

## **Актуальные вопросы организации и управления производством на предприятии**

**Л.Г.Паштова**

*«Не довольствуйся поверхностным взглядом.*

*От тебя не должны ускользнуть*

*ни своеобразие каждой вещи,*

*ни ее достоинство».*

*Марк Аврелий, римский император, 121-180 гг.*

Важность вопросов организации и управления производством для предприятий любых отраслей народного хозяйства, особенно работающих в сфере материального производства, сегодня как никогда становится актуальной в свете вхождения России в ВТО. На сегодняшний день ни у кого из руководства предприятий не вызывает возражений утверждение: «В рыночной экономике не могут добиться успеха четко и ясно не видящие проблем организации и управления производством» [1]. Однако, эффективно планировать свою деятельность, например, в форме проектирования производственных процессов, систематического изучения информации о состоянии рынка, о конкурентах, об экономических перспективах и возможностях удается не каждой компании. И это связано с разного рода вопросами: начиная от уровня квалификации рабочих, заканчивая применяемыми системами производственного и стратегического менеджмента.

От степени организованности и умения управлять производством во многом зависит способность оперативного реагирования компании на изменения экономической обстановки в условиях жесткой конкуренции [2].

Управление производством, согласно Чейзу Р., представляет собой процесс разработки, использования и усовершенствования производственных систем [3]. В свою очередь производственная система представляет собой совокупность необходимых производственных ресурсов, которые можно разделить на 5 элементов: персонал, мощности, материалы, процессы и планы (Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (ред. От 23.07.2013)).

В условиях ограниченности ресурсов, максимально экономное и эффективное их использование для компаний становится первоочередной задачей при решении вопросов максимизации прибыли.

Данный вопрос является проблемным по той причине, что значительная часть предприятий, особенно представителей малого и среднего бизнеса, не уделяет достаточного внимания именно вопросам планирования, организации и проектирования производства, не оценивают объективно свои конкурентные преимущества и смутно представляют, что является их конкурентными приоритетами ориентируясь только на высокую рентабельность и прибыль в той или иной отрасли, сложившуюся зачастую стихийно. Грамотное планирование производственных процессов, равное внимание всем пяти компонентам производственной системы, включая персонал, позволит руководству компании достичь основных экономических целей – осуществления выпуска с наименьшими издержками и увеличение прибыли, а также обеспечит финансовую устойчивость в ситуации изменений на рынке.

На сегодняшний день во многих российских компаниях, особенно относящихся к среднему и малому бизнесу, отсутствуют базовые элементы оперативного планирования и проектирования, недостаточное внимание уделяется развитию производства, повышению квалификации персонала, особенно рабочих, проектированию процессов и продуктов.

Под **организацией и управлением производством** принято понимать вид профессиональной управленческой деятельности по разработке,

использованию и усовершенствованию производственных систем, на базе которых производится основная продукция (товар, работы, услуги) компании, обеспечивающих максимально эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг. Иными словами, организованное управление производственными ресурсами компании.

Производственным управленцам необходимо принимать решения относительно организации процесса производства продукции или оказания услуг на разных уровнях. Так, например, высший уровень руководства определяет стратегические решения относительно того, какая продукция будет производиться, какие технологии должны использоваться в производстве, какие производственные мощности потребуются для производства продукции и как их следует разместить, а также разработка в целом корпоративной стратегии и операционной стратегии управления этими производственными мощностями. Средний уровень управления связан с решением промежуточных вопросов, направленных на тактическое планирование и выработку вариантов наиболее эффективного распределения материальных ресурсов, рабочей силы с учетом ограничений, определенных на предыдущей стадии принятия стратегических решений. Например, какое количество работников понадобится и когда; разработка графиков поставок материалов и отгрузки готовой продукции; формирование запасов и организация хранения и складирования. Низший уровень управления, или линейные менеджеры, принимают кратковременные решения по конкретным рабочим вопросам, охватывающим текущие производственные задачи на непродолжительном отрезке времени.

Объектом деятельности производственного менеджмента является **производственная система**. Рассмотрим подробнее данное понятие.

Любая система есть совокупность, множество входящих в нее элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует

определённую целостность, единство и благодаря указанной взаимосвязи и взаимодействию приобретает свойство синергии, когда свойства и качества больше, чем просто сумма качеств входящих в систему составных элементов.

Производственную систему можно рассмотреть как в статике, так и в динамике.

Производственные ресурсы компании, характеризующие производственную структуру в статике, включают пять элементов:

- персонал (рабочая сила, прямо или косвенно занятая в производственном процессе);
- мощности (заводы, фабрики, лаборатории, производственные и сервисные подразделения компании, где и с помощью чего производятся основные производственные процессы);
- материалы (сырьё, материалы, комплектующие и т.п., элементы, непосредственно проходящие преобразование в производственном процессе);
- процессы (относятся как к организации и управлению производством, так и к технологическому процессу производства);
- планы (процедуры, программы, инструкции и информация, используемые в процессе работы с производственной системой).

Когда производственные или операционные ресурсы компании вступают во взаимодействие друг с другом, приводя производственную систему в движение, можно говорить о процессе преобразования, характеризующем производственную систему в динамике. Процесс преобразования вводимого фактора производства («вход») в создаваемую компанией продукцию («выход») может осуществляться в следующих формах:

- физическое преобразование как результат производственного процесса;
- транспортировка (изменение места расположения);
- обмен;
- хранение;

- физиологическое преобразование;
- информационное преобразование как услуга телекоммуникаций.

Основными «входами» компании могут выступать сырье, потенциальные клиенты, готовая продукция другой производственной системы, а «выходами» - изготовленные товары, обслуженные посетители (клиенты). При этом жизненный цикл производственной системы включает в себя следующие 5 этапов:

1. Создание системы (определение целей компании и стратегии развития);
2. Проектирование продукции компании (определение характеристик готовой продукции и выбор процесса);
3. Проектирование производственной системы (каким образом будет производиться продукция, какова потребность в производственной мощности, определение производительности труда и принципов оплаты труда);
4. Управление цепью снабжения (работа с поставками и поставщиками);
5. Обновление системы (работа с развитием и изменением во времени).

Российские компании сталкиваются со многими проблемами, но достигнуть эффективности деятельности можно только решая как стратегические, так и тактические вопросы организации и управления производством.

Разработка общей политики и планов использования ресурсов компании должна быть нацелена на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии и охватывать все сферы и области деятельности компании [4]. И так как она ориентирована на долговременный процесс, то должна быть призвана обеспечить предприятию возможность быстро реагировать на любые неизбежные изменения в будущем, с учетом возможных будущих колебаний спроса и предложений на рынке. В связи с этим необходимо рассматривать операционную стратегию компании, как составную часть общего процесса планирования,

обеспечивающую соответствие операционных вопросов задачам более широкой организационной структуры.

Операционные возможности предприятия можно рассматривать как некий портфель возможностей, наиболее точно подходящих для адаптации к изменяющимся запросам клиентов компании относительно ее продукции или услуг.

Операционная стратегия выражается в принятии решений, связанных с разработкой производственного процесса и инфраструктуры, необходимой для его поддержания, по четырем основным факторам:

- целевой рынок фирмы;
- производственная структура фирмы;
- ключевое (определяющее) производство;
- ключевые операционные возможности.

Операционная стратегия предлагает принципиально новый подход к проблемам, связанным с операциями, касающийся общего контекста, в котором принимаются решения, согласно которому, наряду с общей стратегией предприятия, учитываются потребности покупателей.

Для того, чтобы операционная система была эффективной, необходимо:

- максимально точно определить все возможные варианты приоритетов;
- определить с возможной степенью точности, каковы могут быть последствия выбора каждого из имеющихся вариантов;
- а также то, на какие компромиссы придется идти в случае избрания того или иного варианта.

Актуальность и необходимость разработки операционной стратегии в компании основана, в первую очередь, на существовании такого явления как конкуренция. «Соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем

товарном рынке» приводит к тому, что любая компания обязана в своей деятельности учитывать деятельность конкурентов, постоянно оценивать, какими конкурентными преимуществами она располагает и каких конкурентных приоритетов хотела бы достичь.

Под конкурентными преимуществами понимаются факторы, которые обеспечивают предприятию более выгодные условия деятельности по сравнению с другими компаниями-конкурентами. Все эти факторы можно сгруппировать в 4 группы:

- персонал;
- инфраструктура;
- опыт работы;
- системы и технологии.

Конкурентными приоритетами являются те результаты, то состояние, которое компания хотела бы в достаточно долгосрочной перспективе достичь по отношению к своим конкурентам, определяемые, в конечном итоге, запросами потребителей. Конкурентные приоритеты можно объединить в пять групп:

- качество продукции;
- надежность;
- цена;
- скорость;
- гибкость.

Для реализации стратегии компании выбирается один конкурентный приоритет, на достижение которого направляются все усилия компании. В основе данного требования лежит так называемая теория фокусировки производства и производственных альтернатив. Согласно этой концепции, никакое предприятие не сможет добиться максимально высоких производственных показателей одновременно по всем направлениям. Поэтому руководству необходимо разрабатывать четко направленную, сфокусированную стратегию, цель которой — создание предприятия,

которое предельно успешно выполняло бы ограниченный набор задач, а исходными данными для принятия стратегических и тактических решений является анализ пяти основных элементов управления производством. В связи с этим, при процессе создания и управления предприятием необходимо принимать альтернативные решения относительно того, какие именно показатели эффективности производства (низкие издержки производства, высокое качество продукции или высокий уровень гибкости) важнее всего для данной компании.

Операционная стратегия позволяет достичь поставленного конкурентного приоритета путем определения операционных приоритетов на краткосрочный период [1]. Компания может иметь одновременно несколько операционных приоритетов.

В то же время, конкурентные приоритеты могут изменяться, это связано с изменениями жизненного цикла товара или жизненного цикла производства.

Основными типами операционных приоритетов могут быть:

- издержки или затраты производства;
- качество и надежность продукции или качество процесса, (надлежащий уровень качества продукции достигается только при условии ориентации на требования потребителей, а основная цель обеспечения качества изготовления заключается в производстве товаров без каких-либо технологических ошибок и брака);
- сроки выполнения поставок, заказов;
- надежность поставок (приоритет связан со способностью компании поставлять товары или услуги точно в срок по договору либо раньше, если это не противоречит интересам клиента);
- способность фирмы реагировать на изменения спроса;
- гибкость и скорость освоения новых товаров (способность компании предлагать потребителям широкий выбор товаров, независимо от времени, которое требуется фирме на разработку нового вида



продукции и преобразование существующих процессов для перехода на выпуск новой продукции),

➤ специфические для каждого отдельного товара критерии (техническая поддержка, ускорение выпуска нового товара, послепродажная поддержка поставщика, варианты цветового оформления, размеров, веса и др.).

Обычный процесс реализации стратегии протекает следующим образом: запросы потребителей относительно новой или уже выпускаемой продукции приводят к формированию приоритетов, которые затем становятся обязательными для операций. Далее проводятся научно-исследовательские и конструкторские работы и определяются требования к рабочим характеристикам продукции; проводится анализ того, каким образом реализация рабочих характеристик может быть поддержана подразделениями сбыта, финансового, кадрового и информационного менеджмента. После указанного анализа производственное подразделение предприятия использует все свои потенциальные возможности.

Операционные возможности компании включают технологию, системы и персонал. В каждой из этих областей могут быть использованы такие инструменты как: система планирования ресурсов предприятия Enterprise Resource Planning ERP, интегрированная производственная система Computer-Integrated Manufacturing CIM, всеобщее управление качеством Total Quality Management TQM, система «точно вовремя» Just-in-time JIT, реализованная в виде знаменитой вытягивающей системы канбан [5 - 10].

При определении операционных возможностей компании необходимо рассчитывать не только свой потенциал, но и учитывать возможности своих партнеров по бизнесу.

Сегодня отечественным компаниям необходимо больше внимания уделять организации производства, формированию структур, обеспечивающих четкое выполнение работ, контролю и анализу результатов. Весь менеджмент предприятия должен быть ориентирован на достижение конкурентных

преимуществ, а для этого важно использовать современные формы и методы организации и управления производством.

### Литература:

1. Семь принципов процветания (МВА. Краткий курс) Под общ. ред. Р.М. Нуреева [Текст] : Монография. - М.: «Синергия», 2007.-158 с.
2. Доклад А.А. Гребенщикова, заместителя Губернатора, министра промышленности и энергетики [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2014, Спецвыпуск «II съезд инженеров Дона» – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/spv1y2011/572> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
3. Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р.. Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание [Текст]: Монография. - М.: Изд. Дом «Вильямс», 2009.-976 с.
4. Лакирбая И.Д., Елисеева Т.П. Управление производственной программой крупного промышленного предприятия при инновационном развитии и технологической модернизации [Электронный ресурс] // «Инженерный вестник Дона», 2014, №2 – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/specialization/34> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
5. Паштова Л.Г. Риск-Менеджмент и использование информации в целях снижения предпринимательских потерь.// Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова. – 2012. - № 4 с. 281-286
6. Инновационная активность крупного бизнеса в России [Текст] /Международный экономический форум, 2010.-38 с.
7. Паштова Л.Г. Экономика фирмы: теория и практика[Текст]: учебное пособие.- Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ» Феникс, 2011.-269 с.
8. Монден Я. Система менеджмента Тойоты [Текст]: Монография. - М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. – 216 с.

9. Sharma, Gaurav. "Features and Working of Leasing Industry of Germany." *Available at SSRN 2128222* (2012) - papers.ssrn.com
10. Sianipar M., Adhiutama A. Appropriate Decision Making for Appropriate Technology// Proceedings of the IIE Asian Conference 2012,2012.–P.587-594