

УДК 332.12

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.П. Тяпухин, Е.А. Бородин

Аннотация

В работе рассматриваются проблемы производственного менеджмента на современном этапе развития отечественных предприятий, речь идет о теоретических и аналитических исследованиях в области производственного менеджмента, дается уточнение содержания подготовки производства в условиях непрерывного изменения факторов внешней среды, детально рассматриваются структура и стадии подготовки производства. Статья рекомендована студентам и аспирантам экономических факультетов высших учебных заведений.

Наметившиеся позитивные тенденции в российской экономике после затянувшегося системного кризиса благотворно влияют на деятельность производственной сферы хозяйственного комплекса страны. Причем в настоящее время речь идет не только о добывающих отраслях экономики Российской Федерации, но о ее наукоемких секторах, без которых невозможно серьезно говорить о кардинальных изменениях в благосостоянии населения. Вряд ли кто из специалистов сегодня придерживается иного мнения на этот счет. Следует признать, что производственной сфере в ходе так называемых «реформ» был нанесен значительный урон, восполнить который в ближайшие годы (вплоть до 2010 г.) не представляется возможным. При этом самым печальным фактом является «утечка мозгов» из сферы производства в сферу коммерции и за рубеж, что привело практически к полной остановке интеллектуальной деятельности на промышленных предприятиях страны. Прошедшие годы показали, что без критического осмысления как собственного, так и зарубежного опыта в сфере производства развитие российской экономики остается проблематичным. При этом зарубежная теория мало подходит для отечественных промышленных предприятий, долгое время находившихся в состоянии депрессии (любопытно проследить, как будут ставить японцы свою знаменитую концепцию «Just-in-time» в российских условиях). Очевидно, что хозяйствующим субъектам придется искать собственные пути вхождения на международный рынок высоких технологий, и для этого необходимы теоретические и аналитические исследования в области производственного менеджмента, основной которого, как известно, является подготовка производства.

Целью работы является уточнение содержания подготовки производства в условиях непрерывного изменения факторов внешней среды.

Ранее нами была выявлена структура подготовки производства. Напомним ее основные стадии:

- научно-исследовательские работы (НИР);
- опытно-конструкторские работы (ОКР);
- технологическая подготовка производства (ТПП);
- идеологию предприятия (его организационную культуру (ОК));
- консалтинг (К).

Последние две стадии можно объединить в отдельную стадию – организационную подготовку производства (ОПП).

При желании можно выделить еще одну стадию, в определенной степени входящую в процесс подготовки производства – опытное производство.

Очевидно, что деление подготовки производства на отдельные стадии является весьма условным. Данные стадии неразрывно связаны между собой, а их этапы взаимно переплетаются, дополняя друг друга.

Каждая стадия подготовки производства имеет свои особенности. Они могут быть выделены на основе использования соответствующих классификационных признаков. Рассмотрим данный аспект исследований более подробно.

На основе выделения классификационных признаков:

- наличие сведений о характере потребностей рынка (имеются, не имеются);
- наличие способа удовлетворения потребностей (известен, не известен)

можно выделить четыре вида научных исследований, дающих основу для проведения опытно-конструкторских работ (рис. 1).

		Наличие способа удовлетворения потребностей	
		Известен	Не известен
Наличие сведений о характере потребностей рынка	Имеются	Прикладные исследования	Фундаментальные исследования
	Не имеются	Маркетинговые исследования	Поисковые исследования

Рис. 1. Основные виды научных исследований

Данные, представленные на рис. 1, являются приближенными, хотя в целом соответствуют современным тенденциям развития наукоемких отраслей экономики. Если деление исследований на поисковые, фундаментальные и прикладные исследования известно в литературных источниках (хотя и без привязки к потребностям рынка), то маркетинговые исследования имеют свою специфику.

Известно, что удовлетворение потребностей рынка может быть основано либо на их изучении, либо на основе предложения рынку вновь разработанных продуктов или услуг без предварительного исследования рынка. В данном случае маркетинговые исследования следует ассоциировать со вторым рассматриваемым способом. Естественно, что при этом маркетинговые исследования представлены не в полном объеме, однако не следует забывать, что речь идет о маркетинге как части научных исследований, т. е. в их частном виде.

	Вид контроля сегментов рынка	
	Оперативный	Стратегический
Однородные	Разработка монопродукта (ориентация на бизнес-процесс)	Разработка монопродукта с полным циклом его обслуживания
Разнородные	Разработка типоразмерного ряда продукции	Разработка типоразмерного ряда продукции с полным циклом ее обслуживания

Рис. 2. Основные виды опытно-конструкторских работ (ОКР)

Особенности проведения ОКР можно выявить, если выделить два классификационных признака:

- тип потребностей рынка (однородные, разнородные);
- вид контроля сегментов рынка (оперативный, стратегический).

Результаты классификации представлены на рис. 2.

Характерной чертой рис. 2 является учет типа рынка, на который ориентируется хозяйствующий субъект, проводящий подготовку производства. Если оперативный контроль касается в основном рынка поставщика, способного навязывать потребителю ограниченный набор продукции, то стратегический контроль является атрибутом рынка потребителя, поскольку удержание потребителей для предприятия-поставщика более экономично, нежели их поиск. Таким образом, четко прослеживается ориентация ОКР на результаты маркетинговых исследований, отмеченных на рис. 2.

Выделение особенностей технологической подготовки производства должно учитывать две основные предпосылки:

- ТПП проводится на вновь вводимом предприятии;
- ТПП осуществляется в условиях перехода на выпуск новой продукции на действующем предприятии.

В дальнейшем будем рассматривать второй вариант ТПП как более трудоемкий процесс.

Если выделить два классификационных признака:

- конечный результат деятельности предприятия (типоразмерный ряд продукции и услуг, диверсифицированный ряд продукции и услуг);
- место производства продукции и услуг (локальное, несколько мест) можно выделить четыре основных варианта ТПП (рис. 3).

Следует отметить, что диверсифицированный ряд продукции и услуг, по которым ведется подготовка производства, может быть следствием появления на рынке элитарных потребностей покупателей либо результатом проведения нескольких опытно-конструкторских работ по разным видам продукции и услуг. Второй вариант типичен для предприятий с матричной структурой управления или предприятий типа конгломерата.

Напомним, что последовательно-параллельный переход на выпуск новой продукции осуществляется последовательно: в опытном и далее в основном производстве.

		Место производства продукции и услуг	
		Локальное	Несколько мест
Типоразмерный ряд продукции и услуг	Конечный результат деятельности предприятия	Осуществление последовательного перехода на выпуск продукции	Осуществление последовательно-параллельного перехода на выпуск продукции
Диверсифицированный ряд продукции и услуг		Осуществление параллельного перехода на выпуск продукции	Аутсорсинг

Рис. 3. Основные виды технологической подготовки производства (ТПП)

Аутсорсинг – (от англ. outsourcing, использование внешних источников, или средств) – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. Используя аутсорсинг, предприятие приобретает ряд преимуществ: снижает издержки обслуживания бизнес-процессов, повышает качество непрофильной деятельности, оптимизирует деятельность, так как концентрирует ресурсы на основном виде деятельности предприятия, способствует повышению квалификации персонала.

Особенности консалтинга, как составной части подготовки производства, рассмотрим с позиции следующих классификационных признаков:

- конечный результат деятельности предприятия (типоразмерный ряд продукции и услуг, диверсифицированный ряд продукции и услуг);
- сфера деятельности предприятия (сферы производства и обращения) (рис. 4).

Естественно предположить, что практически каждая переданная на сторону (за пределы предприятия) работа подпадает под понятие «консалтинг», но напомним, что сопутствующей целью данного исследования является выявление особенностей консалтинга как составной части подготовки производства.

Анализ данных, представленных на рис. 4, позволяет выделить три основных вида консалтинга: технико-технологический, сервисный и логистический (соответственно, в сфере материальных и нематериальных потоков).

Как показывает опыт преуспевающих предприятий, одним из основных условий их успешной деятельности является внедрение программ, связанных с организационной культурой. В связи с этим даже возникло понятие «организационное развитие», т. е. перестройка предприятия вследствие динамического изменения внешней и внутренней среды.

Очевидно, что организационная культура может быть объектом внедрения не только на одном предприятии, что характерно для процессов глобализации хозяйственной деятельности.

Исходя из этой предпосылки, можно выделить два классификационных признака:

- количество хозяйствующих субъектов (предприятие, совокупность предприятий);

		Сфера деятельности предприятия	
		Производство	Обращение
Типоразмерный ряд продукции и услуг	Конечный результат деятельности предприятия	Технико- технологический консалтинг	Логистический консалтинг (сфера материальных потоков)
Диверсифицированный ряд продукции и услуг		Сервисный консалтинг	Логистический консалтинг (сфера нематериальных потоков)

Рис. 4. Основные виды консалтинга, как составной части подготовки производства

– тип хозяйствующего субъекта (предприятие, предприятие совместно с посредниками).

Данные классификационные признаки позволяют выявить четыре уровня использования организационной культуры в рамках подготовки производства (рис. 5).

		Тип хозяйствующего субъекта	
		Предприятие	Предприятие с посредниками
Предприятие	Количество хозяйствующих субъектов	Организационная культура как часть технического менеджмента	Организационная культура как часть мезологистики
Совокупность предприятий		Организационная культура как часть институционального менеджмента	Организационная культура как часть интегрированной логистики

Рис. 5. Основные уровни использования организационной культуры в рамках подготовки производства

Следует обратить внимание на то, что логистика как вид деятельности хозяйствующего субъекта состоит из двух основных частей:

– концентрации/распределения – вида коммерческой деятельности, связанного с проектированием, формированием и оптимизацией логистических концентрационно-распределительных систем и их звеньев;

– движения ресурсов – вида коммерческой деятельности, связанного с физическим перемещением ресурсов (продукции) в требуемых направлениях по согласованию между звеньями логистической системы и субъектами внешней среды.

Изложенный выше материал позволяет создать предпосылки для разработки модели осуществления подготовки производства для любого типа предприятия, работающего на различных рынках (рис. 6).

Особенностью данной модели является ее обобщенный характер. Очевидно, что ряд аспектов организации подготовки производства можно уточнить с учетом особенностей хозяйствующего субъекта, осуществляющего данный вид деятельности. К таким аспектам следует отнести аспекты стратегического,



Рис. 6. Модель осуществления подготовки производства для любого типа предприятия, работающего на различных рынках

инновационного, финансового, инвестиционного, административного, креативного менеджмента, маркетинга, логистики, управления персоналом и др.

В процессе своего развития предприятие ориентируется на различные концепции управления. Они осуществляются в русле общих концепций развития экономических систем. Эволюция и содержание данных концепций представлены И. Ансоффом в работе [1], в которой выделено четыре основных этапа современной экономики:

- 1820–1900 гг. – промышленная революция;
- 1900–1930 гг. – этап массового производства;
- 1930–1950 гг. – этап маркетинга;
- с 1950 г. до настоящего времени – постиндустриальная эпоха (по словам Даниэла Белла) или «век скидков» (по мнению Питера Друкера).

Если попытаться распространить перечисленные выше этапы современной экономики на отдельное предприятие, то в соответствии с работой [2] можно выделить три характерные концепции управления предприятием: менеджмент, маркетинг и логистику (табл. 1).

В условиях постоянного изменения рыночной среды и, в первую очередь, потребностей физических и юридических лиц (от однородных до элитарных) наблюдаются следующие закономерности.

1) В ситуации, когда у предприятий-конкурентов имеется примерно одинаковый технический, технологический, инвестиционный и интеллектуальный потенциалы хозяйствования, деятельность объекта может быть успешной, если она основана на концепции менеджмента, базирующейся на интенсивных методах управления ресурсами и использования так называемого организационного потенциала рассматриваемого объекта. Данная концепция была обоснована и внедрена такими известными специалистами в области управления, как Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Э. Мэйо и др., и позволила обеспечить насыщение рынка продукцией и услугами (на что, например, указывают результаты деятельности Г. Форда).

Последствиями реализации концепции менеджмента стали:

- повышение производительности на предприятии;
- снижение себестоимости и, соответственно, цены на продукцию и услуги, что обеспечило вовлечение в процесс их потребления значительного большинства физических и юридических лиц;
- улучшение координации основных функций, выполняемых предприятием (планирования, организации, мотивации, координации, прогнозирования, нормирования, учета, анализа, контроля и др.);
- внедрение эффективной системы мотивации персонала и др.

Результатом формирования и использования концепции менеджмента на предприятии стала конкурентоспособная микроэкономическая концентрационно-распределительная система, ориентированная на интенсивные методы хозяйствования и направленная на удовлетворение однородных потребностей физических и юридических лиц.

2) В условиях насыщения рынка продукцией и услугами их предложение стало превышать существующий спрос, т. е. у предприятий-поставщиков постепенно исчезло чувство уверенности в том, что их продукция и услуги будут

востребованы на рынке. Данная ситуация предопределила формирование и реализацию концепции маркетинга. Руководство предприятий стало осознавать, что конечной фазой хозяйственного процесса является не производство, а сбыт продукции и услуг. Комментарием данной ситуации может быть известный принцип маркетинга: «Не пытайтесь сбывать то, что вам удалось выпустить, а производите то, что у вас, безусловно, будет куплено». Иными словами, для успешного выживания предприятия в условиях ожесточающейся конкуренции необходимо «создавать потребителя» и в дальнейшем удерживать его в числе своих клиентов за счет эффективного удовлетворения разнообразных потребностей выбранных предприятием сегментов рынка.

Как видно из табл. 1, результатом формирования и использования концепции маркетинга стала конкурентоспособная мезоэкономическая система распределения продукции и услуг, ориентированная на рыночные методы хозяйствования и неценовые методы конкуренции, являющаяся следствием трансформации созданной ранее микроэкономической концентрационно-распределительной системы в соответствии с потребностями физических и юридических лиц.

3) Дальнейшее развитие рыночных отношений показывает, что обеспечение конкурентоспособности предприятия в условиях нарастающей нестабильности внешней среды невозможно достичь без комплексного подхода к управлению хозяйственной деятельностью объекта (интеграции операционной, сбытовой и закупочной видов деятельности), т. е. без реализации концепции логистики. В условиях постоянной дифференциации потребностей физических и юридических лиц при наличии, с одной стороны, достаточно жесткой конкуренции (достаточно вспомнить знаменитые «торговые войны» между США и Японией) и нарастающей глобализации хозяйственных процессов, с другой стороны, предприятия столкнулись с необходимостью реализации одного из двух направлений развития:

– либо удовлетворять потребности физических и юридических лиц самостоятельно, за счет создания так называемых «натуральных хозяйств», призванных выполнять, как правило, мелкосерийные заказы потребителей;

– либо решать данную задачу, передавая часть полномочий по обслуживанию потребителей своим поставщикам, специализирующимся на определенной номенклатуре продукции и услуг.

Практика показала, что второе направление развития предприятий оказалось более перспективным, что в итоге предопределило формирование и использование ими мезоэкономической концентрационно-распределительной системы, являющейся следствием трансформации ранее созданной мезоэкономической системы распределения продукции и услуг в соответствии с потребностями физических и юридических лиц.

Целесообразно определить особенности подготовки производства по ее основным стадиям в условиях реализации предприятием той или иной концепции управления. Для решения данной задачи обратимся к табл. 2.

Данные, представленные в табл. 2, позволяют проследить определенные закономерности проведения стадий подготовки производства, которые полностью определяются типом рынка, на котором работает то или иное предприятие.

Табл. 1

Основные концепции управления предприятиями

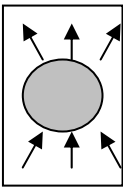
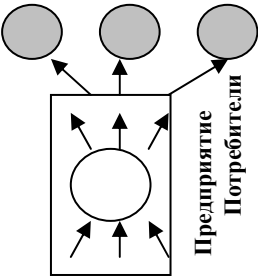
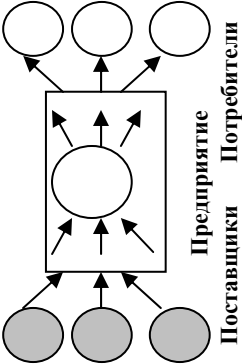
Концепция управления предприятием	Время формирования	Тип системы	Объект проектирования, формирования и оптимизации	Схема системы	Соотношение спроса и предложения
Менеджмент	Конец XIX века	Микро-система	Микро-экономическая концентрационно-распределительная система	 <p>Предприятие</p>	Спрос превышает предложение (однородные потребности)
Маркетинг	50-е годы XX века	Мезо-система I-го уровня	Мезо-экономическая система распределения продукции и услуг	 <p>Предприятие Потребители</p>	Предложение превышает спрос (разнообразные потребности)
Логистика	80-е годы XX века	Мезо-система II-го уровня	Мезо-экономическая концентрационно-распределительная система	 <p>Предприятие Потребители Поставщики</p>	Предложение превышает спрос (элитарные потребности)

Табл. 2

Особенности подготовки производства в условиях реализации предприятием основных концепций управления

	Менеджмент	Маркетинг	Логистика
Научно-исследовательские работы	Акцент на потребностях производства при однородных потребностях рынка	Акцент на удовлетворение разнородных потребностей рынка	Акцент на удовлетворение элитарных потребностей рынка
Опытно-конструкторские работы	Разработка монопродуктов и ограниченного набора услуг	Разработка типоразмерного ряда продукции и услуг	Разработка диверсифицированного ряда продукции и услуг
Технологическая подготовка производства	Ориентация на массовое производство продукции и услуг	Ориентация на серийное производство продукции и услуг	Ориентация на единичное и интегрированное производство продукции и услуг
Консалтинг	В основном не используется	Использование в сфере маркетинга и разработки типоразмерного ряда продукции	Комплексное использование различных видов консалтинга
Организационная культура	Используются в основном авторитарные методы управления	Используются в основном демократические методы управления	Используются в основном либеральные методы управления

Особенностью табл. 2 является выделение так называемого интегрированного типа производства, который до сих пор не выделялся в литературных источниках. Напомним, что интегрированный тип производства возникает в условиях ускорения научно-технического прогресса и обеспечивает массовый выпуск наукоемкой продукции для широких слоев населения в минимальные сроки. Именно данный тип производства по мере роста благосостояния населения призван обеспечить поддержку конкурентоспособности предприятий и их объединений за счет массового вовлечения в процесс потребления товара-новинки его покупателей. В то же время в консервативных отраслях будет возрастать актуальность единичного типа производства, призванного удовлетворять элитарные потребности рынка.

Представленный в данной статье материал призван создать основу для критического переосмысления положений подготовки производства, применимых в условиях командно-административной экономики. В то же время важно обеспечить преемственность теории и методологии организации социалистического производства и производственного менеджмента на современном этапе развития российских предприятий.

Summary

A.P. Tyapukhin, E.A. Borodin. Modern phase of production management in the Russian companies.

This work deals with the problems of the manufacture business administration in the period of modern development of the domestic enterprise. We were talking about the theoretical and analytical researches in the field of manufacture business administration. We also gave the specification of the content of the manufacture preparation in the conditions of the continuous changes of the environmental factors, looking into the structure and the stages of the manufacture preparation. The article is recommended to the students and candidates of the economical departments of the higher schools.

Литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. *Тяпухин А.* Стратегия хозяйствования // РИСК. – 2002. – № 1. – С. 18–23.

Поступила в редакцию
21.04.05

Тяпухин Алексей Петрович – доктор экономических наук, заведующий кафедрой «Менеджмент» Оренбургского государственного университета.

Бородин Евгений Анатольевич – дипломант кафедры политологии Казанского государственного университета.

E-mail: csipt@mail.ru