

## МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрены существующие точки зрения на определение понятий «менеджмент», «результативность». Выявлена взаимосвязь между направлениями производственного менеджмента в современных условиях хозяйствования. Определены методические подходы к оценке производственного менеджмента как единого направления деятельности, ориентированного на реализацию стратегии развития предприятия. Обосновано введение в систему производственного менеджмента комплексной функции, ориентированной на выполнение стратегических целей деятельности предприятия.

*Ключевые слова:* менеджмент, производственный менеджмент, результативность и эффективность труда.

L.G. Sokolova, V.A. Ogloblin

## METHODS OF INCREASING THE PERFORMANCE OF PRODUCTION MANAGEMENT

Existing points of view on the definition of the concepts «management», «effectiveness» are considered. The interrelation between directions of industrial management in modern conditions of managing is revealed. Methodical approaches to the evaluation of production management as a single line of activity focused on the implementation of the enterprise development strategy have been determined. The introduction to the production management system of an integrated function aimed at fulfilling the strategic objectives of the enterprise activity is substantiated.

*Keywords:* management, production management, efficiency and efficiency of labor.

Современное состояние экономики характеризуется, в первую очередь, высокой скоростью изменений ситуации (финансовых, социальных, технических, технологических и т.п.) как на внутренних, так и на внешних рынках. Организации вынуждены быстро приспосабливаться к текущей ситуации, что становится неременным условием их устойчивого развития. Необходимо предвидеть изменения для того, чтобы первым отреагировать на текущие рыночные условия и получить преимущество над конкурентами. Процесс адаптации организации к изменившейся рыночной ситуации включает в себя долгосрочное планирование. Наиболее распространенным инструментом долгосрочного планирования является появившийся в середине 1970-х гг. в США стратегический менеджмент. Применение его механизмов в производственной сфере экономики развитых стран показало положительные результаты стабилизации и наращивания темпов производства.

Раскрывая содержание понятия «стратегический менеджмент», О.С. Виханский отмечает: «Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [2, с. 13]. А.Т. Зуб считает, что «в качестве важнейшего фактора успеха стратегический менеджмент рассматривает человеческие ресурсы организации» [5, с. 9]. Такого же мнения придерживаются многие авторы, например, Н.В. Таланова и Н.В. Алексеева [10, с. 73]. Питер Друкер считает, что центральной задачей становится всемерное повышение производительности работников умственного труда [4]. Актуальность развития методов менеджмента на корпоративном уровне управления является неоспоримым приоритетом в современных научных исследованиях.

Исследование существующих научных подходов к формированию и развитию стратегического менеджмента позволяет констатировать, что к основным базовым целям организации можно отнести: существование (сохранение ее целостности), функционирование (осуществление поставленных целей и задач), развитие (количественная и качественная реструктуризация). Аналогичные цели должна преследовать и существующая на корпоративном уровне стратегия управления производством.

Проблематичным остается вопрос применения терминов «управления» и «менеджмент». Если термин «управление» широко применяется для характеристики различных видов человеческой деятельности, то термин «менеджмент» обычно используется для характеристики управления хозяйственной или производственной деятельности. Придерживаясь данной концепции можно утверждать, что развитие методов менеджмента на корпоративном уровне управления должно приносить результаты.

В некоторых определениях понятия «менеджмент» используется слово «результат». Так, определение данному понятию «менеджмент» Мэри Пакер Фоллет звучит как: «искусство получения результата от людей» [7, с. 193]. Мы согласны с таким определением. Менеджмент будет тем более успешным, чем более совершенный метод его оценки достижения планируемых результатов мы будем применять.

Как любая трудовая деятельность, управленческий труд подлежит оценке по установленным показателям результативности и эффективности труда. Данный вывод сделан исследователями еще в начале 80-х гг. XX в. Производительным признан труд не только в сфере материального, но и в сфере нематериального производства, элементом которого является труд менеджера [2, с. 45].

К наиболее распространенным показателям оценки труд работника, для применения в практической деятельности, относятся показатели эффективности, результативности и производительности труда. В отечественной экономической литературе показатель результативности деятельности часто отождествлялся с

показателем эффективности [3; 4]. Однако последние исследования ученых выделили данные показатели, как самостоятельные и, обосновали содержание критериев их определяющие.

В научной литературе результативность управленческой деятельности связывают с логикой взаимосвязанной понятийной цепочки: потребность – цель – результат. Исходя из данной понятийной цепочки, можно утверждать, что целевой ориентир деятельности модифицируется по мере удовлетворения потребности. Для максимального удовлетворения потребности необходимо четко сформулировать цель управленческой деятельности. В производственном менеджменте формирование цели его деятельности вытекает из стратегии развития организации. Достижение поставленной цели формирует комплекс выполняемых в производственном менеджменте функций, которые обеспечивают результативность управленческой деятельности. Соотношение реализации данных функций позволяет количественно оценить усилия работников управленческого труда, по достижению выполнения заданного производственного задания [8].

Исследуя содержание понятия «менеджмент», можно выделить различные его виды по сферам организации производства. Организация производственного менеджмента характеризует воспроизводственный процесс деятельности организации и проводится в трех направлениях: маркетинг, управление производством, управление финансами (рис. 1).

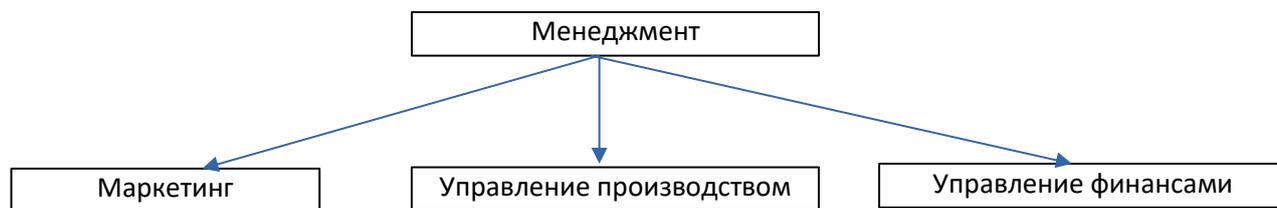


Рис. 1. Три направления менеджмента

Маркетинг можно определить как управленческую деятельность по обеспечению адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка. Управление производством – управление процессом трансформации факторов производства в готовую продукцию, а также минимизацией затрат на ее выпуск. Управление финансами – это управление процессом получения организацией денежных фондов и направлением их в дело [7, с. 194–195]. Каждая сфера производственного менеджмента выполняет определенные производственные задачи и должна быть нацелена на решение стратегических ориентиров организации.

Исходя из этих определений, можно сделать вывод, что каждое направление производственного менеджмента отвечает за выполнение определенного комплекса функций и не имеет видимых (жестких) связей между направлениями менеджмента.

Для каждого направления производственного менеджмента можно выделить основные методы [7], позволяющие повысить показатели оценки труда работников (рис. 2).

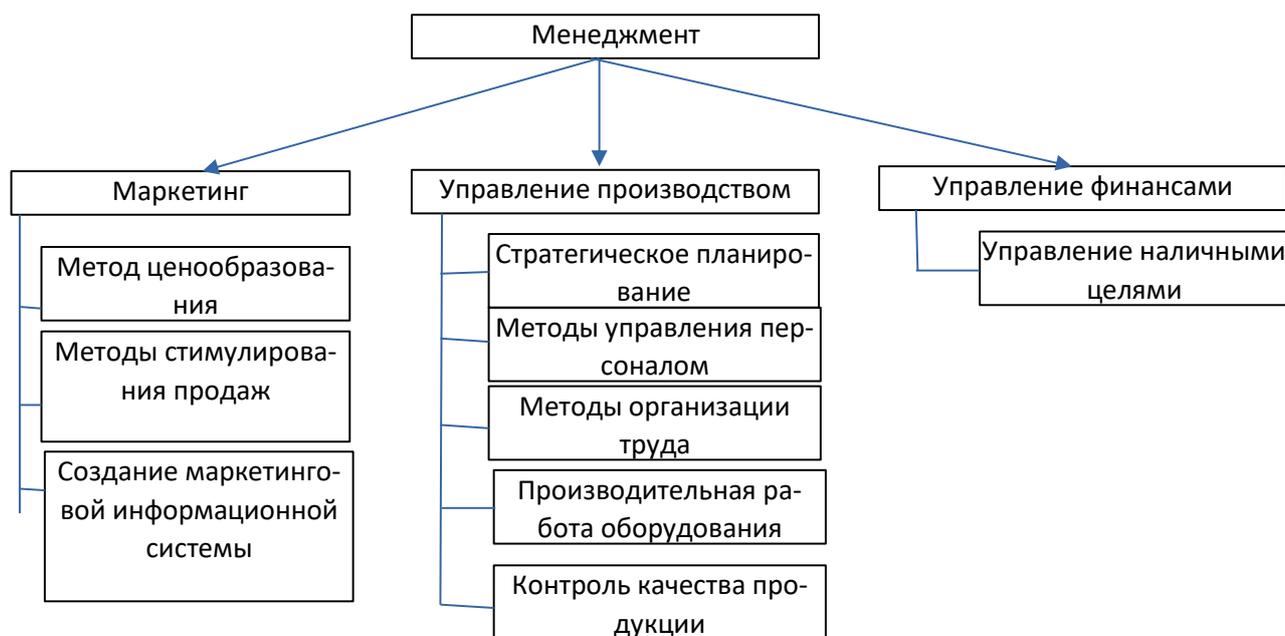


Рис. 2. Основные методы, повышающие производительность труда для трех направлений менеджмента

Совершенствование методов производственного менеджмента должно обеспечить сочетание оценки труда работника, сформированной на основе выполняемых им функций и показателей стратегии развития организации. Практическое изучение способов оценки результативности производственного менеджмента с использованием целевого подхода, подхода теории систем и многопараметрический подход [3] показало, что при оценке результативности менеджмента многие исследователи в основном используют целевой подход. Тем не менее целевой подход не лишен недостатков:

- достижение цели не является легко измеримым, если организации не производят осязаемой продукции;
- организации предпринимают попытки реализовать несколько целей, а достижение одной из них зачастую препятствует или затрудняет выполнение других задач;
- само существование общего набора «официальных целей», на достижение которых направлены усилия всех членов, является спорным [11; 12].

Можно заметить, что существует множество примеров неудачного задания целей для маркетинга, производства или финансовой сферы организации.

В этой связи нам представляется более продуктивным применить к оценке результативности производственного менеджмента подход теории систем. Этот подход предполагает выделение основных элементов «вход-процесс-выход» в рассматриваемой системе и необходимость ее адаптации к условиям системы более высокого уровня, частью которого она является [3, с. 30]. Это означает, что выживание организации зависит от ее способностей адаптироваться к требованиям среды и цикл «вход-процесс-выход» должен находиться в центре внимания руководства. Поэтому критерии результативности должны учитывать изложенные требования. В отличие от применяемого на большинстве промышленных

предприятий целевого подхода, подход теории систем учитывает требования внешней среды. Однако способ измерения результативности менеджмента в контексте теории систем на практике используется достаточно редко. Действительно, для использования этого подхода необходимо выделить основные элементы «вход-процесс-выход» в производственном менеджменте и адаптировать их к условиям организации, в интересах которой он проводится.

Стоит упомянуть, что попытки представить менеджмент как систему, имеющую «вход», «выход», учитывающую внешнюю среду и имеющую «обратную связь» были. Например, к ним можно отнести разработанную модель структуры системы производственного менеджмента [1]. Важным фактом этой работы можно считать и то, что из рассмотрения такой модели В.К. Беляев выделяет основными функциональными подсистемами системы производственного менеджмента:

- 1) планирование производственной и хозяйственной деятельности;
- 2) организация производственных и управленческих процессов;
- 3) мотивация достижения целей;
- 4) контроль организации работ и выполнения планов;
- 5) координация (регулирование) хода производства.

Однако и он рассматривает направления производственного менеджмента каждый отдельно, без установления взаимозависимости между ними. Представляется целесообразным рассматривать производственный менеджмент, не как целое, состоящее из трех направлений, а как целое, имеющее три этапа его осуществления (рис. 3).

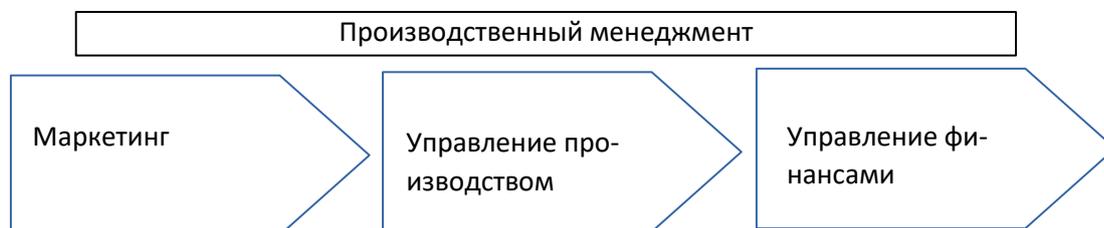


Рис. 3. Три этапа осуществления производственного менеджмента

Тогда «вход» системы производственного менеджмента зависит от маркетинга, что позволяет обеспечивать адаптивность организации к изменениям внешней среды. «Выход» в данной системе менеджмента состоит в некоем денежном результате. А «процессом» будет являться производство. Тогда для получения требуемого результата надо совершенствовать отдельно не каждое из трех направлений менеджмента, а совершенствовать всю цепочку последовательности производственного менеджмента: «маркетинг» – «управление производством» – «управление финансами».

В данном контексте целесообразно вместо показателей оценки выполнения единичных функции в направлениях производственного менеджмента, которые напрямую никак не влияют на выполнение стратегических планов организации, а обеспечивают только ее текущее функционирование, применить набор функций менеджмента, ориентированных на реализацию стратегической цели

предприятия [8].

В результате, ориентируясь на показатели стратегических целей предприятия необходимо определить и выполнить несколько основных функций менеджмента, обеспечивающих их достижение. В этих целях необходимо объединить функции ряд функций производственного менеджмента и рассматривать такие функции как единое целое. Мы предлагаем в дальнейшем называть такую объединенную функцию комплексной. Таким образом, комплексной функцией производственного менеджмента будем называть группу взаимосвязанных функций, сформированную на основе выполнения производственного менеджмента на всех этапах его осуществления, результаты которой будут непосредственно измеримо влиять на достижение стратегических целей организации [6].

Основными требованиями к формированию комплексной функции можно обозначить:

- выделенные функции должны существенно влиять на достижение целей организации;
- выделенные функции должны быть представлены набором функций управления персоналом в соответствии с порядком жизненного цикла работника или получения конкурентного преимущества в области управления персоналом;
- выделенные функции должны обязательно подвергаться оценке результатов их деятельности с точки зрения эффективности и достижения целей организации.

Показатели оценки результатов выполнения комплексной функции производственного менеджмента осуществляется по показателям, позволяющими оценить степень отклонения деятельности работников от «идеального» выполнения комплексной функции. Отклонение выполнения комплексной функции от идеального «вход-процесс-выход» будет означать, что этот факт негативно скажется как на работе как подразделений, так и деятельности всей организации.

Такой взгляд на совершенствование методов производственного менеджмента позволяет использовать подход в контексте теории систем к оценке результатов деятельности функций управления предприятием, суть которого заключается в применении оценочных критериев не по каждой отдельно выполненной функции, а по комплексу функций, сгруппированных на рассчитываемый результат деятельности предприятия или его структурного подразделения. Из минусов данного подхода к оценке результативности производственного менеджмента необходимо отметить сложность выделения основных элементов «вход-процесс-выход» в рассматриваемой системе и установления значений для показателей оценки с целью необходимости ее адаптации к условиям системы более высокого уровня. Но преимущество данного подхода к оценке результативности производственного менеджмента – непосредственная связь между выполнением задач стратегии организации и показателей для оценки результатов деятельности комплексных функций структурных подразделений предприятия.

## Список использованной литературы

1. Беляев В.К. Структура и содержание системы производственного менеджмента / В.К. Беляев // Сфера наук: современные проблемы развития, управления и маркетинга : сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Бурменко. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 139 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
3. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы : пер. с англ. / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли (мл.). – 8-е изд. – М. : Инфра-М, 2000. – 662 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. : пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М. Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
6. Оглоблин В.А. Алгоритм формирования комплексной функции кадрового менеджмента / В.А. Оглоблин // Управление экономическими системами. – 2017. – № 4.
7. Соколова Л.Г. Производительность: теория, измерение, проблемы роста / Л.Г. Соколова. – Иркутск : Изд-во ИГЭА, 2000. – 241 с.
8. Соколова Л.Г. Оценка результатов кадрового менеджмента в условиях функционирования системы управления персоналом / Л.Г. Соколова, В.А. Оглоблин // Baikal Research Journal. – 2016. – Т. 7, № 3.
9. Соколова Л.Г. Методология расчета производительности управленческого труда / Л.Г. Соколова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет). – 2016. – Т. 26, № 2. – С. 213–216.
10. Таланова Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В. Таланова, Н.В. Алексеева // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 3 (21). – С. 74.
11. Harrison F.E. Management and Organization / Frank E. Harrison. – Boston : Houghton Mifflin, 1978. – 555 p.
12. Connolly T. Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituence Approach / Terry Connolly, Edward J. Conion, Stuart Jay Deutsch // Academy of Management Review. – 1980. – Vol. 5. – P. 212–217.

## Информация об авторах

*Соколова Лариса Георгиевна* – доктор экономических наук, профессор, кафедры экономики и государственного управления, Байкальский государственный университет, Россия, г. Иркутск; e-mail: sokolova-lg@yandex.ru

*Оглоблин Владимир Александрович* – старший преподаватель, кафедра менеджмента, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск; e-mail: ogloblinva@mail.ru.

## **Authors**

*Sokolova Larisa G.* – Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Economics and Public Administration, Baikal State University, Irkutsk; e-mail: sokolova-lg@yandex.ru.

*Ogloblin Vladimir A.* – Senior Lecturer, Department «Management», Irkutsk State Railway Engineering University, Irkutsk; e-mail: ogloblinva@mail.ru.