

5. Драгун Н. П., Карпенко Е. М. Разработка методологического подхода к трактовке сущности категории «потенциал производственной системы» и исследование ее взаимосвязи с другими экономическими категориями // Вестник Гомельского государственного технического университета имени П. О. Сухого. – 2000. – № 3. – С. 98–104.

6. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / Пер. с англ.; Под ред. И. А. Ушакова. – М.; 1974. – С. 40.

7. Васильев И. А., Магомед-Эминов М. Ш. Мотивация и контроль за действием. – М.: Изд-во МГУ, 1991. – С. 118–122.

УДК 658.5

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПОДСИСТЕМОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Асп. СЕРЧЕНЯ Т. И.

Белорусский национальный технический университет

Центральное место в системе менеджмента промышленного предприятия занимает подсистема производственного менеджмента. Под данным понятием будем понимать совокупность взаимосвязанных элементов, характеризующих производство, его организацию, техническое обслуживание, а также управление производственной стратегией, производственной экономикой, производством в оперативном режиме [1].

Как объект управления подсистема производственного менеджмента является динамично развивающейся. Ее элементы взаимосвязаны и взаимозависимы. Они требуют целенаправленного взаимодействия с внутренней и внешней средой. Основными задачами управления подсистемой производственного менеджмента на современном этапе являются [2]:

- управление развитием производства, заключающееся в создании производственной системы, максимально восприимчивой к инновациям;
- повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;
- обеспечение более эффективного использования имеющихся производственных мощностей;
- обеспечение повышения производительности труда промышленно-производственного персонала;

- снижение производственной себестоимости выпускаемой продукции;
- оперативное планирование и регулирование материальных потоков и технологических операций по всей производственной цепочке;
- управление технологической подготовкой производства;
- систематический контроль технического состояния оборудования, обеспечение своевременного его технического обслуживания и ремонта.

Выполнение перечисленных выше задач требует разработки эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента, адекватного характеру и масштабу производства, составу выпускаемой продукции, технологии производства, уровню его технической оснащенности.

Построение целостного механизма управления представляет сложный, многогранный процесс решения большого количества разнохарактерных, но вместе с тем тесно взаимосвязанных проблем и задач. Эффективность реализации такого механизма во многом зависит от степени теоретической разработанности его сущности и основных характеристик.

Механизм управления производством широко рассматривался еще в 80-е гг. прошлого века Л. И. Абалкиным и П. Г. Буничем. «Хозяйственный механизм, – по определению Л. И. Абалкина, – это прежде всего определен-

ным образом сформированная система производственных отношений» [3]. Аналогично трактуется им и экономический механизм. П. Г. Буннич последовательно рассматривает функции и задачи хозяйственного механизма, его границы и способы воздействия на производство. Экономический механизм характеризуется учеными и как способ практической реализации объективных экономических закономерностей в производственной деятельности, в системе организации и управления производством. Причем, чем полнее и шире используются требования объективных законов в регулировании производства, тем совершеннее и эффективнее этот механизм и выше уровень организации производства. Однако в ограниченных рамках старой административно-командной экономики принимаемые меры по совершенствованию хозяйственного механизма не могли в полной степени привести к повышению социально-экономической эффективности производства. В настоящее время термин «хозяйственный механизм» уже не употребляется, ему соответствует новый «экономический механизм», способствующий адаптации производственных систем к новым технологиям и структурным изменениям, к новому типу экономического роста.

Таким образом, экономический механизм управления подсистемой производственного менеджмента определяется как набор определенных правил и рекомендаций, позволяющих обеспечить достижение поставленных целей путем координации и эффективного использования производственного потенциала промышленного предприятия. В общем виде разработка такого механизма представляет собой процесс определения целей и задач функционирования предприятия, выбора путей, средств и методов достижения поставленных задач, а также создания необходимых условий для позитивной его реализации.

В составе механизма управления подсистемой производственного менеджмента целесообразно выделить следующие элементы (рис. 1):

- 1) промышленная политика предприятия;
- 2) научные основы управления;
- 3) организация процесса управления:

3.1) организационная структура управления;

3.2) процесс управления;

3.3) методы управления;

3.4) экономические рычаги стимулирования товаропроизводителя;

3.5) информационное и техническое обеспечение процесса управления.

Основой построения эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента выступают научные основы управления, базирующиеся на всестороннем изучении и рациональном использовании экономических законов. При разработке данного элемента выделяются два аспекта:

- теоретический, который позволяет охарактеризовать особенности действия экономических законов в производстве и выявить вытекающие из них причинно-следственные связи;
- практический, определяющий пути использования экономических законов в конкретной производственной системе, раскрывающий взаимодействие объективных требований экономических законов и методов реализации этих требований.

Взаимосвязь экономической теории непосредственно с практикой хозяйствования проявляется в том, что разработке научных основ формирования эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента предшествуют анализ производственных процессов и обобщение достижений мировой практики в области организации и управления производством а также в том, что основой процесса разработки новых организационных структур и форм управления производством, прогрессивных методов его планирования, стимулирования, контроля, анализа и регулирования выступают экономические законы управления.

Опора на основные экономические законы создает реальные возможности для установления диспропорции в организации производства, несбалансированности в соотношениях затрат, цены и объема производства продукции, производственных запасов, оперативного реагирования на динамичные условия рынка.

Промышленное предприятие как социально-экономическая система включает организационные звенья и органы управления (производственные, экономические, социальные) и непосредственно сам процесс производства, в кото-



Рис. 1

ром аккумулируются трудовые ресурсы, соответствующие объемы основных и оборотных средств.

Каждое промышленное предприятие характеризуется сложной структурой органов управления производственными процессами и сложными внутренними взаимосвязями между ее элементами. Структура органов управления промышленным предприятием предопределяется производственной структурой, основными элементами которой являются цех, участок, рабочее место.

Существует два взаимодополняющих подхода к определению процесса управления: с точки зрения функций управления и с точки зрения принятия управленческих решений. Между ними нет противоречий, поскольку принятие решений осуществляется при выполнении функций управления путем планирования, организации производства, стимулирования сотрудников предприятия, контроля и координации всего происходящего. Процесс

принятия управленческого решения носит циклический характер: начинается с постановки целей и заканчивается принятием и реализацией решений.

Реализация функций и принципов управления подсистемой производственного менеджмента осуществляется с помощью различных методов. Они занимают особое место в управлении, поскольку на их основе происходит взаимное обогащение теории и практики управления. Методы формируют систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей. В практике применяют одновременно несколько методов. Существует классическое деление методов на общенаучные и конкретные. Но в каждом методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма. Исходя из этого и выделяются организационно-административные, экономические и социально-психологические ме-

тоды. Для повышения эффективности механизма управления подсистемой производственного менеджмента необходимо совершенствование теории и практики методов управления, основными направлениями которого можно считать:

- разработку методологии обоснования выбора и определения сферы применения того или иного метода управления;
- разработку критериев оценки эффективности применения методов управления;
- усиление роли экономических методов управления в процессе роста эффективности производства и его инновативности;
- повышение значимости социально-психологических методов управления.

Качественное содержание механизма управления подсистемой производственного менеджмента, степень его совершенства и соответствия требованиям внешней среды зависят от подготовленности производственного персонала, его умения выявлять и объективно оценивать наиболее существенные элементы механизма управления, последствия принятия тех или иных управленческих решений. Этому способствует система экономических рычагов и стимулов, которая направлена на создание заинтересованности как всего производственного коллектива, так и отдельного труженика в формировании и реализации оптимальных оперативных планов, а также на активизацию инициативы работников и творческое отношение к труду.

Разработка производственных программ, выполнение других функций по управлению подсистемой производственного менеджмента основываются на использовании информации целевого назначения о ходе производства, а также технических средств для ее обработки.

Формирование эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента осуществляется в тесной связи с промышленной политикой предприятия, определяемой промышленной политикой государства [4]. Промышленная политика государства представлена в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2010 г., где определена система мероприятий правового, производственного, организационно-экономического, экологического характера и даны предложения по совершенст-

вованию механизмов их реализации с учетом особенностей национальной экономики.

Основными задачами промышленной политики являются повышение эффективности производства и создание условий для устойчивого социально-экономического развития. Главное средство их реализации – структурная перестройка национальной экономики на основе выделенных приоритетов. В качестве приоритетов развития белорусской промышленности выделены микроэлектроника и оборудование для ее производства, приборостроение и точное машиностроение, высокоточная техника и технологии для обороны, информационные технологии и новые материалы различного назначения.

Для реализации данных приоритетов необходимо дальнейшее совершенствование законодательной и нормативно-правовой базы, в основном прямого действия, обеспечивающей возможности активного включения белорусских субъектов хозяйствования в процесс международного промышленного сотрудничества и получения в результате этого крупномасштабных выгод.

Выделенные элементы организационно-экономического механизма управления подсистемой производственного менеджмента характеризуются согласованностью и действуют целенаправленно. Процесс формирования эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента должен проводиться в определенной логической последовательности (рис. 2). Целесообразно выделить следующие его этапы:

1. Предпроектная стадия.

1.1. Проводится оценка внешней среды, позволяющая правильно определить цели развития подсистемы производственного менеджмента. В современной экономической литературе в структуре внешней среды выделяют следующие составляющие:

экономическую среду, определяемую финансовой, налоговой и правовой системами;

политическую среду, предопределяющую экономическую стабильность промышленного предприятия;

технологическую среду, определяющую уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции;



Рис. 2

социальную среду, определяющую потребности общества;

географическую среду, определяющую уровень транспортных затрат на поставку сырья, материалов, комплектующих изделий и реализацию произведенной продукции.

В настоящее время наблюдаются усиление сложности и повышение уровня неопределенности факторов внешней среды, что требует необходимости их учета при формировании эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента.

1.2. Существенное изменение внешней среды оказало влияние и на систему целей, стоящих перед подсистемой производственного ме-

неджмента. Поэтому составление иерархической схемы целей и задач функционирования подсистемы производственного менеджмента проводится на основе анализа и формирования ассортимента продукции и темпов ее обновления. В системе определяемых задач необходимо учитывать не только экономические, но и политические, технические и социальные факторы хозяйственного развития. Определение системы целей, при которой достигается интеграция частных преимуществ и интересов отдельного работника, обусловленных отдельными факторами и комбинированием целей структурных подразделений и предприятия в целом, служит предпосылкой создания конкурентоспособного производства.

Такая система целей промышленного предприятия может быть представлена в следующем виде:

Основная цель: увеличение прибыли.

Задачи: 1) рост объема продаж;

2) модернизация производства путем замены устаревшего оборудования;

3) обеспечение более высокого качества продукции;

4) обновление ассортимента выпускаемой продукции;

5) внедрение новых форм стимулирования работников, в частности участие персонала в процессе управления производством;

6) адекватность программы деятельности предприятия интересам трудового коллектива и общества в целом.

1.3. На этапе маркетинговых исследований необходимо оценить емкость рынка выпускаемой продукции, определить и разработать номенклатурный перечень перспективной для предприятия продукции. Для выработки индивидуальной концепции маркетинга предприятию необходимо:

провести исследования по обновлению продукции, выявить закономерности в инновационных процессах;

разработать стратегию и тактику производства продукции, удовлетворяющей потребности конкретного потребителя и ориентированной на разнообразные «рыночные ниши»;

определить стратегию производства узлов, деталей выпускаемой продукции.

Активное использование маркетинга дает предприятию больше шансов выжить в конкурентных условиях.

На данной стадии важно получить объективную оценку о состоянии элементов потенциала подсистемы производственного менеджмента, определить степень соответствия имеющегося производственного потенциала фактическому и планируемому объему выпуска продукции, степень адаптации к быстроизменяющимся условиям внешней среды, выявить резервы увеличения производственного потенциала.

2. В основе проектной стадии лежит формирование эффективного механизма управления подсистемой производственного менеджмента [5]. Данный процесс начинается с формирования направлений организационно-технического

развития производства и выбора наиболее оптимального с точки зрения экономической, налоговой, социальной политики. Выбор направлений развития должен учитывать отраслевые и региональные особенности производства, требования потребителей продукции, инновационные потребности производства, экологические нормы.

Следующим этапом является построение экономически рациональной производственной структуры с учетом степени обновляемости продукции и автоматизации производства. Одним из главных требований к производственной структуре становится ее способность перестраиваться, приспосабливаться к условиям внешней среды. Предпочтение должно отдаваться формированию функционально независимых структур: при изменении внешней среды приоритетное развитие получает одна или несколько структур из уже существующих. Такой тип организации производственных структур наиболее приемлем и для осуществления инновационной деятельности, которая должна выступать отдельным организационным подразделением, отделенным от традиционного производства.

Особого внимания заслуживает формирование политики внедрения инноваций в производство. Внедрение инновации в производство – проблема, характерная для большинства белорусских предприятий (доля продукции, выпускаемой белорусскими производителями с использованием технологий пятого технологического уклада, составляет не более 3...5 %). Между процессом разработки технологии и внедрением ее в производство проходят годы, в то время как даже годовая задержка во внедрении может сократить планируемую прибыль вдвое. При внедрении новой технологии или новых продуктов предприятия подвергаются риску. Уровень риска различен для разных предприятий и находится в прямой зависимости от степени новизны продукта или технологии. Поэтому предприятиям проще обновлять, модернизировать выпускаемую продукцию без изменения технологии ее производства. Тем самым оно максимизирует прибыль при минимальном риске.

Эффективность функционирования разрабатываемого механизма управления в большей

степени зависит от информационного обеспечения подсистемы производственного менеджмента. На современном этапе главным становится построение единой информационной системы управления подсистемой производственного менеджмента, основанной на международных стандартах MRP2/ERP/CSRP.

3. В основе реализационной стадии лежат непосредственно сам процесс внедрения инноваций, контроль за внедрением и оценка последствий данного внедрения. Эффективность функционирования экономического механизма управления подсистемой производственного менеджмента требует обеспечения и поддержания производственных пропорций между:

1) объемом производства продукции и основными элементами производственного процесса (основными и оборотными средствами, рабочей силой) через следующие показатели:

- коэффициент загрузки оборудования;
- коэффициент сменности работы оборудования;
- фондоотдачу;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- потребность в материально-технических ресурсах;
- численность работающих;
- фонд заработной платы. При этом должен гарантироваться опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;

2) темпами внедрения инноваций в производство и темпами роста производительности труда, фондоотдачи, снижения себестоимости продукции, в том числе и материальных затрат;

3) производственными мощностями отдельных цехов и участков и их производственными программами, трудоемкостью выпускаемой продукции и фондом рабочего времени. При соответствии плана производства производст-

венным возможностям и полной загрузке каждого рабочего места возникают условия для слаженной, согласованной и ритмичной работы всего производственного подразделения.

На наш взгляд, кризисное состояние большинства белорусских промышленных предприятий является следствием недостаточной разработанности и реализации механизма управления подсистемой производственного менеджмента: несоответствия структуры производственных мощностей и технического уровня производства современным потребностям, недостаточной автоматизации информационных процессов, невысокого качества выпускаемой продукции, ее низкой конкурентоспособности не только на мировом, но и на внутреннем рынке. Также наблюдается отставание применяемых технологий управления от зарубежных на 10...15 лет, что сказывается на скорости процесса принятия и реализации управленческих решений. Поэтому одной из важнейших задач является приведение механизма управления подсистемой производственного менеджмента в соответствие с условиями и требованиями рынка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
2. Денисов А. Ю., Жданов С. А. Экономическое управление предприятием, корпорацией. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002. – 416 с.
3. Абалкин Л. И. Новый тип экономического мышления. – М.: Экономика, 1987.
4. Путь в 21 век: Стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Д. С. Львов, В. Г. Гребенников, В. Е. Маневич и др. – М.: Экономика, 1999. – 794 с.
5. Тутунджян А. К. Реструктуризация предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: проблемы теории и практики. – М.: ЗАО «Из-во "Экономика"», 2000. – 262 с.