

Теоретические основы производственного менеджмента

Содержание

1. Сущность производственного менеджмента
 - 1.1 Производственный менеджмент: основные понятия, цели и задачи
 - 1.2 Сущность производственного менеджмента
2. Управление на предприятии
3. Производственный менеджмент: функции, методы и принципы. Понятие предприятия, его задачи и основные признаки
 - 3.1 Производственный менеджмент: содержание и особенности
 - 3.2 Функции производственного менеджмента
 - 3.3 Понятие предприятия, его задачи и основные признаки
1. Сущность производственного менеджмента

Предприятие является основным звеном экономики, концентрирующим в себе производственные ресурсы. В последнее время отечественные менеджеры уделяют особое внимание организации производственных процессов, оценке производственного потенциала предприятия, формированию эффективных производственных структур. В связи с этим рассмотрение вопросов производственного менеджмента является весьма актуальным. Необходимость изучения производственного менеджмента объясняется объективными факторами современного производства: постоянное изменение производственных ситуаций, рост и усложнение производственных проблем, увеличение затрат на персонал, расширение кооперации, увеличение скорости финансовых потоков, рост рыночной конкуренции. Все это требует более глубоких знаний в области организации производственных процессов.

- 1.1 Производственный менеджмент: основные понятия, цели и задачи

Производство -- это создание товаров и услуг. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного - изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Производственный менеджмент является деятельностью, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары и услуги).

Процесс производственного менеджмента представляется как совокупность последовательных действий аппарата управления по определению целей для

производственных подразделений и их фактического состояния на основе обработки соответствующей информации, формирование и доведение экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий.

Основная цель дисциплины "Производственный менеджмент" - дать основополагающее представление о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также освоение технологии управления предприятием.

Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы.

Производственные системы состоят из трудящихся, орудий и предметов труда, а также других элементов, необходимых для функционирования системы при создании продукции или услуг. Элементами производственной системы являются работники и материальные объекты - технологические процессы, сырье, материалы и инструмент, технологическая оснастка, оборудование и т. д.

Структура производственной системы - это совокупность элементов и их устойчивых связей, обеспечивающих целостность системы и тождественность ее самой себе, т. е. способность сохранения основных свойств системы при различных внешних и внутренних изменениях.

Таким образом, производственная система предполагает наличие внешней и внутренней среды, а также обратной связи между ними. К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования предприятия, относятся макро - (международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, культурная сферы) и микросреда (конкуренты, потребители, поставщики, законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности), инфраструктура региона (банки, страховые и другие финансовые учреждения, промышленность, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, и др.). К компонентам внутренней среды предприятия можно отнести целевую подсистему (качество выпускаемых изделий, ресурсосбережение, сбыт товара, охрана труда и окружающей среды); обеспечивающую подсистему (ресурсное, информационное, правовое и методическое обеспечение); управляемую подсистему (НИОКР, планирование, организационно-техническая подготовка производства); управляющую подсистему (разработка управленческого решения, оперативное управление реализацией решений, управление персоналом).

1.2 Сущность производственного менеджмента

Производственный менеджмент - это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом.

Производственный менеджмент, как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы, которые реализуются в соответствии с определенными принципами, основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состоятельности управленческих работников. Объектами управления являются производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного - изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Производственные системы состоят из трудящихся, орудий и предметов труда, а также других элементов, необходимых для функционирования системы при создании продукции или услуг. Элементами производственной системы являются работники и материальные объекты - технологические процессы, сырье, материалы и инструмент, технологическая оснастка, оборудование и т. д.

Структура производственной системы - это совокупность элементов и их устойчивых связей, обеспечивающих целостность системы и тождественность ее самой себе, т. е. способность сохранения основных свойств системы при различных внешних и внутренних изменениях.

Таким образом, производственная система предполагает наличие внешней и внутренней среды, а также обратной связи между ними. К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования предприятия, относятся макро- (международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, культурная сферы) и микросреда (конкуренты, потребители, поставщики, законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности), инфраструктура региона (банки, страховые и другие финансовые учреждения, промышленность, здравоохранение, наука и образование, культура, торговля, общественное питание, транспорт и связь, и др.). К компонентам внутренней среды предприятия можно отнести целевую подсистему (качество выпускаемых изделий, ресурсосбережение, сбыт товара, охрана труда и окружающей среды); обеспечивающую подсистему (ресурсное, информационное, правовое и методическое обеспечение); управляемую подсистему (НИОКР, планирование, организационно-техническая подготовка производства); управляющую подсистему (разработка управленческого решения, оперативное управление реализацией решений, управление персоналом).

Производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации. Поиск и обработка полученной информации - это обязанность службы

маркетинга на предприятии. Однако следует отметить, что сущность производственного менеджмента выражается непосредственно в его функциях, в тех задачах, для решения которых он предназначен.

Задачи производственного менеджмента

- 1) постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий;
- 2) систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта;
- 3) повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта;
- 4) снижение издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент.

Функции производственного менеджмента

Функции производственного менеджмента делят на: тактические и стратегические.

Тактические функции содержат:

- тактику управления запасами, которая рассматривает запасы в качестве необходимого атрибута производственной системы, а управление ими -- как один из элементов управления материальными составляющими производства;
- тактику расчета необходимости в компонентах изделий, которая определяет процесс планирования на предприятии в рамках зависимого спроса;
- тактику "точно в срок", которая руководствуется выбором путей минимизации запасов и рассматривает возможность работать без них;
- тактику агрегатного планирования, позволяющую принимать решения, направленные на эффективное планирование темпов производства за определенный период в условиях колеблющегося рыночного спроса;
- тактику составления производственного расписания на исполнительном уровне в зависимости от возникающих очередей, а также степени загруженности рабочих центров.

Стратегические функции включают:

- стратегию товара, которая определяет направление выбора новых товаров и своевременную модернизацию уже производящихся. Данная стратегия напрямую связана с анализом всего жизненного цикла товара и с осуществлением маркетинговых исследований;
- стратегию процесса, направленную на определение выбора способов производства товаров, резервирование и определение необходимой мощности. Под способом производства обычно подразумевают совокупность определенных технологий, средств труда, а также методов управления и организации производства. Эти составляющие во многом зависят от масштаба производства нового товара, устойчивости и повторяемости его выпуска, которые также во многом определяются во время маркетинговых исследований;
- стратегию расположения новых производств в рамках регионального аспекта с учетом выполнения требований надежности и гибкости распределительной, а также снабженческой сети, что оказывает определенное влияние на благоприятное развитие бизнеса;

- стратегию организации производства, которая определяет организационную структуру предприятия, выбор методов и форм существующей производственной деятельности, построение рабочих центров и максимально возможное обеспечение их ресурсами;
- стратегию обслуживания производства, выявляющую формы, способы организации и методы технического, складского, транспортного обслуживания и обеспечения предприятия;

- стратегию качества, которая за последнее время приобрела все большее значение в связи с теми кардинальными изменениями, которые наблюдаются в бизнесе. Все вышеперечисленные функции производственного менеджмента не только составляют единое целое, но и тесно переплетены друг с другом таким образом, что иногда их практически невозможно разделить. Их осуществление планируется, мотивируется, организуется, координируется и контролируется. А успешность их реализации зависит от определенных методов, то есть от способов приведения их в исполнение.

Важнейший показатель, характеризующий процесс производства - это производительность. Производительность определяется как объем продукции, изготовленной в единицу времени при использовании единицы какого-либо фактора производства (станка, рабочего, гектара земли и т.п.).

Особенностью современного производства является разделение труда. Весь производственный процесс делится на множество простых операций. Каждый рабочий выполняет только одну из них. Для использования разделения труда необходима специализация, то есть хорошие знания и умения рабочего по отдельным процессам и операциям. Разделение труда и специализация позволяют значительно повысить производительность за счет следующих факторов:

- расстановка рабочих по операциям в соответствии с их способностями;
- концентрация внимания на простых действиях;
- минимальное количество инструментов и передвижений;
- возможность механизации процессов.

Все производство подразделяется по отраслевому принципу: металлургическое, сельскохозяйственное, машиностроительное и т.д. По своим масштабам производство может быть единичным, серийным или массовым. В первом случае производится одна или несколько единиц продукции. При серийном производстве различная продукция изготавливается партиями. Оно делится на: крупно-, средне- и мелкосерийное. Наиболее масштабное массовое производство, при котором длительное время производится однородная продукция.

Производственная система - это особый класс систем, включающий работников, орудия и предметы труда, и другие элементы, необходимые для функционирования системы, в процессе которого создаются продукция или услуги.

В широком смысле под системой понимается определенная совокупность элементов, образующих целое (составленное из частей), обладающее особенностями, которые отсутствуют у составляющих его элементов.

Предприятие рассматривается в качестве производственной системы, так как ему

присущи все характерные для системы признаки. Подразделения предприятия (цехи, участки, службы, отделы и др.) в этом смысле выступают в качестве подсистем, состоящих из элементов различной степени сложности (трудящиеся, предметы и орудия труда и т.д.).

К характерным признакам функционирования предприятия как производственной системы относятся:

1) предприятие представляет собой динамичную систему, обладающую способностью претерпевать изменения, переходить из одного качественного состояния в другое, оставаясь в то же время системой благодаря таким ее свойствам, как: результативность (способность получать эффект, создавать нужную потребителю продукцию); надежность (устойчивое функционирование, обеспечиваемое внутренними резервами, системой управления, кооперацией с другими производственными системами); гибкость (возможность производственной системы приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды); долговременность (способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность); управляемость (допустимость временного изменения процессов функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий. Управляемость обеспечивается внутренними резервами, разделением системы на подсистемы, а также ограничением размеров системы).

Методы производственного менеджмента многочисленны, и на практике объединяются в несколько основных групп: организационные методы производственного менеджмента, административные методы производственного менеджмента, экономические методы производственного менеджмента и социально-психологические методы производственного менеджмента. При этом есть и другие методы производственного менеджмента, в эти группы не включенные, но оказывающие на решение задач по управлению производством свое специфическое влияние. К ним можно отнести балансовые, сетевые, бюджетные и другие методы производственного менеджмента.

1. Организационные методы.

Необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить их действиями.

2. Административные методы.

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.

Позволяют исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения.

4. Социально-психологические методы. Сводятся к двум основным направлениям:

- во-первых, к формированию благоприятного морально-психологического климата в

коллективе, способствующего большой отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- во-вторых, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

Под потенциалом предприятия принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности. Потенциал любого предприятия оказывает наибольшее влияние не только на конечные результаты всякой его деятельности, но и на пределы экономического роста и структурного развития всей организации. Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и предстоящих целей, например, выйти в лидеры, закрепиться среди конкурентов, избежать банкротства и т.п.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы, составляющие основу развития потенциала любого предприятия или организации, как общепринято, подразделяются на две большие категории -- материальные и людские и четыре основных вида - земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Экономический потенциал - это способность предприятия к дальнейшей его деятельности, основанная на наличии ресурсов. Эту способность предприятие реализует, используя резервы. Ресурсы, как и резервы, определяются различными измерителями: трудовыми, натуральными, стоимостными. Ресурсы и резервы в стоимостном измерении представляют собой активы, капитал и обязательства. Таким образом, потенциальные возможности предприятия определяются наличием ресурсов и возможностью использования резервов.

Важным моментом производственного процесса является его организация в пространстве и во времени, обеспечивающая наиболее эффективное выполнение программы выпуска продукции. Важнейшей задачей построения производственного процесса во времени является достижение минимально возможной длительности производственного цикла.

Производственным циклом является промежуток времени от момента запуска изделия в производство до момента полного его изготовления, комплектации, приемки и сдачи на склад. Длительность производственного цикла является важнейшей характеристикой уровня организации производства.

Показатель продолжительности производственного цикла широко применяется на предприятии при обосновании величины производственной программы, расчете размеров незавершенного производства, величины оборотных средств.

Длительность производственного цикла (в сутках или часах) складывается из следующих затрат времени:

* времени технологических операций по изготовлению изделий (технологический цикл) (XV_{rrex});

* времени естественных перерывов, если оно предусмотрено технологическим процессом (окислительные, остывание деталей в форме, сушка окрашенных деталей) (ZVtecT.);

* времени на выполнение вспомогательных операций (транспортировку внутри предприятия, контроль за качеством продукции) (EVtBcn.);

* времени перерывов в протекании производственного процесса, когда труд как таковой отсутствует, а производственный процесс еще не закончен (ZVtner).

Различают регламентированные перерывы, которые определены режимом работы предприятия и организационно-технические, которые определяются особенностями организации производства на данном предприятии.

2. Управление на предприятии

Сущность, принципы, функции и методы производственного менеджмента Современному менеджеру наряду со знаниями в теории организации и в организации фундаментальных основ менеджмента необходимы и практические навыки организационно-экономической, управленческой деятельности на предприятиях.

В настоящее время термин "менеджмент" означает:

- а) определенный вид деятельности по руководству людьми в организации;
- б) область научных знаний по управлению как основа профессиональной управленческой деятельности;
- в) процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации путем эффективного использования ее ресурсов.

Менеджмент охватывает воздействие на людей посредством административных, экономических, правовых и социально-психологических методов, используемых менеджерами с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли предприятия. В упрощенном понимании менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя интеллект, труд, мотивацию и т. п. Термин "менеджмент" (англ. "management") американского происхождения и на русском языке этот термин аналогичен понятию "управление". Говоря о менеджменте, американцы обычно подразумевают фигуру "менеджера" - человека (субъекта управления), действующего в какой-либо организации. В более общем понимании они применяют термин "администрирование", что отражает обезличенную систему управления.

В англоязычных и других рыночно ориентированных странах термин "менеджмент" всегда используется в управлении хозяйственной деятельностью. Резюмируя, можно сказать, что термин "менеджмент" применяется к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, фирмы, корпорации, действующих в рыночных условиях.

Сущность менеджмента составляет управление организацией (хозяйствующим субъектом) в условиях рыночной экономики. Это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей предприятия (корпорации) в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных

условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов механизма менеджмента.

Содержанием хозяйственной деятельности предприятия является обеспечение процесса производства всеми необходимыми ресурсами и организация процессов технологического преобразования ресурсов в конечный продукт (услугу) в целом. Менеджмент как организация управления предприятием призван обеспечить эффективное управление любыми видами хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли и решение социально-экономических задач предприятия.

Менеджмент как процесс принятия управленческих решений отражает процесс управления предприятием как непрерывную цепь разрешения конкретных проблем в осуществлении его хозяйственной деятельности.

Менеджмент можно рассматривать как науку и практику (искусство) управления предприятием. При этом наука менеджмента проявляется в формировании научно обоснованных принципов и методов для эффективного управления предприятием, а искусство является его практическим проявлением, отражающим возможности творческого потенциала менеджеров и реализацию последнего при осуществлении процессов управления.

В целом управление направлено на упорядочение социально-экономических процессов на предприятии, устранение их энтропии (неопределенности, дезорганизации) и приведение в новое состояние с учетом изменений его внешней и внутренней среды. При этом решаются две группы задач:

- а) оперативная (тактическая), заключающаяся в поддержании устойчивости функционирования предприятия как социально-экономической системы, организации взаимодействия всех элементов данной системы;
- б) стратегическая, обеспечивающая развитие системы и переход ее в качественно новое состояние.

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов на предприятии, т. е. целенаправленных действий, осуществляемых руководителями и менеджерами в определенной комбинации и последовательности и способствующих решению задач, стоящих перед трудовым коллективом. Сложность управленческого труда менеджеров характеризуется необходимостью самостоятельно, оперативно и нередко с определенным риском принимать соответствующие решения, неся за их последствия полную ответственность.

Эффективное управление требует формирования и поддержания на предприятии высокой организационной и корпоративной культуры, что сегодня считается одним из определяющих факторов в рыночной конкуренции.

Можно сказать, что эффективный менеджмент предприятия предусматривает всеобщую заинтересованность членов трудового коллектива в результатах деятельности предприятия. А это зависит от всеобъемлющего повышения качества (TQM), которое достигается только заинтересованным участием всего персонала предприятия (подробнее см. подразд. 3.4-3.5). Качество управления предприятием определяется качеством труда руководителей (менеджеров), качеством процессов

управления и качеством всей системы менеджмента.

Система управления предприятием, как известно, состоит из взаимодействующих между собой управляющей и управляемой подсистем посредством прямой и обратной связи (рис. 3.1). На всю систему управления предприятием влияет множество факторов внешней среды (конъюнктура рынка, потребители, поставщики, конкуренты, законодательство, требования налоговых органов и др.).

Рис. 3.1. Взаимодействие управляющей и управляемой подсистем предприятия
В целом комплекс взаимодействия прямых и обратных связей функционирует с помощью механизма управления менеджмента, включающего в себя совокупность принципов, правил, методов, функций, норм, процедур осуществления управленческих действий и контроля за реализацией задач, поставленных перед трудовым коллективом предприятия.

Границы между двумя подсистемами довольно условны. В общем виде под управляющей подсистемой можно понимать ту часть общей системы управления предприятием, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, влияя на их выполнение. Для этого она использует такие элементы управления, как планирование, организация, стимулирование, контроль. Это подсистема имеет иерархическую структуру. Во главе ее находится регулятор управления, представляющий собой руководителя предприятия, совет директоров, правление акционерного общества и т. п.

К понятию "управляющая подсистема" близко другое понятие - "субъект управления", которое включает в себя только те элементы, которые связаны с выработкой управленческих решений.

Управляемая подсистема предприятия охватывает такие элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено. В условиях иерархичности управления большинство его звеньев в зависимости от конкретной ситуации может принадлежать то к управляющей, то к управляемой подсистемам.

Понятие "объект управления" включает в себя элементы предприятия, которые воспринимают управленческое воздействие и подчиняют ему свое поведение и развитие. Иными словами, объект управления отличается от субъекта функционально, а не субстанционально. Поэтому одно и то же звено предприятия в одной ситуации может быть субъектом, а в другой - объектом управления. Однако, как правило, субъект меньше по масштабам и не так сложен, как объект управления, но зато более активен, динамичен, целенаправлен. Объект управления отличается большей инерционностью и сопротивляемостью инновациям по сравнению с субъектом.

От субъектов управления следует отличать субъекты управленческой деятельности на предприятии, т. е. руководителей, менеджеров, всех тех, в которых персонафицируются управленческие отношения.

В научной и учебной литературе широко применяется термин "менеджмент" в различных интерпретациях. Понятие "производственный менеджмент" характеризует организацию процесса создания товаров и услуг. Его объектами

являются постановка целей, выработка стратегии, планирование, определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, параметров технологического процесса, рациональной загрузки оборудования; расстановка людей, регулирование деятельности, оперативное устранение сбоев и неполадок, контроль, стимулирование.

В учебнике Р. А. Фатхутдинова "Производственный менеджмент" (М.: ИТК "Дашков и К0", 2002) предложены заслуживающие внимания конкретные функции менеджера предприятия:

1. Уметь ставить высокие цели по удовлетворению потребностей в самовыражении, стремиться вести нормальный образ жизни, поддерживать хорошую физическую форму, постоянно повышать свою квалификацию, ясно и доходчиво излагать свои мысли, быть честным, обязательным, целеустремленным, следить за внешним видом.
2. Уметь научно прогнозировать стратегию развития организации, эффективность и конкурентоспособность выпускаемой продукции, изучать и оценивать внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность, аргументированно доказывать устные и письменные идеи и аргументы.
3. Уметь формулировать цели коллектива, понимать характер, особенности личности и адекватно оценивать себя и других людей, поддерживать нормальный морально-психологический климат в коллективе, снимать стрессы, сглаживать конфликтные ситуации.
4. Знать технические и технологические особенности, принцип действия покупаемого, выпускаемого или продаваемого объекта, разбираться в вопросах унификации, стандартизации, специализации и автоматизации производства и управления.
5. Уметь анализировать ситуации, прогнозировать, экономически оценивать и принимать конкурентоспособные, стратегические, управленческие решения в условиях неопределенности.
6. Уметь организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей, выполнять функции распределителя ресурсов, диспетчера и координатора, делегировать функции и ответственность по уровням управления, организовывать стимулирование работников за реализацию концепции маркетинга (ориентацию деятельности на потребителя), экономию ресурсов, достижение конкурентоспособности управляемых объектов.

Перечисленные функции говорят о сложности работы менеджеров на предприятии.

В условиях модернизации экономики в России, характеризующейся большой неопределенностью факторов внешней среды предприятий, достижение его целей могут обеспечить только менеджеры - профессионалы, генераторы идей, инноваторы, патриоты своей страны и своего предприятия. Это несопоставимая работа по сравнению с деятельностью американских или западных фирм с таким менеджментом, где в условиях устоявшихся, развитых рыночных отношений правила менеджеров четко регламентированы и работа осуществляется нередко по информационно-описательным документам (книгам).

В целом можно сказать, что менеджмент предприятий практически затрагивает все сферы их деятельности. Он представляет собой комплексную систему обеспечения конкурентоспособности выпускаемых предприятиями товаров на конкретных рынках сбыта.

Управление производством товаров и услуг на предприятиях представляет собой одно из проявлений производственных отношений, основанное на отделении информационных процессов от непосредственно производственных. Оно воздействует на трудовой коллектив предприятия и направлено на перевод управляемой подсистемы из одного состояния в другое, способствующее достижению поставленных целей. Управление производством - неотъемлемая часть самого процесса производства, его организации. функционирование управление предприятие производственный

Можно сказать, что процесс производства на предприятии представляет совокупность материальных и информационных процессов, первые из которых - это непосредственное производство, а второе - его управление.

Таким образом, под управлением производства на предприятии следует понимать совокупность мер воздействия на трудовой коллектив, использующих средства производства с целью изготовления продукции соответствующего количества и качества при рациональном использовании производственных ресурсов для достижения заданных целей предприятия с минимальными издержками.

Системность управления проявляется в органическом единстве кадров, структуры органов управления, принципов, методов и функций управления, соответствии последних характеру разрабатываемых и принимаемых на предприятии решений. Под принципами управления на предприятии следует понимать руководящие, научно обоснованные правила, основные положения, нормы поведения, которым следуют руководители (менеджеры).

Организация управления базируется на научных, объективных законах и закономерностях развития управляющих и управляемых подсистем предприятия, в соответствии с которыми выявляются принципы организации управления.

Различают три вида принципов организации управления:

- 1) общие основополагающие принципы управления;
- 2) принципы построения структуры аппарата управления;
- 3) принципы осуществления процессов управления (рис. 3.2).

К общим основополагающим принципам относятся целенаправленность, единоначалие, профилактичность, демократический централизм (делегирование полномочий) и плановость.

Профилактичность - это принцип, согласно которому управление должно предвидеть развитие хода производства, создавать благоприятные условия для усиления воздействия положительных факторов и снижения влияния негативных факторов на развитие производства.

Рис. 3.2. Классификация принципов организации управления

Демократический централизм (делегирование полномочий) нередко недооценивается руководителями предприятий в современных условиях

хозяйствования, хотя он имеет огромное значение. В соответствии с ним на предприятии необходимо тщательно продумать и регламентировать степень сочетания централизации в решении главных и основных его задач с децентрализацией оперативных мер, передачей части функций (ответственности) управления на более низкий уровень или по горизонтали.

Реализация принципа единоначалия означает четкое определение круга обязанностей, прав и ответственности отдельных звеньев (подразделений) предприятия и каждого работника, осуществление системы коллективного обсуждения и подготовки решения при единоличном уровне ответственности за его исполнение (включая контроль за результатами работы всех звеньев и предприятия в целом). Причем не должно быть обезличенности ("у семи нянек дитя без глазу"). На всех уровнях управления четко определяются (согласно данному принципу): объемы, соотношения прав и ответственности за выполнение решений.

Принцип плановости на предприятии в современных условиях не ослабляется, наоборот, его значение возрастает. Плановая стратегия должна переходить в систему плановых мероприятий на текущий, среднесрочный и долгосрочный периоды времени. Планы на предприятиях носят обязательный, директивный характер, и их выполнение является гарантией успешной работы в сложных условиях рыночной экономики с постоянно меняющимися внешними условиями деятельности предприятий.

Принципы построения структуры аппарата управления на предприятии следующие: концентрация, специализация, пропорциональность, комплексность и адаптивность. Концентрация в управлении рассматривается с точки зрения сосредоточения усилий работников и аппарата управления предприятия на подготовке и решении его основных задач, а также объединения однотипных работ в одном звене управления (включая организацию работ по сервису, инфраструктуре предприятия).

Специализация означает разделение труда между работниками в соответствии с их квалификацией (с выделением труда руководителей, специалистов и обслуживающих работников) и кругом выполняемых ими функциональных обязанностей.

Пропорциональность в организации управления заключается в строгом соответствии содержания и объема выполняемых работ масштабам специализированных на этих работах подразделений аппарата управления предприятием, а также мощностей обслуживающих, инфраструктурных подразделений потребностям производства, его функциональных подразделений.

Комплексность в организации управления означает полный охват каждым структурным подразделением всего круга работ закрепленных и связанных с ним других звеньев предприятия.

Адаптивность организации управления предполагает создание условий для того чтобы оргструктура предприятия была гибкой (адаптивной) и достаточно устойчивой, не способной к саморазрушению. В то же время нельзя эту структуру превращать в постоянно изменяющуюся, совершенно непрогнозируемую систему, так как связи отдельных элементов (модулей, блоков) должны быть достаточно

устойчивыми. Необходимы определенный синергизм трудового коллектива предприятия, его финансово-экономическая устойчивость даже при значительном воздействии внешних негативных факторов на систему.

Не менее важны сегодня, в условиях дальнейшего развития и модернизации экономики, принципы осуществления процессов управления, т. е. организации управленческих процессов на предприятии (параллельность, ритмичность, непрерывность, преемственность, прямолинейность).

Параллельность процессов управления предполагает одновременное проведение отдельных видов работ и процедур, а также одновременную унифицированную подготовку различных взаимосвязанных решений.

Ритмичность как принцип организации управления означает выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени. Ритмичность обеспечивается равномерностью распределения работ во времени и пространстве. Непрерывность управленческих процессов означает отсутствие перерывов в работе специалистов или звеньев управления, а также минимизацию "пролеживания" распоряжений или документов в процессе разработки, принятия и исполнения управленческих решений.

Преемственность в управленческих процессах на предприятии имеет особое значение ввиду еще недостаточной их регламентированности. Она предполагает общеметодическую основу проведения работ в различных подразделениях и звеньях управления, их стандартизированное и унифицированное оформление; требует органической взаимосвязи процессов, направленных на один объект и протекающих одновременно.

Прямолнейность процессов управления на предприятии предполагает упорядоченное, целенаправленное движение информации, необходимой для разработки и принятия определенных решений; организацию взаимосвязей между различными функциональными органами управления и четких взаимодействий по иерархическим уровням управления.

Все вышеперечисленные принципы организации управления на предприятии дополняют и развивают друг друга, взаимодействуют между собой, в целом обеспечивая создание единой, комплексной, органично связанной системы предприятия в современных условиях рыночного хозяйствования.

Слово "функция" означает работу, деятельность, обязанность. Функции, выполняемые при производстве товаров и услуг на любом предприятии, подразделяются на исполнительские и управленческие (организаторские).

Исполнительские функции осуществляются работниками предприятия в соответствии с конкретными производственными заданиями и своей квалификацией.

При выполнении управленческой функции осуществляется синтез (объединение) работников предприятия для решения поставленных задач и координации их деятельности. Именно элемент синтеза в управленческой деятельности и отличает главным образом функцию управления от исполнительской функции. Функции управления производством на предприятии представляют собой самостоятельный

вид синтезирующей деятельности работников, который обусловлен разделением труда в управлении этим производством.

Управление производством на предприятии - это управление его важнейшими компонентами и параметрами, научно-техническим, производственным и кадровым потенциалом.

Функции управления - это виды деятельности, посредством которых субъект управления воздействует на управляемый объект (производство). Основная проблема управления на предприятии сводится к выявлению факторов, непосредственно влияющих на процесс производства. Можно сказать, что практически на всех предприятиях сталкиваются с проблемами управления, но организационные подходы и методы их решения бывают различными.

В процессе управления все функции находятся в системной взаимосвязи. Поэтому каждая функция управления развивается в направлении, predetermined общими целями предприятия и задачами его функционирования в конкретных производственно-экономических условиях. Естественно, это приводит к изменению содержания каждой функции. Изменения связаны и с проблемами совершенствования всей системы управления предприятием, и с конкретными проблемами, например, в области организации аппарата управления.

Несмотря на то, что в литературе существуют разногласия по ряду проблем развития менеджмента (в том числе по вопросу классификации функций управления), в целом общепризнанным считается единый подход, состоящий в разделении этих функций на специфические (частные) и общие, универсальные (основные).

Специфические (частные) функции управления направлены на решение конкретных задач производства и менеджмента предприятия (технологические, производственно-экономические, бытовые и т. п.). Для выполнения этих функций на предприятии создаются службы функционального управления, для руководства которыми назначают главных специалистов (главного технолога, главного экономиста, главного инженера и др.). Соответственно организуется менеджмент подсистем на предприятии. Вне зависимости от уровня управления менеджеры предприятия около 40% времени должны использовать на выполнение своих основных функций управления. Остальное их время уходит на выполнение всех других функций (в том числе на общение, совместное решение вопросов, коммуникации, согласование и т. п.).

Следует иметь в виду, что на предприятии все функции управления, экономические рычаги и инструменты тесно взаимосвязаны между собой в едином хозяйственном механизме управления. Предприятие как социально-экономическая организация объединяет в едином хозяйственном комплексе элементы оргструктуры, функции управления и методы их реализации на практике. Часть специфических функций выполняется непрерывно (например, принятие управленческих решений); другая часть (большинство функций) осуществляется дискретно, последовательно, повторяясь через определенные промежутки времени.

Вышеуказанный подход к классификации функций управления на основе критериев, определяющих особенности объекта управления, требует четкого выделения

системы частных функций управления на предприятии (например, научно-техническим развитием, производством и т. п.) с реализацией соответствующих приоритетных задач соответствующими функциональными службами предприятия. Теоретически эти функции подробно рассматриваются в рамках спецдисциплин (например, организации производства, управления качеством, управления инвестиционной деятельностью и др.).

В рамках менеджмента рассматриваются общие, универсальные функции управления. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти общие, универсальные (основные) функции отражают содержание процесса управления на любом предприятии и не зависят от специфики объекта управления. Они реализуются на всех уровнях управления предприятием (высшем, среднем и нижнем) и во всех видах его деятельности.

Содержание основных функций и сложность управленческой деятельности на каждом уровне управления определяется конкретным перечнем задач, их спецификой и объемом.

На рис. 3.3 показана последовательность реализации основных функций процесса управления на предприятии и взаимосвязь этих функций друг с другом.

Приведенную на рисунке взаимосвязь функций управления называют внешней. Однако наряду с ней существует и внутренняя взаимосвязь указанных функций. Она проявляется в том, что элементы этих функций являются составной частью каждой из них (модульный принцип). Например, функция планирования содержит в себе элементы функций организации, контроля, мотивации; функция организации - элементы функций планирования, контроля и мотивации и т. п.

Рис. 3.3. Взаимосвязь основных функций управления

Рассмотрим основное содержание каждой из основных функций управления.

Планирование - первая, важнейшая функция процесса управления, определяющая цели деятельности предприятия и необходимые для этого средства; разрабатывающая соответствующие методы; представляющая собой процесс разработки плана (что нужно сделать и какими методами). Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с внешней средой.

Планирование - это процесс определения приоритетных направлений развития предприятия, программы его действий по их достижению. Менеджеры-профессионалы должны уметь сочетать различные виды планирования, заботясь не только об интересах предприятия, но и об интересах клиентов, деловых партнеров, общества в целом.

Организация - это процесс упорядочения технико-технологических, социально-экономических, организационных и других подсистем предприятия на всех иерархических уровнях; формирование структуры объекта управления и обеспечение его всем необходимым для нормального функционирования (ресурсами, персоналом, оборудованием, зданиями, финансами). Организовывать - значит создавать определенную структуру (оргструктуру). Функция организации

реализуется прежде всего на основе принципов осуществления процессов управления: параллельности, ритмичности, непрерывности, преемственности, прямооточности (см. рис. 3.2).

Задачами организации как функции процесса управления являются: формирование оргструктуры предприятия, налаживание взаимодействия ее элементов;

* создание условий для формирования определенной организационной культуры предприятия;

* организация разработки, принятия и выполнения решений;

* организация производственных, торговых и других процессов на предприятии;

* обеспечение организации производства (в том числе обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов);

* преобразование (реорганизация, реинжиниринг) системы предприятия в ходе развития из менее организованного в более организованное состояние;

* координация как основа обеспечения гармонии отдельных усилий, направленных на достижение целей предприятия (иногда координацию выделяют в самостоятельную функцию управления).

Мотивация - функция управления, приобретающая в условиях рыночных отношений особую важную роль как процесс стимулирования людей к деятельности, направленной на достижение целей предприятия. Иначе говоря, это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей предприятия (согласно теории качества трудовой жизни персонала).

Существуют различные методы управленческой мотивации: социально-экономическая, психологическая, административная (властная), моральная и т. п. Менеджер должен осуществлять функцию управления, целью которой является развитие осознанного, эффективного труда сотрудников для достижения целей предприятия, позволяя им при этом реализовывать себя максимально в процессе выполнения своих функций. Важным инструментом при этом является стимулирование (процесс использования материальных и других стимулов для мотивации работников).

Контроль - это процесс управленческой деятельности, посредством которого руководитель (менеджер) получает информацию о фактическом состоянии дел по выполнению планов и решений на предприятии. Контроль представляет собой количественную и качественную оценку (учет) результатов деятельности.

Контроль - это обратная связь между управляющей и управляемой подсистемами предприятия. Он обеспечивает возможность удержания предприятия на запланированном пути достижения его целей посредством систематической оценки, сопоставления текущих результатов деятельности предприятия с установленными плановыми заданиями и принятия необходимых корректирующих действий.

Контроль подразделяется на предварительный, текущий и заключительный.

Контроль можно назвать эффективным, если предприятие фактически достигает желаемых (запланированных) целей и в состоянии сформулировать новые цели, обеспечивающие его выживание и развитие в будущем.

Система контроля основывается на современной, достоверной и достаточно полной информации. Контроль эффективен, если он имеет конкретный, экономический, своевременный, систематический и стратегический характер; соблюдаются принципы убедительности, гласности, массовости и участия работников предприятия.

В настоящее время на предприятиях и фирмах в развитых странах мира и в России все большее распространение получают процессный подход и организация профессиональных консультаций по менеджменту с его использованием. Внедряются на предприятиях системы управления процессами организации, включающие в себя действия по преобразованию входов и выходов; подсистему сбора информации о показателях процесса, анализа этой информации и принятия управленческих решений лицами, ответственными за эффективность процессов; подсистему непрерывного улучшения показателей процесса и корректирующих действий по устранению причин отклонений в ходе процессов. Показатели процессов интегрируются в общую систему управленческого учета на предприятии.

Методы производственного менеджмента в наиболее общем виде представляют собой способы осуществления функций управления производством на предприятии. Эти методы можно определить как совокупность приемов и способов, применение которых обеспечивает эффективное функционирование управляющей и управляемой подсистем производственной системы предприятия.

В зависимости от масштабов применения выделяют общие, системные и локальные методы управления. Если последние соотносятся к отдельным элементам управленческих систем, то общие методы практически применимы в любых управленческих процессах предприятий. Системные методы относятся к конкретным системам управления на предприятиях.

По отраслям (сферам применения) можно выделить методы управления, используемые в государственном, корпоративном управлении, промышленности, торговле, бизнесе и др.

Наибольшее распространение в научной и учебной литературе получила классификация методов менеджмента на предприятиях, обусловленная их содержанием. Согласно вышеуказанной классификации выделяются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы управления на предприятиях. Подчеркнем, что подобный способ деления методов производственного менеджмента довольно условный, так как все они обладают множеством общих черт и подвержены взаимному влиянию. Только характерные различия в способах воздействия на объект управления позволяют рассматривать каждый из них в отдельности....