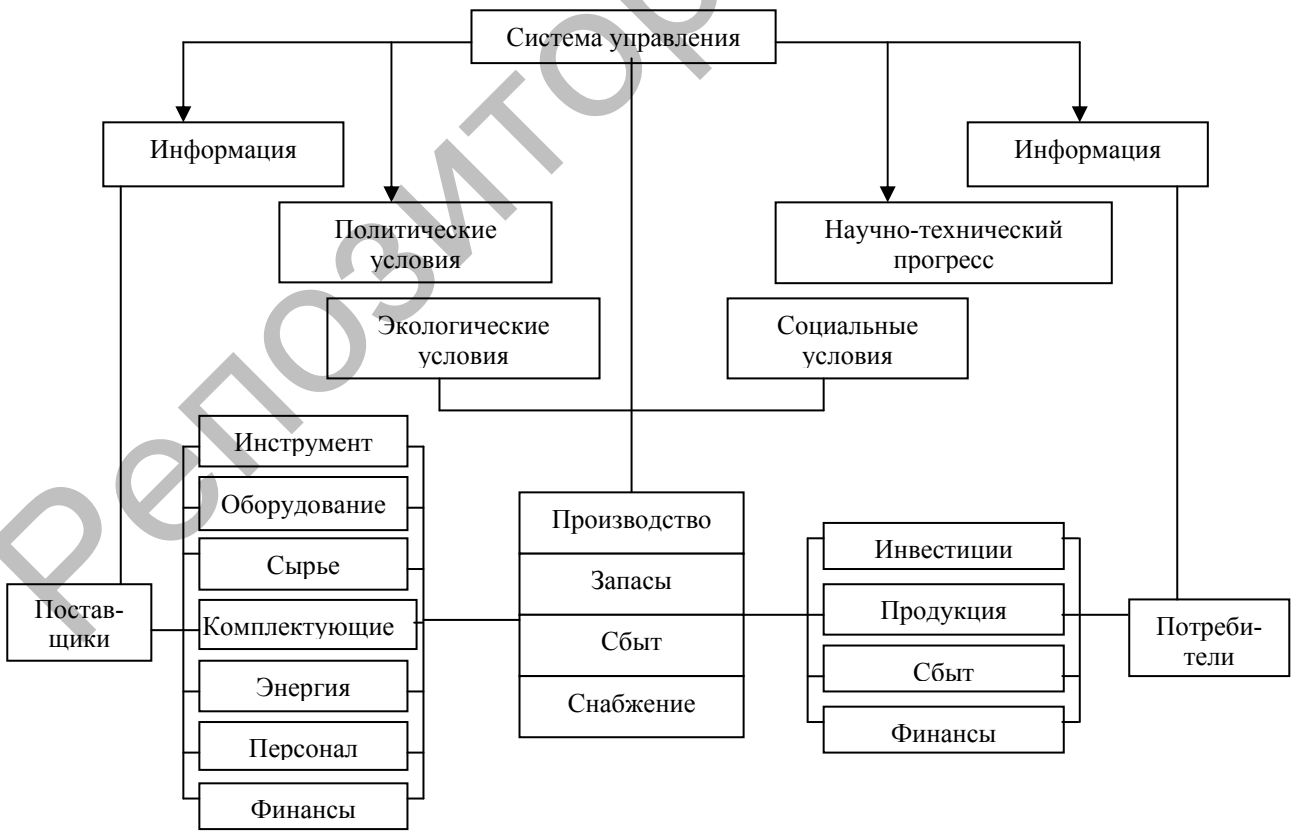

Рис. 3. Влияние на предприятие переменных факторов и их взаимосвязи (данные работы [20; 22])

Репозиторий КарГУ

Типология предприятий

Хозяйственная обособленность предприятия означает, что ему принадлежит основной и оборотный капитал определенной величины. Она выявляет финансовые результаты деятельности — прибыль или убыток. При этом предприятие имеет право распоряжаться финансовыми результатами (чистой прибылью, накопленной амортизацией), обладает целостной системой бухгалтерского учета и отчетности, владеет расчетным счетом в банке (в том числе валютным).

Предприятия классифицируются по различным признакам (табл. 1).

Таблица 1

Классификация предприятий

Отличительный признак	Вид предприятия
Характер выпускаемой продукции	Промышленные Сельскохозяйственные Транспортные Торговые
Тип производственных процессов	Массовые Серийные Единичные
Степень специализации продукции	Универсальные (выпускают разнообразную продукцию) Специализированные (производят однородную продукцию) Комбинаты (процесс изготовления продукции состоит из отдельных этапов)
Степень механизации и автоматизации производственных процессов	Автоматизированные Комплексно-механизированные Частично механизированные
Численность персонала	Мелкие Средние Крупные

Примечание. Использованы данные работы [16; 18–19].

Предприятие является сложным хозяйственным комплексом, включающим ряд подразделений технологического и структурно-организационного характера.

Производственные подразделения предприятия действуют и развиваются в соответствии с определенными целями, т.е. побуждающими мотивами производства, обусловливающими характер и системную упорядоченность деятельности коллектива и каждого его члена.

Предприятие как производственная система

Промышленное предприятие можно рассматривать как производственную систему, характеризующуюся следующими признаками:

– участие в системе машин, природной среды и коллектива людей, а также влияние на систему возмущающих отклонений;
– наличие выделенных частей (подсистем), имеющих содержательный характер действий;
– наличие целей функционирования и критерия эффективности достижения целей;
– иерархическая структура управления с вертикальными и горизонтальными связями между подсистемами;
– большое количество и разнообразие связей;
– движение больших трудовых, материальных и информационных потоков между входящими в состав предприятия подсистемами.

Предприятие характеризуется наличием производственной структуры, под которой понимаются состав его цехов, служб, участков и формы их взаимосвязи. Производственная структура должна от-

Репозиторий КарГУ

вечать принципам рациональной организации производственного процесса, обеспечивать отличное качество продукции, высокую производительность труда и эффективность производства.

Главными факторами, определяющими производственную структуру предприятия, являются организационно-технический уровень производства, уровень и формы специализации и кооперирования.

Среди других факторов, влияющих на производственную структуру, можно выделить следующие:

– профиль предприятия, т.е. характер выпускаемой им продукции и технология ее изготовления;
– тип производства, наличие различных стадий технологического процесса и значительные объемы однородного производства на каждой стадии;
– степень промышленно-экономического развития региона, в котором располагается данное предприятие.

Виды производственных структур предприятий можно классифицировать по двум признакам: по составу имеющихся стадий основного производственного процесса и по характеру специализации.

В зависимости от состава стадий производственного процесса различают [21;16]:

– предприятия с полным технологическим циклом, т.е. имеющие заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи;
– предприятия механосборочного типа, имеющие только обрабатывающие и сборочные цехи, при этом все заготовки предприятия получают по кооперации;
– предприятия по производству отдельных деталей, потребляемых в больших количествах (например, зубчатых колес, коленчатых валов и пр.);
– сборочные предприятия, имеющие только сборочные цехи (например, автосборочные предприятия);
– предприятия по производству заготовок, имеющие только заготовительные цехи.

В составе перечисленных видов предприятий имеется также определенное количество вспомогательных и обслуживающих цехов и служб.

В зависимости от характера специализации различают следующие производственные структуры предприятия [21;17]:

– предметно-специализированные предприятия, которые при изготовлении продукции осуществляют почти все технологические процессы и имеют все основные, вспомогательные и обслуживающие цехи; такие предприятия являются универсальными, так как могут выпускать самую разнообразную продукцию;
– подетально-специализированные предприятия с двумя технологическими стадиями основного производства (например, заготовительные и обрабатывающие цехи либо обрабатывающие и сборочные);
– технологически специализированные предприятия с одним переделом основного производства и собственным вспомогательным хозяйством; номенклатура продукции на таких предприятиях невелика, на каждом рабочем месте выполняется небольшое количество операций;
– функционально специализированные предприятия, возникающие в результате выделения функций обслуживания и их обособления; основной производственной задачей здесь является выполнение работ по обслуживанию других предприятий энергией, транспортом, инструментами и т.п.;
– комплексно-специализированные предприятия предметной, подетальной, технологической специализации, взаимодействующие друг с другом по основному производству и с функционально специализированными по обслуживанию; такие предприятия выпускают ограниченную номенклатуру однотипной продукции при минимальном количестве деталеопераций на каждом рабочем месте.

Серьезное влияние на изменение производственной структуры оказывает углубление специализации предприятий, а также стремление к повышению их рентабельности. Достижение этих целей обеспечивается, в частности, научно-техническим прогрессом.

Классификация объектов производственного менеджмента на предприятии

Производственная и экономическая деятельность определяет суть процесса функционирования каждого производственного подразделения предприятия.

Репозиторий КарГУ

Производственные подразделения машиностроительного предприятия, специализированные на выполнении литейных, кузнечных работ (заготовительная фаза производственного процесса), работ по механической, термической и другим видам обработки деталей (обрабатывающая фаза), а также работ по сборке изделий, образуют основное производство на предприятии и отдельно в каждом его подразделении.

В рамках предприятия производственные подразделения объединены единым производственным процессом и поэтому производственные связи между ними не разрываются. Изменяются только экономические отношения и отношения управления. На машиностроительных предприятиях к основному производству относятся заготовительные, обрабатывающие и сборочные цехи.

Производственные подразделения (цехи) основного производства связаны и взаимодействуют с инструментальными, ремонтно-механическими и энергетическими цехами вспомогательного производства.

Работа производственных подразделений (цехов) организуется на основе соответствующей подготовки, которая выражается в обеспечении их чертежами, технологией обработки деталей, сборки изделий, инструментами, приспособлениями, специалистами. Извне цехи обеспечиваются сырьем, материалами, заготовками, комплектующими изделиями, которые накапливаются и хранятся на соответствующих складах.

Движение этих предметов труда внутри цехов, между ними образует производственные потоки, которые организуются в соответствии с типом, особенностями и масштабом производства в каждом из них. При этом выдерживаются маршруты движения различных потоков, согласованные во времени и пространстве на основе закономерностей организации машиностроительного производства. Цехи и маршруты движения предметов труда, как основные составные части организованного производства на предприятии, позволяют реализовать производственный процесс, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых операций по обработке деталей и сборке изделий.

Элементы производственного процесса [21;19–21]:

– предмет труда, т.е. природное вещество, вещь или комплекс вещей, на которые человек в процессе труда воздействует при помощи средств труда с целью приспособления данных предметов для удовлетворения своих личных или производственных потребностей (например, подлежащее брожению пивное сусло, металлическая болванка для последующей токарной обработки и т.д.);

– орудие труда, представляющее собой часть средств производства (или основного капитала), посредством которого человек воздействует на предмет труда в целях получения необходимого производственного результата (например, бродильная установка, в которой происходит процесс брожения пивного сусла, токарный станок, на котором обрабатывается металлическая болванка, и т.д.);

– живой труд, т.е. непосредственно сам работник, воздействующий с помощью орудия труда на предмет труда с целью его преобразования и получения определенного производственного результата (например, оператор бродильной установки, токарь и т.д.);

– пространство, под которым здесь понимается место протекания производственного процесса (например, рабочее место оператора бродильной установки, токарный участок и т.д.);

– время, а именно длительность производственного процесса (например, период брожения сусла, штучное время токарной обработки детали и т.д.);

– удовлетворение потребности, т.е. изготовление продукции, оказание услуги или выполнение работы для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с плановыми документами или личной идеей (например, получение пивного сусла, соответствующего требуемым технологическим регламентом параметрам, выполнение токарем сменно-суточного задания и т.д.).

По характеру проводимых работ выделяют следующие виды производственных процессов:

– основные (или технологические) производственные процессы (например, обработка металла, сборка и сварка секций, блоков, монтаж механизмов, проведение испытаний и др.), которые непосредственно направлены на изготовление продукции;

– вспомогательные производственные процессы (например, изготовление инструмента, оснастки, производство ацетилена, кислорода, сжатого воздуха и т.д.), в результате проведения которых вырабатывается продукция, удовлетворяющая собственные нужды предприятия и обеспечивающая в первую очередь нормальный ход основных производственных процессов;

Репозиторий КарГУ

– обслуживающие производственные процессы (ремонтные, транспортные и складские работы, комплектация деталей и др.), которые обеспечивают необходимые условия для успешного выполнения основных и вспомогательных производственных процессов.

По степени технической оснащенности принято выделять следующие виды производственных процессов:

– ручные (слесарная опиловка детали, окраска кистью и т.д.);
– машинно-ручные (пневматическая рубка, окраска при помощи пульверизатора и т.д.);
– машинные процессы (резка металла на гильотине и т.д.);
– автоматические (газовая резка металла на машине с дистанционным управлением, с программным управлением и т.д.);
– аппаратурные (работы у плавильных электрических печей, гальванопокрытие и т.д.).

Главная задача организации производственного процесса заключается в рациональном сочетании всего множества работ, выполняемых на рабочих местах в цехах и на участках предприятия. Решить эту задачу можно в том случае, если осуществлять организацию производства по строгому плану, с соблюдением некоторых обязательных принципов.

Принципы организации производства можно классифицировать на основные, которые обязательны при организации любого производственного процесса, и дополнительные, зависящие от уровня технического развития и степени взаимодействия производственной организации с внешней средой. К основным принципам организации производства относятся следующие: специализация, пропорциональность, параллельность, непрерывность, прямоточность и ритмичность. Дополнительными принципами являются автоматичность, гибкость, комплексность, надежность и экологичность.

Цели, задачи и функции управления производством

Процесс управления начинается с определения политики цели, которая разрабатывается с помощью «дерева целей» (табл. 2).

По содержанию цели делятся на технологические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические и социальные.

Таблица 2

Структура «дерева целей»

Уровень	Мероприятие
Нулевой	Получение запланированной прибыли при достижении соответствующих целей
I	Повышение качества продукции Ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товара Организационно-техническое развитие производства
II	Достижение целей по отдельным видам товаров, ресурсов Повышение производительности труда Повышение фондоотдачи Увеличение оборачиваемости оборотных средств Улучшение использования финансовых ресурсов Совершенствование технологии производства
III	Достижение целей по отдельным свойствам качества конкретных товаров, обобщающих показателей
IV	Достижение целей по отдельным показателям качества, ресурсов
V	Детализация (при необходимости) показателей IV уровня
VI	Влияние на частные показатели «дерева целей» различных факторов

Примечание. Использованы данные работы [16; 20].

Основные задачи управления конкретным производством:

– определение, разработка и реализация цели, стратегии и тактики;
– оценка материального и финансового обеспечения;
– определение будущего профиля и основных направлений коммерческой деятельности;
– разработка и внедрение новых современных технологий;

Репозиторий КарГУ

– координация всех производственных процессов;
– сокращение затрат;
– изучение рынков сбыта;
– анализ заявок и выбор оптимального варианта закупок сырья, материалов, комплектующих.

Функции управления производством — это рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве виды управленческой деятельности. К основным функциям относят: организацию, нормирование, планирование, координацию, регулирование, контроль, учет, анализ, мотивацию (стимулирование, активизация).

Кроме основных функций, в зависимости от содержания работ выделяются специальные функции: управление основным производством, управление вспомогательным производством, управление технической подготовкой производства, управление качеством, управление трудом и др.

При определении состава и классификации функции управления обычно учитываются следующие факторы:
– характерные признаки каждой функции, определяющие ее особое место в управлении;
– единство функций, характеризующее сущность и содержание процесса управления, а также неразрывность и единство управляющей и управляемой систем;
– увязка функций с местом выполнения, уровнями и звеньями управления;
– способность определенного набора функций обеспечить эффективную реакцию управляющей системы на любое изменение состояния управляемой системы.

Применительно к процессу управления основные функции группируются так, как показано в таблице 3.

Таблица 3

Классификация функций управления производством

Составляющие процесса управления	Функции управления
Выработка (принятие) решения	Прогнозирование Планирование
Реализация решения	Организация Нормирование Координация и регулирование Активизация (стимулирование, мотивация)
Контроль	Контроль. Учет Анализ

Примечание. Предлагается автором на основе обобщения литературных источников.

Важнейшей функцией управления производством является функция организации, которая заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия и в определении условий его дальнейшего функционирования. Данная функция относится к системе управления, характеризуя присущие ей свойства, структуру, состав, взаимосвязь и процесс взаимодействия указанных элементов. Если рассматривать функцию организации применительно к производственному подразделению предприятия (отдельному цеху), то она, в первую очередь, отражает структуру управляемой и управляющей систем, которые обеспечивают процесс производства продукции и целенаправленно воздействуют на коллектив людей, реализующих этот процесс.

Функция нормирования — это процесс разработки научно обоснованных расчетных величин, устанавливающих количественную и качественную оценку различных элементов, используемых в процессе производства и управления. Данная функция оказывает воздействие на поведение объекта, дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность. Календарно-плановые нормативы (производственные циклы, размеры партий, заделов деталей и др.), являющиеся элементами нормирования, служат основой планирования, определяют продолжительность и порядок движения предметов труда в процессе производства.

Репозиторий КарГУ

Функция координации — это обеспечение согласованной и слаженной работы производственных и функциональных подразделений предприятия, участвующих в процессе выполнения плановых заданий. Данная функция воплощается в жизнь в форме воздействия на трудовой коллектив, занятый в процессе производства, со стороны линейных руководителей и функциональных подразделений предприятия, которые регулярно и оперативно координируют их деятельность.

Функция мотивации — это оказание воздействия на трудовой коллектив цеха в форме создания побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и личных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу органов управления, повышают эффективность всей системы управления производством.

Функция контроля — это воздействие на производственные процессы посредством выявления, обобщения, анализа результатов производственной деятельности каждого цеха и доведения их до руководителей подразделений и служб управления с целью подготовки управленческих решений. Данная функция реализуется на основе информации о ходе выполнения плановых заданий (данных оперативного, статистического, бухгалтерского учета), выявления отклонений от установленных показателей работы (контроля исполнения заданий) и анализа причин отклонений.

Функция регулирования находится в неразрывной связи с функциями координации и контроля. Под воздействием внутренней и внешней среды происходят различные срывы и нарушения в процессе выполнения разработанных программ. При реализации функции регулирования воздействие на коллектив людей, занятых на производстве, осуществляется посредством принятия оперативных мер по предотвращению, а если это не удается, то по устранению выявленных отклонений и сбоев в ходе производства.

Функции, участвующие в процессе управления производством, находятся в тесной взаимосвязи, дополняя друг друга, образуя в результате единый цикл управления (рис. 4).

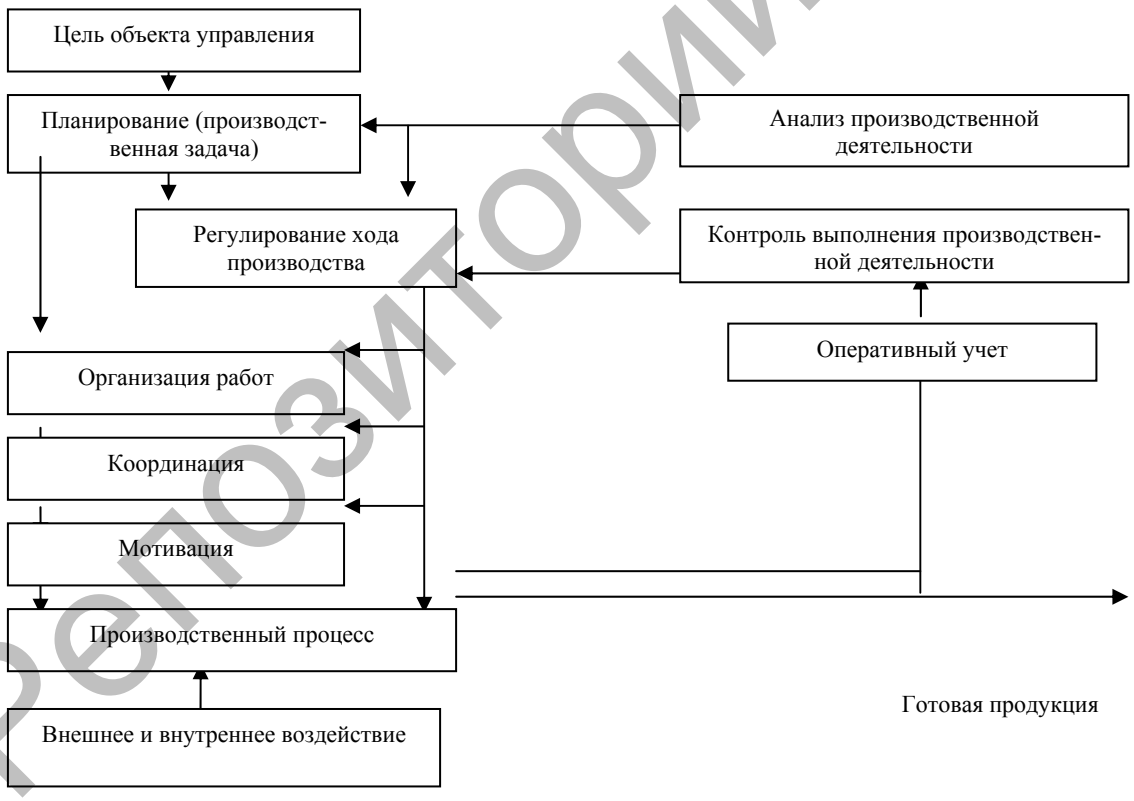

Рис. 4. Схема цикла управления производством (данные работ [16, 20])

Методы производственного менеджмента

Перечисленные выше функции производственного менеджмента реализуются с помощью определенных методов, т.е. способов приведения их в исполнение. Практика выработала четыре группы таких методов:

Репозиторий КарГУ

1. Организационные методы. Суть их состоит в том, что прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп — активных методов.

2. Административные методы. По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся прежде всего к открытому принуждению людей к той или иной деятельности или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3. Экономические методы. В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX в. во многом благодаря усилиям американского инженера Фредерика Тейлора — основоположника научного менеджмента.

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

4. Социально-психологические методы. Однако экономические методы также довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы.

И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

– к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;
– к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

Совокупность названных функций, структуры и методов управления представляет механизм, с помощью которого реализуется процесс управления производством.

Изменения в экономике и технологии порождают более высокие требования к уровню управления производством, такие как:

– повышение обоснованности управленческих решений;
– возрастание гибкости и динамизма управления производством;
– адаптация управления производством к внешним и внутренним изменениям;
– совершенствование информационной базы управления;
– возрастание способности к быстрому реагированию управления на любые изменения, т.е. возможности работы системы управления в «реальном масштабе времени»;
– интеграция различных функций управления.

Чтобы создать такое управление производством, которое отвечало бы всем этим требованиям, необходимо: объединить все функции управления в едином комплексе в их групповом взаимодейст-

Репозиторий КарГУ

вии; совершенствовать информационное обеспечение на базе широкого использования компьютерных технологий, т.е. создать интегрированную систему управления производством.

Определенный интерес для отечественных предприятий представляет зарубежный опыт совершенствования управления производством в фирмах и компаниях.

Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии

К числу наиболее важных особенностей в управлении производством в фирмах США можно отнести следующие [22; 23–24]:

1) сокращение общего числа поставщиков, выбор и установление стабильных связей с теми из них, которые способны осуществлять своевременные и качественные поставки с колес;

2) установление с поставщиками взаимоотношений, основанных на долговременных обязательствах и оказании взаимных услуг;

3) партнеры, осуществляющие снабженческие функции, объединяют свои усилия в сокращении запасов, обеспечении бездефектной и своевременной поставки, координации усилий, сокращении издержек путем минимизации транспортных расходов;

4) в своей деятельности менеджеры руководствуются необходимостью достижения поставленной цели;

5) обычная практика утверждения плана состоит в том, что предприятие «снизу» выходит с собственными цифрами и добивается их утверждения, план меняется под влиянием изменения условий;

6) менеджер, осуществляя управленческую деятельность, широко использует современные технические средства: персональный компьютер, телетайп, телефакс и т.д.;

7) в деятельности менеджера наиболее ценным считается умение предвидеть изменения и своевременно принимать меры;

8) границы между различными подразделениями уменьшаются благодаря сокращению времени прохождения изделия через этапы конструирования, производства и сбыта;

9) расширение участия персонала в управлении фирмой привело к уменьшению конфликтов между администрацией и работниками;

10) создание на предприятиях рабочих бригад-групп, на которые возлагается ответственность не только за объем выпуска продукции, но и за контроль качества, соблюдение техники безопасности, снабжение, диспетчирование, рационализацию производственных процессов, ремонт оборудования, обучение кадров, а иногда и подбор кадров, назначение бригадира, соблюдение дисциплины, что способствовало сокращению накладных расходов и повышению производительности труда, в том числе и за счет применения новых методов оплаты труда и его стимулирования;

11) создание выборных рабочих советов в целях вовлечения рядовых работников в процесс планирования, что способствует усилению взаимосвязей между работниками и руководителями, развитию инициативы работников.

В американских фирмах разработка изделия осуществляется, как правило, группой высококомпетентных творческих специалистов. Большая часть исследований проводится элитарной группой узкоспециализированных инженеров, которые работают преимущественно самостоятельно. Опыт американских фирм свидетельствует о том, что только при обеспечении самого тесного взаимодействия между представителями различных подразделений удается решать сложные производственные и сбытовые проблемы.

Отрицательные факторы, оказывающие воздействие на эффективность деятельности фирмы в США, можно свести к следующим:

– трудности с внедрением новых методов управления производством;
– обилие инструкций;
– предпочтение отдается узким специалистам, а не специалистам широкого профиля;
– развитие функциональной специализации;
– ориентация на получение краткосрочных прибылей;
– низкий уровень накопления;
– рост потребительских расходов;
– снижение объема инвестиций.

Репозиторий КарГУ

В японских фирмах первостепенное значение придается контролю и управлению непосредственно в цехе, на производственном участке. Рабочие выполняют как стандартные операции, когда линия работает в обычном заданном режиме, так и нестандартные: переналадку, выявление и устранение причин перебоев, контроль за качеством продукции. К услугам сторонних специалистов прибегают лишь тогда, когда для работающих на линии такая задача является слишком сложной, требующей специальной подготовки. Такой подход не только позволяет сокращать простои и экономить на издержках производства, но и ведет к расширению участия рабочих в управлении производственно-технологическим процессом [22; 24–25].

Особое внимание в японских фирмах уделяется тому, чтобы знания, опыт, идеи производственных рабочих передавались в подразделения, занимающиеся НИОКР. Поскольку в японской системе управления производством центральное место занимает производственный цех, ноу-хау, накапливаемые в цехах, влияют на стратегию фирмы в целом — выбор конкретных видов оборудования и технологических систем. Инженерно-технический персонал в японских фирмах комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы.

Можно выделить также следующие особенности управления в японских фирмах:

– при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий происходит снижение технической, технологической и организационной сложности их изготовления;

– разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать сложные изделия на основе стандартных, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибко и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании;

– при общей ориентации на повышение уровня автоматизации считается важным в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений на основе тщательной технологической и конструкторской подготовки производства, минимизации числа незапрограммированных отклонений от запланированного процесса и четко рассчитанного хода производственного процесса;

– наряду с автоматизацией проводится концентрация усилий и ресурсов на разработку новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства;

– для того чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались производственным персоналом (мастером участка, цеха), создаются организационно-управленческие условия и механизмы управления «снизу».

В японских фирмах разработка новых товаров обычно производится группой экспертов, которые под руководством специалистов взаимодействуют друг с другом. Этот процесс помогает научиться мыслить в категориях фирмы в целом.

Список литературы

1. *Гончаров В.И.* Менеджмент: Учеб. пособие. — Минск: Мисанта, 2003. — 624 с.
2. *Каренов Р.С.* Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
3. *Кэпмбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Изд-во “Проспект”», 2003. — 336 с.
4. *Зуб А.Т., Локтионов М.В.* Системный стратегический менеджмент: методология и практика. — М.: Генезис, 2001. — 752 с.
5. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
6. *Каренов Р.С.* Кадровый менеджмент. — Алматы: Ғылым, 1998. — 184 с.
7. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
8. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 1998. — 312 с.
9. *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.* Производственный и операционный менеджмент: Пер. с англ. — М.: Издат. дом «Вильямс», 2001. — 704 с.
10. *Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М.* Производственный и операционный менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная лит-ра, 1998. — 366 с.
11. *Старр М.* Управление производством: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1968. — 393 с.
12. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.

Репозиторий КарГУ

13. *Лапшин В.С., Марабев Л.В., Подкопалова Г.Б.* и др. Производственный менеджмент: Учебник. — Саранск: МордГУ, 2001. — 418 с.
14. *Казанцев А.К.* Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 346 с.
15. *Голоктеев К.Н., Матвеев И.А.* Управление производством: инструменты, которые работают. — СПб.: Питер, 2008. — 256 с.
16. *Горелик О.М.* Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: КНОРУС, 2009. — 272 с.
17. *Риггс Дж.* Производственные системы: планирование, анализ, контроль: Сокр. пер. с англ. — М.: Прогресс, 1972. — 340 с.
18. *Каренов Р.С.* Теория и практика менеджмента. — Алматы: Ғылым, 1999. — 264 с.
19. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
20. *Макаренко М.В., Махалина О.М.* Производственный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: «Изд-во “ПРИОР”», 1998. — 384 с.
21. *Балашов А.И.* Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии. — СПб.: Питер, 2009. — 160 с.
22. *Каренов Р.С.* Производственный менеджмент. — Алматы: Ғылым, 1996. — 232 с.

Репозиторий КарГУ