**Цикл производственного менеджмента**

**1. Планирование как составляющая производственного менеджмента**

Процесс управления связан с планированием, организацией выполнения планов и контролем конечных результатов. Чем лучше отработаны и взаимосвязаны эти важнейшие функции, тем эффективнее управление.

Планирование позволяет определять характер, формы и последовательность будущих действий.

В общих чертах планирование предполагает:

формулировку целей и вероятных стратегий;

установление первостепенных задач и определение действий по их решению.

Результатом планирования является система планов – долгосрочных, среднесрочных, оперативных.

Наиболее сложной проблемой является разработка стратегии.

Слово "стратегия" широко используется в военной науке. Стратегия затрагивает интересы любой организации, определяя главные направления ее развития на длительный период. При этом среднесрочные и оперативные планы должны быть подчинены стратегическим целям.

В современном менеджменте вопросы стратегического планирования занимают одно из центральных мест. Это обусловлено тем, что отсутствие четко избранной стратегии таит немало опасностей, ведет к неопределенности и не способствует осознанному участию работников в производственном процессе.

Стратегическое планирование – функция менеджеров высшего звена.

В современной литературе по стратегическому менеджменту выделяют три уровня стратегического планирования:

суммированная стратегия;

стратегические экономические планы;

функциональная стратегия.

Перечисленные уровни стратегического планирования образуют так называемую "пирамиду стратегий"(рис.4).

На уровне высшего руководства разрабатывается общая стратегия, учитывающая возможности занять определенную позицию на рынке на ближайшую перспективу. При этом учитываются собственная роль фирмы, осуществляемые виды деятельности, ожидаемый прирост эффекта и рентабельность. С учетом общей стратегии разрабатываются экономические стратегические планы, ориентированные на конкретные структурные подразделения (структурные единицы внутри фирмы, выпускающие продукцию, предназначенную для определенных рынков). В экономических стратегических планах отражается ожидаемая прибыль, доля участия на рынке, ассортимент продукции и его обновление, возможные преимущества пол сравнению с конкурентами.

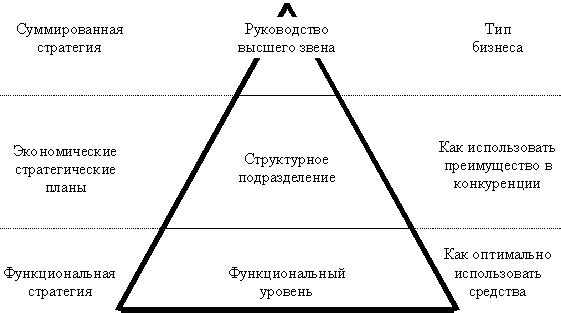


Рис. 4. Пирамида стратегий

Функциональная стратегия учитывает конкретные функции: продажа, управление запасами, закупки, производство продукции, оптимальное использование людских и материальных ресурсов и др.

Таким образом, все уровни стратегического планирования взаимосвязаны и направлены на реализацию избранной стратегии.

Важнейшими фазами стратегического планирования являются:

формулирование стратегии;

придание стратегии конкретной формы;

оценка и контроль.

Для формулирования стратегии необходимо, прежде всего, определить цель деятельности, оценить квалификацию персонала, возможности инвестиций, производственный потенциал и др. факторы, которые могут повлиять на реализацию стратегии. Цели фирмы отражают вполне конкретные показатели: продукция, ее объем и ассортимент; рентабельность и другие.

Важно также провести анализ влияния внешних факторов на деятельность фирмы.

Большое значение имеет внутрифирменный анализ производственной и финансовой деятельности. Особенно следует обратить внимание на профессиональные знания и квалификацию персонала, его отношение к работе, текучесть; технологию производства продукции; состояние маркетинга. Внутрифирменный анализ позволит выявить сильные и слабые стороны самой фирмы.

Придание стратегии формы предполагает ее оформление в виде программ, планов, бюджета.

Оценка и контроль завершающая фаза стратегического планирования. На этой стадии выявляются отклонения от намеченных целей, и производится при необходимости корректировка стратегии.

Производственные фирмы могут использовать различные стратегии, что предполагает их определенную структуру (подразделение на участки по видам деятельности).

В современном менеджменте используют следующие типовые (видовые) стратегии:

контроль над затратами;

стратегия дифференциации;

фокусирование.

Стратегия контроля над затратами базируется на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов. Эта стратегия направлена на снижение затрат. Осуществляется обязательный контроль затрат, благодаря которому достигается высокая эффективность производства. При более низких затратах фирма стремиться поддерживать высокий уровень прибыли, хотя цены ниже, чем у конкурентов. Кроме того, низкие цены могут быть барьером для появления новых конкурентов.

Стратегия дифференциации связана с определенной целевой установкой: весь рынок или большая его часть. Стратегия направлена на поставку на рынок товаров или услуг, по своим качествам более привлекательных, чем у конкурентов. Дополнительные качества могут включать: имидж; обслуживание клиентов(например, высокий уровень сервисного обслуживания); качество. Дифференциация представляет собой долгосрочную стратегию по достижению уровня прибыли выше среднего по отрасли.

Фокусирование. Основная идея этой стратегии: необходимо концентрировать усилия на том, что лучше получается и не пытаться действовать на всех фронтах.

В центре любой стратегии находится клиент (потребитель). Поэтому стратегия учитывает цели фирмы с ориентацией на потребителя, схему распределения ресурсов; ее разработка требует информации о конкурентах. Потребители могут предпочесть товары или услуги конкретной фирмы по следующим причинам: низкая цена товара или услуги; высокое качество; своевременное получение товара или услуги; отличительные свойства товара или услуги.

Стратегическое планирование связано с постоянным сбором и анализом информации.

Производственный менеджмент связан, прежде всего, с функциональной стратегией. Функциональная стратегия или стратегия производственного процесса направлена на поддержание стратегии фирмы путем решения задач, формируемых с учетом потребности клиента. Она связана с распределением и использованием ресурсов, необходимых для осуществления производственного процесса. Именно производственные службы могут сыграть решающую роль в реализации стратегии контроля затрат путем снижения расхода сырья и материалов, затрат труда, накладных расходов и других затрат, формирующих производственную себестоимость продукции.

Вместе с тем производственная стратегия строится с учетом общей стратегии фирмы и тесно связана со стратегиями других функциональных подразделений.

Производственная стратегия направлена на решение различных аспектов производственной деятельности.

Производственная стратегия не может быть реализована без плана рекламы, который разрабатывается вместе с планом сбыта. При этом учитываются результаты исследований рынка и меры, принимаемые конкурентами.

План рекламных мероприятий включает:

планы проведения текущих мероприятий (по рекламным средствам; по времени проведения отдельных мероприятий);

планы участия в выставках и экспозициях;

заключительный общий план рекламных мероприятий;

отдельные планы проведения специальных рекламных кампаний.

Параллельно с планом рекламных мероприятий планируются меры по поддержанию имиджа (престижа) фирмы. Это позволяет сохранить, а затем и повысить уровень сбыта.

После разработки плана рекламы уточняется окончательный план сбыта. Как правило, сбыт планируется по месяцам и неделям. Годовой план сбыта влияет на план производства. Процесс производства протекает параллельно сбыту.

В современном менеджменте выделяют следующие группы решений: структурные решения; решения о процессах и решения о взаимосвязях. Структурные решения: вертикальная интеграция, производственные мощности, масштаб и ориентация производства.

Рассмотрим сущность структурных решений.

Вертикальная интеграция.

Могут быть приняты решения об установлении определенной тесноты связей с партнерами (поставщиками, клиентами).

Производственные мощности.

Решения о производственных мощностях имеют стратегический характер. Они касаются объемов и типов мощностей, которые необходимо иметь дополнительно или сократить в определенный период. Они могут возникать в ситуации роста, когда продукция пользуется спросом. Для удовлетворения спроса требуются дополнительные мощности. Однако, на фирме может проходить изменение организационной структуры. В этом случае нередко сохраняются старые и избыточные мощности.

Более подробно о производственных мощностях сказано в разделе, посвященном производственной программе.

Масштаб и ориентация производства.

Решения о масштабе и ориентации производства увязаны с решениями о производственных мощностях и включают вопросы: размер предприятия; место расположения; что будет производиться. Например, во многих странах с рыночной экономикой большое значение придают небольшим предприятиям, расположенным в непосредственной близости от рынка. Такие предприятия широко распространены в Японии.

Ориентация производства связана с его специализаций

(однородная или разнородная продукция). От этого зависят число различных производственных процессов, степень их сложности.

Следующими стадиями цикла производственного менеджмента является определение условий, организация, исполнение.

**2. Определение условий, организация, исполнение**

После разработки плана начинается следующая фаза производственного менеджмента. Необходимо оценить условия выполнения плана и приступить к организации его выполнения. Прежде всего, нужно оценить внешние и внутренние факторы, которые могут оказать влияние на реализацию плана.

При определении условий реализации плана трудно переоценить важность исходной информации о положении на рынке. Это обусловлено тем, что в деятельности многих предприятий сфера продаж является узким местом. Предприятие должно реагировать на изменение ситуации на рынке.

Определяя условия реализации плана полезно располагать следующей информацией:

Динамика численности населения с разбивкой по районам и возрастным группам. Эта информация важна при организации реализации товаров и услуг.

Потребление товаров и услуг на душу населения, что позволяет выявить тенденции в поведении потребителей.

Динамика доходов населения (клиентов). Эта информация важна для разработки стратегии производства и планирования затрат.

Динамика покупательной способности.

Динамика общего спроса на сопоставимые на рынке товары и услуги.

Последнее имеет значение для обоснования вероятного перехода на производство взаимозаменяемых товаров.

1. Динамика изменения производственных мощностей конкурентов или численности занятых в конкурентной области.

2. Информация по п. 4-6 позволяет вычленить три группы товаров и услуг:

товары и услуги с растущим спросом;

нейтральные товары и услуги;

товары и услуги с падающим спросом.

В зависимости от типа потребителей или групп клиентов создается структура организации. Предприятия, поставляющие свою продукцию разным группам потребителей, заинтересованы в такой организации работы, которая позволяет, как можно полнее удовлетворить запросы всех групп клиентов. На основании сегментации рынка могут быть созданы соответствующие подразделения внутри организации.

Избранная форма организации может действовать в течение достаточно долгого времени. Однако у предприятия могут возникнуть задачи временного характера, связанные с реализацией плана. В таком случае создаются временные организационные структуры. Временные организационные структуры называют проектными организациями. Эта структура создается для решения специфических задач внутри организации и нередко существует достаточно автономно. Как правило, организация состоит из одной или нескольких групп сотрудников из различных подразделений предприятия (основной организации). Сотрудники, вошедшие в проектную организацию, на некоторое время освобождаются от основной работы и переходят в подчинение руководителя проекта.. При создании временной структуры необходимо четко определить ее задачу, назначить руководителя проекта, установить сферу ответственности каждого исполнителя проекта.

Пример проектной организации: создание дилерской сети для продвижения товара к конечному пользователю.

Для реализации плана необходима обоснованная структура административных подразделений. Это обусловлено тем, что в каждой организации существуют задачи, связанные с созданием условий для работы, контролем.

Все административные задачи можно разделить на две большие группы:

общее обеспечение производственного процесса, когда административные структуры не вмешиваются в его содержание (отдел внешних сношений и т. п.);

административные структуры, непосредственно связанные с содержанием производственного процесса(плановый отдел, контроль качества и т.п.).

При создании административных подразделений нужно принимать во внимание следующие аспекты:

какие задачи будут входить в компетенцию административных служб?

как будут выполняться административные задачи (централизованно или каждое подразделение будет иметь свою административную службу)?

будут ли административные структуры влиять на производственный процесс, какие они получат полномочия?

каким образом административные расходы будут учитываться при определении производственных затрат?.

При создании организационной структуры и определении ее функций нужно оценить ее эффективность для деятельности всей организации и выполнения плана.

В зарубежной практике менеджмента наблюдается тенденция изменений в структуре организаций. Эти изменения являются скорее правилом, чем исключением. Для создания эффективной организации необходимо постоянно изучать ситуацию за пределами фирмы и прогнозировать требования потребителей.

Важнейшей составляющей фазы "определение условий и организация" является оценка собственной конкурентной позиции на рынке. Оценка проводится с целью определения положения предприятия на отраслевом рынке; для привлечения средств инвесторов в перспективное производство; разработки программ выхода на новые рынки сбыта.

Любое предприятие существует благодаря своим потребителям. Быстро меняющиеся рынки требуют подвижной и гибкой организационной структуры, способной адекватно реагировать на всевозможные изменения.

Реализация стратегии предполагает четкую постановку задач перед исполнителями; определение ожидаемых результатов и контрольных сроков.

Заключительной фазой цикла производственного менеджмента является руководство (анализ, контроль, приятие решений). Рассмотрим эту фазу.

**3. Руководство**

Прежде всего, уточним понятие "руководство".

Руководство –такое поведение, при котором один человек реально влияет на деятельность других, обеспечивая движение к поставленной цели.

Современный менеджмент базируется на учете достижений теории и практики в области руководства. Различные теории в области руководство детально изложены в зарубежной и отечественной литературе. Поэтому мы остановимся только на технике руководства, а также на некоторых приемах анализа и контроля.

Прежде всего, следует обратить внимание на постановку цели.

Цели должны удовлетворять следующим требованиям:

конкретность:

обозримость;

согласованность;

реалистичность.

Руководитель и сотрудники вместе определяют цели организации/отдела и или цели планируемой работы, определяют ответственность и ожидаемые результаты. Результаты используются для руководства отделом/подразделением; для оценки отклонений от намеченных целей и обоснования решений о корректировке целей.

Как правило, методы управления посредством цели предполагают наличие обратной связи между руководителем и подчиненными. Необходимо обращать внимание на отношение к работе, не на личные качества. При условии сосредоточения на производственном аспекте деятельности сотрудники более открыты для обратной связи. Следует быть конкретным и не обобщать, укреплять в сотрудниках веру в собственные силы и чувство собственного достоинства.

Руководство любой деятельностью фирмы будет эффективным при условии рационального распределения времени руководителя и подчиненных. В этой связи следует напомнить принцип В. Парето и принцип Д. Эйзенхауэра, которые широко применяются в различных областях менеджмента.

Так, В. Парето считал, что на достижение желаемых результатов больше всего влияет концентрация на жизненно важных проблемах. Он разработал правило 20/80: концентрация 20% времени на жизненно важных проблемах обеспечивает 80% успеха.

Принцип Д. Эйзенхауэра связан с распределением задач по их важности и срочности:

А-задачи: важные и срочные следует выполнять немедленно;

В-задачи: важные, но не срочные. Нужно установить сроки выполнения;

С-задачи: менее важные, которые следует делегировать.

В практике менеджмента применяют следующие методы более рационального использования времени руководителя:

Тщательный анализ структуры затрат времени.

Распределение предстоящих задач по принципу АВС.

Формулировка долгосрочных целей.

Планирование времени.

Сокращение нерациональных затрат и потерь времени.

Отметим, что принципы Парето и Эйзенхауэра широко применяются в управлении запасами, управлении качеством и других задачах производственного менеджмента.

**Выводы**

Составляющими цикла производственного менеджмента являются планирование, анализ, контроль. Без применения современных методов планирования, анализа и контроля не возможен эффективный менеджмент. Функционирование производственной системы представляет собой целенаправленный процесс, благодаря которому элементы превращаются в полезный результат.

Четко сформулированная стратегия необычайно важна для эффективной работы предприятия, обеспечивает достижение поставленных целей, укрепление конкурентоспособности.

Планирование состоит из следующих этапов:

формулировка целей;

формулировка намерений;

составление планов

Контроль: сравнение запланированных и достигнутых результатов; выявление отклонений и их анализ, принятие решений.

Планирование и контроль фигурируют только вместе.