## Оглавление

Введение 3

1. Общие подходы к оперативному управлению производством 6

1.1 Производство и производственные системы: понятие и закономерности 6

1.2 Производственное управление и перпективы его совершенствования 12

2. Производственный менеджмент как система 16

2.1 Предприятие как объект производственного менеджмента 16

2.2 Структура системы производственного менеджмента 20

3. Особенности менеджмента малого предпринимательства 25

3.1 Менеджмент и предпринимательство. Общие черты и разли-чия 25

3.2 Менеджмент нововведений в сфере малого бизнеса 27

3.3 Формы и экономические механизмы взаимодействия малых и крупных предприятий в Белгородской области 30

Заключение 35

Библиографический список литературы 38

Приложения. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 40

## Введение

Малое предпринимательство в области является одним из самых динамичных и перспективных направлений в развитии всего народнохозяйственного комплекса области.

Е. С. Савченко, губернатор

Белгородской области

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни общества, и едва ли не самые кардинальные из них — в сфере экономики. Современный период экономического развития сопровождается ломкой старой социальной и политической системы, а в области управления — заменой административно-командной системы рыночной. Если судить по темпам 2003-2004 г., оживлению во многих отраслях народного хозяйства, в целом можно с уверенностью сказать, что рыночная экономика у нас вполне утвердилась, постепенно втягивает в себя все виды общественного производства.

Научно-техническая революция, формирование рыночных отношений в стране по-новому определяют задачи организации предприятий и методы их решения. За последние годы в технике и технологии производства произошли коренные изменения. Возросла сложность конструкций выпускаемых изделий, повысились требования к качеству их изготовления. Шире внедряется механизация и автоматизация производственных процессов, разрабатывается и осваивается принципиально новая технология. Все это предъявляет повышенные требования к организации и управлению производством.

Для решения сложных проблем (экономических, социальных, политических, научных, технических), стоящих перед обществом, требуется организованная деятельность многих людей. Такая деятельность осуществляется в рамках искусственных формирований, называемых организационными системами. Типичные примеры организационных систем - промышленные предприятия, отрасли, народнохозяйственные комплексы. Без научной теории построения и функционирования организационных систем невозможно успешно решить задачу коренной перестройки экономики.

Перестройка управления экономикой путем перехода к новым формам хозяйствования предъявляет повышенные требования к профессиональному уровню менеджеров. Они должны владеть основами эффективной организации производства, рационального и экономного использования всех видов ресурсов, плановой работы. Существенно расширился круг задач, которые требуется решать и за которые нужно отвечать менеджерам предприятий.

Эти задачи охватывают не только организацию и управление персоналом (хотя это не потеряло своего значения), но и включает определение номенклатуры и объемов выпуска продукции с учетом потребностей и возможностей рынка, поиск и привлечение ресурсов (прежде всего, финансовых), обеспечение реализации продукции, проведение своевременных расчетов с поставщиками и потребителями, повышение качества и конкурентоспособности продукции и др. Чтобы управлять предприятием, менеджеры должны иметь четко обозначенные цели. Ведь далеко не каждое предприятие в состоянии разработать и реализовать собственную стратегию.

Актуальность настоящего исследования состоит в том, что в жизненном цикле товара "производственный менеджмент" находится в середине, то есть до стадии производства находятся стадии маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Организационно-технологическую подготовку производства (ОТПП) новой продукции может осуществлять как юридически самостоятельная организация, так и сам изготовитель. После стадии производства следуют стадии подготовки нового товара к функционированию (эту стадию иногда называют стадией обращения), эксплуатации (включая ремонты) и утилизации товара. Отсюда можно сделать вывод, что в соответствии с принципом системного подхода эффективность производства (или производственного менеджмента) полностью зависит от качества работ по стратегическому маркетингу, НИОКР и ОТПП.

От того, насколько эффективен менеджмент в организации, зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития организации, а также ее инвестиционная привлекательность. Другими словами, оценка качества менеджмента – это стратегически важная информация в самом широком смысле слова. Сегодня любой руководитель, взявший на вооружение позиционные подходы к организации эффективного управления, получит явное конкурентное преимущество перед теми, кто действует по старинке.

Одним из путей выхода российских предприятий из кризиса является использование достижений теории и практики современного менеджмента. Особенностью современного менеджмента является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Современный менеджмент должен способствовать развитию рынка, товарно-денежных отношений в оптовой торговле средствами производства, конвертируемости денег, стабилизации рыночных цен. Характерной чертой развития современного менеджмента является усиление тенденции технократизма, что проявляется во внедрении новых технологий управления на базе информационных технологий.

Основная цель исследования состоит в рассмотрении различных составляющих производственного менеджмента с целью осмысления их структуры, организации и других особенностей, выявления закономерностей развития и совершенствования методов управления.

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

1. Дать определение производству и производственным системам как объектам производственного менеджмента.
2. Рассмотреть общие подходы к производственному управлению и перспек- тивы его совершенствования.
3. Исследовать производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия.
4. Проанализировать особенности менеджмента и развития малого предпринимательства в Белгородской области.

## 1. Общие подходы к оперативному управлению производством

#### 

#### 1.1 Производство и производственные системы: понятие и закономерности

Производство является важнейшим компонентом любой страны. Именно производство определяет уровень жизни. Для успешной конкуренции на внутреннем и мировом рынках производители должны иметь передовые технологии, соответствующие организационные структуры. Возникают многочисленные проблемы, связанные с изменениями в культуре, управлением информационными потоками и политикой в области человеческих ресурсов. Все это имеет значение для эффективного функционирования, извлечения прибыли из технологических возможностей.

**Изучая процесс производства, необходимо понимать, что:**

1. **процесс производства включает больше, чем просто производство продукции;**
2. **производство всегда предоставляет потребителям не только продукцию, но и услугу;**
3. **процесс переработки означает добавление ценности или преимущества к тому, что перерабатывается;**
4. **люди и машины являются ресурсом и базой процесса переработки.**

**Используя простую модель «ресурс-продукт», производство можно определить как процесс переработки, в котором к ресурсу добавляется стоимость производства продукта, нужного предполагаемым потребителям.**

Один из основных аспектов производства - преобразование ресурсов, которые приобретает предприятие, в товары, которые затем с успехом продаются потребителям.

Поэтому можно рассматривать **производство как процесс переработки, который добавляет ценность**.

Схематически этот процесс можно представить следующим образом:

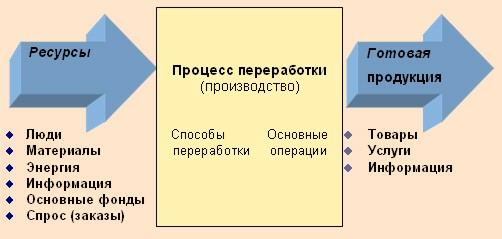


Рис. 1.1. Схема процесса переработки (производства)

Задача предприятия состоит в том, чтобы воспринять "на входе" факторы производства (затраты), переработать их и "на выходе" выдать готовую продукцию (результат). Это и называется производственной деятельностью.

Исходные ресурсы - категория пассивная в системе производства. В процессе производства они перерабатываются в готовую продукцию. Поэтому процесс переработки во всех смыслах активен. Он включает долгосрочные и ежедневные решения, большой объем видов деятельности, операции и процессы, управление людьми - их временем, умением и мотивацией - и различную деятельность по планированию, управлению, контролю и развитию.

Деятельность разных предприятий, имеющих совершенно разные ресурсы, готовую продукцию и процессы, можно разделить на четыре категории:

1. **производственная деятельность;**
2. **введение и планирование стандартов качества;**
3. **контроль и управление;**
4. **организация и основные операции.**

Следует отметить, что ни одна из четырех категорий деятельности в производственном процессе не является независимой от других. А поскольку элементы процесса производства взаимосвязаны, производство требует квалифицированного управления.

Готовая продукция производственного бизнеса всегда представляет собой определенный продукт, но услуга - это элемент, который добавляет ценность продукту в глазах потребителя.

Основной выход производственного бизнеса - это его продукция, но не только. Любой бизнес, который может помочь клиентам определить их запросы или снизить затраты их времени и труда на оформление запросов, задумок, планов, имеет большой шанс на получение заказов. Эта деятельность представляет собой услуги и может быть более ценной для клиентов. Услуга потребителю может также продолжаться и после доставки, например сборка, монтаж, обслуживание.

**Производство представляет собой комплекс принятия решений**, что требует тщательного планирования. Первоначальные решения обычно меньше касаются технических вопросов, а больше - организационных и маркетинга.

Производство и производственные системы являются объектом производственного менеджмента. До недавнего времени основное внимание в теории и практике производственного менеджмента уделялось самой производственной функции.

В настоящее время существует более широкий взгляд на производство. Появился термин "интегрированное производственное предприятие"[[[1]](#footnote-1)]. Это означает, что в процессе принятия решений участвуют все службы, и вырабатывается стратегия развития производственного предприятия. Службы должны работать сообща на достижение конечного результата. При этом предполагается устранение границ между функциональными службами (производства, маркетинга, НИОКР, финансов и человеческих ресурсов).

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

Возникновение той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей. Следовательно, производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению покупательского спроса.[7, 8]

В состав производственной системы любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают следующие ресурсы:

1. Технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.).

2. Технологические ресурсы (гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей производственной системы).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.).

5. Ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.).

6. Информационные ресурсы (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей производственной системы для достижения своих целей. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные средства производства (станки, вспомогательное оборудование, сырье и материалы, инструменты и т. п.), кадры (рабочих соответствующих разрядов, ИТР соответствующей квалификации, научных сотрудников и т. д.), произ­водственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, производственная система способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

В результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получаются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Эти свойства обозначаются таким понятием, как эффект целостности системы.

Производственные системы формируются и функционируют на основе общих и частных законов. Под законом организации производственных систем понимается необходимое, существенное, устойчивое отношение между элементами производственной системы, а также между этой системой и внешней средой. Законы организации производственных систем образуют систему законов, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, а все вместе представляют единство, целостность.

Производственные системы имеют ряд особенностей, которые отличают их от систем других классов. Наиболее существенные из них:

Целенаправленность производственных систем - способность производить необходимую продукцию или оказывать услуги.

Полиструктурность производственных систем - одновременное существование в них взаимопереплетающихся подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует в соответствии с их требованиями.

Открытость производственных систем, проявляющаяся не только в материальном, энергетическом обмене, но и в обмене информацией.

Сложность производственных систем, обусловленная ее основными элементами: трудящиеся, орудия и предметы труда;

Разнообразие производственных систем, которое характеризуется понятиями: специализация, концентрация, пропорциональность отдельных частей системы и подсистем, прямоточность производственных процессов, ритмичность частичных производственных процессов, вид продукции, серийность производства. Эти особенности во взаимосвязи и взаимообусловленности определяют рациональность форм организации производственных систем и их подсистем.

В процессе проектирования и совершенствования производственных систем им придаются определенные свойства. Назовем главнейшие из них.

Результативность - способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы.

Надежность - устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими производственными системами.

Гибкость - возможность приспосабливать производственные системы к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами.

Управляемость - допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий. Обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы.

Долговременность - способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность.

#### 

#### ****1.2 Производственное управление и перпективы его совершенствования****

Все решения, принимаемые в системе производственного управления, должны быть направлены на повышение экономичности производства — превращения исходных ресурсов в конечный продукт. В силу многих причин (увеличения доли заработной платы в себестоимости продукции, повышение стоимости трудовых ресурсов, обострение конкурентной борьбы и т.п.) главной заботой производственного управления стала забота о росте производительности труда.

Воздействие, которое субъекты управления оказывают на производительность труда, наиболее четко проявляются в двух направлениях: управлении людскими (трудовыми) ресурсами и управлении производственной деятельностью предприятия.

Без людей невозможно функционирование ни одного предприятия, без них оно не сможет достичь своих целей.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие действия:

• планирование трудовых ресурсов — разработку плана удовлетворения будущих потребностей производства в работниках определенных специальностей и квалификации;

• набор персонала — обеспечение необходимого количества работников в соответствии с планом;

• обеспечение привлекательности заработной платы как для уже нанятых, так и потенциальных работников;

• обучение персонала знаниям и практическим навыками для эффективного выполнения производственных заданий;

• оценка трудовой деятельности работников с целью определения необходимой их численности и качества для каждой производственной операции; для выполнения административных функций (повышение, понижение, перевод, увольнение);

• совершенствование организации и условий труда, обеспечивающих повышение удовлетворенности работой.

Как всякое управление, производственная деятельность имеет стратегию и тактику (см. Приложение 1).[[[2]](#footnote-2)]

Стратегическое управление — это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития предприятия) и перспективное планирование. Это такое управление предприятием, которое опирается на человеческий потенциал как основу предприятия, 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 совокупности позволяет предприятиям выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Оперативное управление охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

В широком смысле оперативное управление включает календарное планирование, разнарядку работ, определение объема партии одновременно выпускаемой продукции, размещение заказов на материалы, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе, внесение необходимых корректировок в ход технологических процессов, маневрирование запасами и диспетчеризацию.

Оперативное управление коренным образом отличается от стратегического. Эти отличия хорошо видны из табл. 1.1[.[[3]](#footnote-3)]

Организация работы по оперативному управлению производством зависит от размеров и производственной структуры предприятия, от типа организации производства и характера технологического процесса.

Таблица 1.1

Сравнение стратегического и оперативного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Стратегическое управление | Оперативное управление |
| Тип поведения | Предпринимательский | Приростной |
| Тип реакции | Инновационная | Производственная |
| Результат | Рост потенциала, повышение гибкости | Рост прибыли, удовлетворение потребностей |
| Факторы успеха | Успешное предвидение | Эффективное производство, активная конкуренция |
| Тип планирования | Программирование, стратегическое планирование | Составление графиков, бюджетов, смет |
| Объект информации | Проблемы, возможности | Спрос, прибыльность |
| Структура организации | Динамичная | Статичная |
| Власть | Сосредоточена в общем руководстве | Сосредоточена на производстве, у менеджеров |

Системы оперативного управления производством, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах. Цель всех этих систем - обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Любая система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы:

1. управляемый процесс или параметр технологического процесса;
2. информационный канал обратной связи, для измерения действительных результатов управляемого процесса или значений параметра технологического процесса;
3. сравнение действительных результатов управляемого процесса или значений параметра технологического процесса с расчетной нормой (производительностью) процесса или требуемыми значениями параметра технологического процесса;
4. корректирующие действия при получении сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы;
5. система планирования, которая задает показатели контролируемого процесса.

Современные технологии и компьютерные системы позволяют полностью автоматизировать первые четыре элемента системы оперативного управления, однако, в процессе планирования всегда принимает участие человек.

Перспективы совершенствования производственного управления связаны с его автоматизацией с помощью компьютерных средств. С этой целью создают автоматизированные системы управления — АСУП, которые включают ряд технологий, позволяющих планировать, руководить и контролировать работу про­изводства. Компьютеризация повышает гибкость производства, позволяет более оперативно реагировать на изменения требований потребителей. Она, осуществляемая как роботизация, дает возможности быстрого перепрограммирования оборудования на новые виды операций и работ. С ее помощью возможно создание автоматизированной системы проектирования новых видов продукции и технологий их производства (САПР); процессов складирования и выдачи ресурсов (САС); уменьшить или вообще устранить участие людей на монотонных, утомительных и изнурительных операциях.

Вложение средств в производственное управление стало одним из центральных факторов повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

## 2. Производственный менеджмент как система

#### 

#### 2.1 Предприятие как объект производственного менеджмента

Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных условий.

В производственном менеджменте в качестве **субъекта управления** чаще всего выступают хозяйственные руководители, многочисленные органы управления. **Объекты управления** — это предприятия, трудовые коллективы, работники, факторы производства в виде орудий и предметов труда, природные ресурсы, научно-технический и информационный потенциал. **Центральным звеном** производственного менеджмента является предприятие.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рис.1.2.[23]

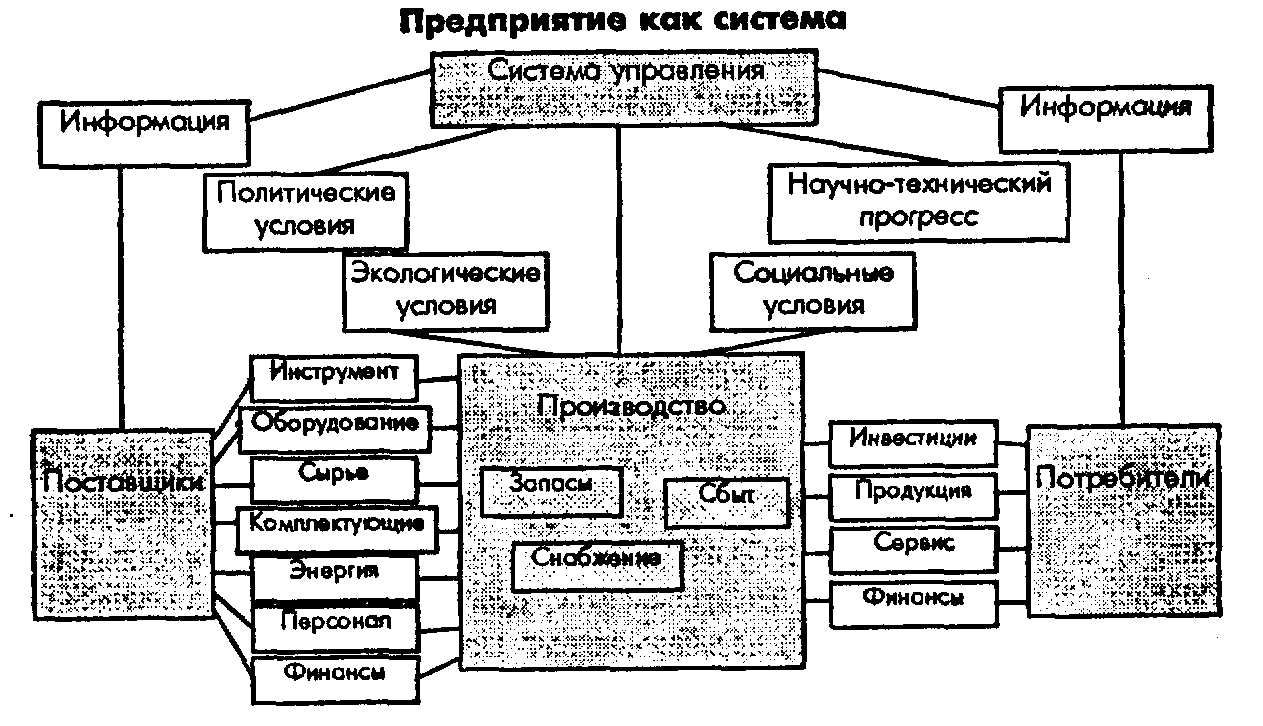


Рис.1.2. Влияние переменных факторов на предприятие

Каждое предприятие производит продукцию, товары, услуги, осуществляет основную деятельность. В этом его главная цель и задача, смысл существования. **Отсюда следует, что в основу** управления **предприятием** ставится управление **производственным процессом** вне зависимости от того, производятся в организации товары или услуги, знания или информация.

Для того чтобы производить любой экономический продукт, необходимо использовать факторы производства, экономические ресурсы: рабочую силу, оборудование, сырье, материалы, информацию, денежные средства. Следовательно, управление предприятием включает управление работниками, средствами производства, производственными ресурсами, финансами, технологиями.

Для функционирования производства необходимо получать исходные материалы и реализовывать выпущенную продукцию. Отсюда вытекает **необходимость управлять** снабжением и сбытом, иметь на предприятии соответствующие службы, по-современному называемые службами логистики.

Предприятие обязано выпускать продукцию определенного качества, соответствующую стандартам, принятым нормам, техническим условиям. Значит, **управление** **предприятием** включает управление **качеством выпускаемого продукта**, что в свою очередь требует управления технологическими процессами.

В руководстве предприятием важно управление **всеми факторами производства и всеми видами используемых ресурсов**, **однако ведущее место, несомненно, принадлежит** управлению **персоналом, кадрами**. Поэтому производственный менеджмент, действующий совместно с управлением персоналом, часто называют **«искусством получать нужные вещи посредством управления людьми»**.

Существует много разновидностей, вариантов структур управления предприятием. Предприятие, организация обычно возглавляется директором либо президентом. В большинстве крупных предприятий есть и президент, осуществляющий стратегическое руководство, и генеральный (исполнительный) директор, занятый преимущественно оперативным управлением. Чаще всего директор имеет нескольких заместителей по отдельным направлениям деятельности предприятия, скажем, по технике и технологии (главный инженер, главный технолог), по производству, по науке, по экономике и финансам, по кадрам, по материально-техническому обеспечению, по административно-хозяйственной части.

В аппарат управления, т.е. в состав административно-управленческого персонала (АУП) входят работники самых разнообразных служб. Управленческие подразделения предприятия делятся обычно на производственные (управляющие производством) и функциональные, управляющие финансами, снабжением, сбытом, кадрами, проектно-конструкторскими и технологическими кадрами, делопроизводством, внешними экономическими связями. В структуре же предприятия выделяют отделения, цехи, участки, отделы, лаборатории, секторы и другие подразделения, каждое из которых имеет свои органы управления.

Все вышеизложенное составляет основу производственного менеджмента, является его предметом. Исходя из этого производственный менеджмент **можно определить как систему форм и методов управления экономикой предприятия, направленную на достижение оптимальных результатов в его производственной, коммерческой и финансовой деятельности.**

Каждый **субъект** производственного менеджмента применяет, как правило, собственную технологию управления. Но в то же время в управлении экономикой предприятия существует определенная логика взаимодействия функций, обусловленная логической последовательностью **процесса** управления.

**Целесообразно выделить четыре стадии этого процесса**. [16]

**На первой стадии** ставится цель функционирования управляемого объекта, определяются количественные характеристики развития; н**а второй** — организуются необходимые условия для функционирования управляемого объекта; н**а третьей** — ведутся учет и контроль состояния объекта с точки зрения промежуточных или конечных результатов, которыми оценивается степень достижения целей; на четвертой — осуществляется регулирование отклонений, возникающих в ходе реализации целей, а также стимулирование, заключающееся в поощрении работников и коллективов с целью повышения результативности их деятельности.

Одной из наиболее значимых функций управления предприятием выступает задача аналитического планирования, которая является главной составной частью системы производственного менеджмента. При этом все производственные процессы (бизнес-процессы) должны быть структурированы и организационно согласованы на принципах реинжениринга[[[4]](#footnote-4)] в рамках достаточно продуманной (осторожной) стратегии. Система планирования должна строиться как система непрерывной компьютерной поддержки управленческих решений, с постоянным мониторингом внешних и внутренних параметров производства с моделированием и прогнозированием ситуационного развития. Основу аналитического планирования составляют две базовых подсистемы: бизнес-планирование и финансовое моделирование.

Эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда. Научная организация труда является составляющей цикла производственного менеджмента на оперативном уровне. Организация труда должна базироваться на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в производство, обеспечивать непрерывное повышение производительности труда, наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, способствовать сохранению здоровья человека.

Научная организация труда направлена на решение следующих взаимосвязанных задач: экономической, психофизиологической, социальной.

Экономическая задача связана с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда. Решение психофизиологической задачи предполагает создание благоприятных производственных условий, что важно для сохранения здоровья работников, их работоспособности. Решение социальной задачи направлено на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

#### 2.2 Структура системы производственного менеджмента

Структура системы производственного менеджмента (СПМ) должна максимально отвечать требованиям научных подходов менеджмента. Предлагается следующая структура системы (см. Приложение 2). [19]

К компонентам внешней среды, влияющим на устойчивость и эффективность функционирования фирмы (организации, предприятия), относятся макросреда, инфраструктура региона, микросреда фирмы.

К компонентам “входа” системы менеджмента относятся методические, нормативные, проектно-конструкторские и другие документы, сырье, материалы, комплектующие изделия, энергия, новое оборудование, новые трудовые ресурсы, информация.

На “выходе” системы менеджмента — выпускаемый товар (выполняемая услуга) соответствующего количества, качества, ресурсоемкости, поставленный в установленные сроки.

К компонентам “обратной связи” системы менеджмента относятся требования, рекламации, новая информация потребителей товара фирмы, возникшие в связи с неудовлетворительным качеством товара, новыми достижениями научно-технического прогресса, инновациями и другими факторами.

При отработке системы менеджмента сначала следует на основе маркетинговых исследований конкретизировать “выход”, затем проанализировать качество “внешней среды” и “входа” и в последнюю очередь обеспечить качество “процесса” в системе менеджмента по ее четырем подсистемам на уровне качества “входа”.

Содержание целевой подсистемы СПМ

Компонентами целевой подсистемы являются: повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг; ресурсосбережение; расширение рынка сбыта; организационно-техническое развитие производства; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды. Первые три компонента (подцели) напрямую и сразу оказывают влияние на массу прибыли фирмы, например, чем выше качество товара, тем выше его цена, чем больше программа выпуска, тем меньше себестоимость товара и больше масса прибыли.

Последние два компонента на массу прибыли оказывают влияние как напрямую (например, чем выше организационный уровень производства, тем устойчивее функционирует предприятие и больше объем продаж), так и косвенно, в перспективе (например, чем больше инвестиций будет вложено в социальное развитие коллектива, тем выше будет его профессиональный уровень, меньше потерь рабочего времени, ниже текучесть кадров и т.д., что в конечном счете положительно отразится на стабильности и качестве работы предприятия).

В целом реализация всех пяти компонентов целевой подсистемы стратегически и тактически оказывает положительное влияние на достижение конкурентоспособности выпускаемых товаров и выполняемых услуг.

Содержание обеспечивающей подсистемы СПМ

Обеспечивающая подсистема состоит из следующих компонентов:

2.1 Методическое обеспечение. Все теоретические, методические и практические вопросы по разработке, функционированию и развитию системы менеджмента должны быть обоснованы и изложены в соответствующих нормативно-методических документах межгосударственного (международного, федерального (государственного), муниципального (республиканского, регионального), либо фирменного уровня.

2.2 Цели ресурсного обеспечения системы менеджмента:

1. своевременное обеспечение потребителей предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;
2. улучшение использования ресурсов — повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций.

2.3 Информационное обеспечение системы менеджмента — одно из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие коммуникация.

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководство получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников предприятия.

Руководитель 50–90 % всего времени тратит на коммуникации. Руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений по функциям управления. Обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем на любом уровне иерархии.

2.4 Правовое обеспечение системы менеджмента основано на законодательных и нормативных актах по различным вопросам разработки, функционирования и развития системы, принятых на федеральном (государственном) уровне. К этим актам относятся федеральные законы, постановления правительства и федеральных органов управления, государственные стандарты.

Содержание функциональной подсистемы СПМ

Функциональная подсистема состоит из следующих компонентов:

3.1. Маркетинг – концепция ориентации любой деятельности на потребителя; первая стадия жизненного цикла объекта; первая функция производственного менеджмента. Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации.

3.2 Планирование представляет собой постановку проблемы, прогнозирование, определение целей, разработку стратегии их выполнение, определение условий и средств достижения цели. В процессе планирования принимаются решения. Потом создаются условия для его выполнения, и система начинает функционировать.

3.3 Организация процессов. Процессы следует различать управленческие и производственные. Управленческий процесс — совокупность операций и процедур воздействия управляющей подсистемы на управляемую, осуществляющихся в рамках организационной структуры фирмы.

Производственный процесс представляет собой комплекс трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление то­вара заданного качества, количества, ассортимента и в установленные сроки.

3.4 Контроль предполагает наблюдение за ходом достижения поставленных целей, проверку выполнения управленческих решений и оценку их последствий.

3.5 Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей предприятия и личных целей.

3.6 Регулирование — функция менеджмента по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на качество управленческого решения и эффективность функционирования системы менеджмента фирмы, и принятию мер по доведению параметров системы менеджмента до требований внешней среды.

Регулирование позволяет выявить проблемы, требующие новых управленческих решений, новых организационных структур. Последствия этих решений вновь будут регулироваться, контролироваться.

Содержание управляющей подсистемы СПМ

4.1 Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей предприятия.

4.2 Социология и психология менеджмента. На современном этапе развития менеджмента определение психологического портрета личности является одним из самых сложных и важных вопросов, решение, которого позволит повысить эффективность управления персоналом.

4.3 Под технологией разработки управленческих решений понимается совокупность последовательно выполняемых процессов, процедур, операций, направленных на решение проблемной ситуации. Эффективная реализация управленческих решений требует осуществления всего процесса управления, его организующей, мотивационной и контролирующей функций в особенности.

4.4 Анализ в принятии решений. В основе принятия рационального решения проблемы лежит объективный и многосторонний анализ условий, в которых предприятие действует в каждый период времени, а также тенденции, которые будут иметь место в дальнейшем. Этот анализ протекает по этапам от начала возникновения проблемы до полного устранения и получения позитивного результата.

4.5 Прогнозирование в принятии решений. Прогнозирование как совокупность гипотез, сценариев и моделей экономических процессов, которые могут иметь место в будущем. Прогнозы обычно строятся в нескольких вариантах, что позволяет изучить разнообразные альтернативные способы дальнейших действий и избрать лучшие из них.

Внешняя среда СПМ

Макросреда характеризуется различными сферами развития страны. К этим сферам относятся международная, политическая, экономическая, социально-демографическая, правовая, экологическая, природно-климатическая, научно-техническая, культурная. В свою очередь каждая сфера определяется рядом факторов (показателей), прямо или косвенно влияющих на эффективность функционирования фирмы.

Инфраструктура региона, где территориально расположено предприятия, существенно оказывает влияние на эффективность и устойчивость ее функционирования. Вместе с тем основные отрасли инфраструктуры региона, так же, как и макросреда, оказывают влияние на работу фирмы косвенно.

К факторам микросреды относятся следующие:

1. конкуренты;

* контактные аудитории;

1. маркетинговые посредники;
2. законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности.

## 3. Особенности менеджмента малого предпринимательства

#### 3.1 Менеджмент и предпринимательство. Общие черты и различия

Бизнес — это предпринимательская деятельность, дело или занятие, которое является источником получения прибыли. Суть предпринимательства заключается в том, чтобы в условиях неопределённости рынка находить способы наиболее эффективного использования собственности в виде капитала, имущества, патентных прав и других ресурсов и добиваться использования этих возможностей в целях осуществления хозяйственной деятельности.

Предприниматель как мелкий собственник выполняет свои функции самостоятельно, личным трудом создает продукты (услуги), принимает необходимые решения по ходу развития своего дела, сам обеспечивает производственную деятельность ресурсами, реализует продукцию и присваивает результаты собственного труда.

Дело выглядит иначе, когда возрастают масштабы производства. Здесь уже собственного труда предпринимателя недостаточно. Каждая из функциональных областей работы предприятия (снабжение, производство, сбыт и т.д.) становится самостоятельным направлением, т.е. происходит разделение функции на производственные и управленческие, что требует профессионального управляющего ими. Вот здесь и появляется на рынке труда рабочая сила соответствующей специальности — профессиональный менеджер.

Конечно, предприниматель как собственник может и сам заниматься вопросами управления, оставив участие в непосредственном производстве. В малом бизнесе предприниматель (бизнесмен) и менеджер объединяются в одном лице. Для него характерны профессиональное знание сферы деятельности и наличие определённых знаний в области теории и практики управления производственно-сбытовой и маркетинговой деятельностью. [10, 15]

Право собственника – это право владения, пользования и распоряжения имуществом. Предприниматель сам использует это имущество в качестве средств производства для выпуска продукции и получения предпринимательского дохода. Таким образом, он превращается в управляющего, менеджера. Отношения собственности здесь выступают как управленческие отношения.

Предприниматель не всегда может быть хорошим менеджером (разработчиком стратегии), имеющим навыки управления людьми. Слишком большая уверенность в себе мешает ему делегировать свои полномочия. Часто это незаурядная личность, всегда устремленная на достижение поставленной цели, получение запланированных результатов.

Предпринимателя, прежде всего, интересует, какую материальную выгоду он извлечет из своей деятельности. Получить прибыль и накопить капитал, достаточный для продолжения своего дела в более широких масштабах, можно только в том случае, если производимая продукция (работы, услуги) пользуется спросом у потребителей. Значит, предпринимателю (менеджеру), прежде всего, следует продумать, каким направлением бизнеса он должен заниматься, т.е. определить предпринимательскую идею.

Предпринимательская идея — основа любого делового начинания. Чтобы она постоянно формировалась у человека, нужно обладать предпринимательскими способностями, иметь необходимые знания о производстве той или иной продукции, о торговле, посреднической и инновационной деятельности в сфере финансов.

Семейные предприятия составляют значительную, если не большую экономически активную часть малых предприятий в целом, а успешных малых предприятий - особенно.

Адаптивность и устойчивость семейного бизнеса, его организационное единство очевидны, так как на бизнес структуру накладывается структура связей семьи, что дает мощный энергетический эффект предпринимательской активности. Фирма, в которой работают родственники, - это та же семья, в которой каждый занимает свою нишу и имеет высокий уровень мотивации.

#### 3.2 Менеджмент нововведений в сфере малого бизнеса

Организация создает "инновационный" товар. Такие продукты представляют собой последнее слово техники или моды, спрос на них трудно предсказать. Добиться конкурентного преимущества в этой сфере можно лишь, когда менеджмент нацелен на максимально быстрое создание, освоение производства и выпуск на рынок такого товара. В качестве компенсации за риск и краткость существования инновационного товара его производитель получает относительную свободу от конкуренции и в итоге — возможность добиться высокой рентабельности.

Являясь одним из признаков экономического развития, инновационная деятельность способствует развитию производства и оздоровлению экономики.

Характер инноваций в торговых и производственных фирмах отличается. Торговые фирмы обычно не вкладывают средства и ресурсы непосредственно в разработку новых товаров и новинкой на локальном рынке может оказаться товар ранее там не представленный, но возможно разработанный достаточно давно.

Инновации в крупных и малых производственных фирмах также имеют характерные отличия. Крупные производственные или научно-производствен-ные фирмы могут себе позволить или должны финансировать фундаментальные научные проекты, разработку новых технологий, капиталоемкие исследования и т.д.

Под малыми инновационными предприятиями понимают компании, соответствующие законодательному определению малого предприятия и обладающие правами на интеллектуальную собственность, содержащуюся в предлагаемом для поддержки проекте. [[[5]](#footnote-5)]

Менеджеры малого бизнеса обычно вынуждены управлять разработками таких новых товаров или услуг, в которых часто используются известные компоненты и технологии, но соединенных таким новым способом, который собственно и создает новый товар или услугу. Они внимательно отслеживают информацию, касающуюся соответствующей сферы деятельности, и активнее применяют технологические нововведения, которые способствуют преодолению негативных обстоятельств в деятельности фирмы (рост издержек, снижение конкурентоспособности товара и т.д.). Таким образом, малый бизнес сам является источником спроса на новинки для производственной сферы.

Специфичный для малого бизнеса недостаток средств, материалов, ресурсов, специалистов, времени, возможностей применения рекламы и т.д. делает его чрезвычайно чувствительными к колебаниям рыночной ситуации и внешних условий, заставляет менеджеров больше ценить рыночную информацию, искать свободные рыночные ниши и соответственно заниматься разработкой новинок.

Для менеджмента инноваций в малом бизнесе особенно важны прогнозы развития рынка в краткосрочном периоде и выработка правильной рыночной стратегии. Для достижения рыночных целей наряду с другими факторами ключевыми являются подбор параметров нового продукта, особенно оптимизация цены и количества, а также достоверность прогнозов спроса. Необходимо учитывать возможности производства, реализуемость производственной задачи, возможности предложения новинки, характер конкуренции и многое другое. В то же время узкие возможности не позволяют проводить серьезных и квалифицированных маркетинговых исследований.

Часто малое предприятие создается для реализации новой идеи и удачная инновация единственный шанс для нее. Просчеты могут оказаться фатальными. Отсюда у менеджеров возникает естественное желание прогнозирования результатов инновационной деятельности. Одним из лучших подходов применимых для подобных задач, возможно, являются различные методы моделирования рыночной ситуации и процесса нововведения.

Малое инновационное предпринимательство в России решает две задачи — обеспечивает занятость наиболее активной части научно-технического потенциала и является наиболее эффективным путем быстрого переноса накопленных ранее знаний в академической, вузовской, отраслевой науке, в том числе в области оборонных технологий и техники, на рынок товаров и услуг, базирующихся на интеллектуальной собственности;

Малое предпринимательство возникает и активно развивается во всех регионах России, начиная играть заметную роль в ее экономическом возрождении. Его роль в валовом внутреннем продукте уже составляет 6-10%.

Правительство Белгородской области оказывает большое внимание поддержке малого инновационного бизнеса. В течение ряда лет область взаимодействует с государственным Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере по развитию малого наукоемкого бизнеса. За счет средств Фонда малым инновационным предприятиям оказывается финансовая поддержка в форме субсидирования части процентных ставок по банковским кредитам, полученным на реализацию инновационных проектов.

В 2003 году принято решение об оказании такой поддержки 13 малым инновационным предприятиям области в размере 1, 8 млн. рублей, а за последние 5-6 лет Фонд оказал помощь нашим малым инновационным предприятиям в размере 11 млн. руб.

Наиболее значимые проекты малых предприятий Белгородской области, поддержанные Фондом, реализованы в Белгороде и Шебекино:

1. Разработка и внедрение технологии производства акриловых фасадных красок «Белфас», быстросохнущей антикоррозионной грунтовки «ПРАЙМЕР», смол для ЛКМ.

2. Разработка комплекта новых отечественных стоматологических материалов.

3. Освоение производства эффективных моющих и чистящих средств для быта.

4. Разработка и освоение экологически чистой металлосберегающей технологии производства плашек круглых с применением новых способов получения заготовок.

5. Разработка конструкции пневмопривода и технологии удаления отложений в трубах теплообменников.[14, 24]

#### 3.3 Формы и экономические механизмы взаимодействия малых и крупных предприятий в Белгородской области

В развитии взаимоотношений малых и крупных предприятий можно выделить два основных периода:

* 1. ранний период реформ (1990 – 1996гг.), в котором преобладала специфическая российская модель их взаимодействия;
  2. период становления рыночных отношений (1997 – н/в), когда эта модель стала сближаться с классической западной моделью.

Большую роль в формировании российского варианта модели взаимодействия имели способы и экономические механизмы образования малых предприятий.

В первый период значительная доля малых предприятий (более 30%) образовывалась в результате непосредственного дробления предприятий и означала по сути перетекание средств из государственного сектора в частный. [12]

На базе различных цехов крупного комбината возникало несколько автономных фирм, различных по специализации: столярный цех порождал малое предприятие по производству окон, дверей и другой столярной продукции; механический цех – малую фирму по оказанию услуг в ремонте машин и выпуску запасных частей и т.д.

Другая часть предприятий образовывалась путем создания дочерних фирм. Они образовались при крупном предприятии; их учредителем или одним из учредителей выступало само предприятие. Такие фирмы обычно были ориентированы на решение конкретных задач, связанных с деятельностью “материнского” предприятия.

Третья группа малых предприятий образовывалась как автономные фирмы, которые в последствии становились аффилированными структурами крупных предприятий. Многие малые предприятия, относящиеся к этой группе, были созданы в ходе процессов приватизации (полной или частичной) государственной собственности. Таким путем прошли почти все предприятия розничной торговли, предприятия пищевой промышленности и другие предприятия, небольшие по количеству работающих и номенклатуре выпускаемой продукции.

Другие предприятия образовались в результате консолидации физических лиц (несколько будущих предпринимателей объединяли свои капиталы для совместной деятельности). Это была наиболее распространенная форма для мелкооптовых и розничных торговых, посреднических фирм, компаний, оказывающих услуги населению.

Однако, независимо от способов образования малых фирм, их взаимоотношения с крупным производством были многоаспектными, как правило, выходящими за рамки прямой профессиональной деятельности. Малые предприятия выполняли особые функции, становились фирмами-ширмами, “карманными” структурами для крупных предприятий, позволяющими лучше приспособиться к сложным условиям переходного периода.

Второй период взаимодействия малых и крупных предприятий связан с процессами структурной перестройки промышленности и реструктуризации предприятий, избавляющихся от балласта и утяжеленной структуры (процесс аутсорсинга как способа выведения за границы предприятия функций, не имеющих прямого отношения к производственному циклу).

Этот период характеризуется значительным разнообразием форм совместного функционирования малых и крупных структур, что соответствует более зрелым этапам развития всего предпринимательства в целом.

В стационарной экономике на базе крупных предприятий малая предпринимательская деятельность наиболее часто возникает в виде следующих форм:

1) интрапренерство (образование небольшого, часто временного коллектива для реализации некоторой цели или под разработку некоторой идеи, необходимой для повышения технического уровня крупного предприятия);

2) инкубаторство (“выращивание” малой формы, оказание различной помощи на этапах ее становления);

3) сателлитная форма (организация малых фирм-сателлитов – различных дочерних фирм, сохраняющих “родственные связи” с “родителем”, образование малых фирм, юридически самостоятельных, но экономически тесно связанных от коренной структуры и т.д.). [13]

Такие формы взаимодействия малого и крупного предпринимательства как интрапренерства и инкубаторства, в российских условиях пока не получили должного развития, сателлитные формы возникают более часто, особенно в последнее время как результат реструктуризации предприятий.

Относительная неустойчивость положения значительной части российских крупных фирм не позволяет им использовать такие формы взаимодействия с малыми предприятиями, которые требуют долговременного и достаточно существенного отвлечения усилий и материальных средств.

Сателлитная форма взаимодействия малых и крупных структур в стационарной экономике преимущественного реализуется на основе субконтрактации.

Субконтрактация как разновидность делового партнерства предполагает такую кооперацию мелких и даже мельчайших предприятий (в том числе мини-фирм, семейного подряда, надомничества и т.д.), при которой крупное предприятие на основе договора (контракта) размещает заказ, определяет спецификацию изделий, предоставляет сырье или полуфабрикат для дальнейшей переработки и т.д., а исполнители (малые фирмы) осуществляют частичную или завершающую обработку предоставленного материала.

Крупное предприятие может заключить контракт либо на производство готового изделия, без собственного участия в его производстве (коммерческий вариант), либо на участие малых фирм в отдельных стадиях технологического процесса (производственный вариант). На условиях субконтракции может осуществляться и реализация продукции крупного предприятия.

В России субконтрактация только в последние годы она начинает развиваться в отраслях с активно функционирующим крупным бизнесом (нефтяной, строительной и т.д.).

В зависимости от характера взаимосвязей между малыми и крупными фирмами определяется разновидность новообразованной структуры:

а) “дипольная” (пара предприятий с доминированием крупного). Примером дипольной структуры является взаимодействие малой и крупной структуры на основе франчайзинга, т.е. базе двухстороннего контракта, в соответствии с которым крупной компанией выдается лицензия на производство или продажу товара под ее маркой малой фирме.

Система франчайзинга обычно представляет собой комплекс, состоящий из множества элементов – дипольных структур и объединяет в себе преимущества крупного производства (экономия на управленческих расходах, рекламе, затратах на внедрение новых технологий и видов продукции, обучении персонала) и малого предпринимательства (высокая “проникающая” способность, возможных локальных контактов и знание местных условий).

б) “атомарная” (множество независимых фирм, тяготеющих к крупной структуре как к “ядру”). Атомарные структуры возникают не только в результате развития франчайзинга, но и как следствие реструктуризации крупной фирмы в том случае, если на ней имеется ряд непрофильных или убыточных производств.

в) “сетчатая” (сеть взаимосвязанных малых предприятий, обслуживающих крупное производство);

г) “корпоративная” (взаимодействие нескольких крупных предприятий осуществляется через сетчатую структуру малых фирм) и т.д.

Учитывая, что одним из тормозов развития малого бизнеса является труд- ность получения банковских кредитов из-за нехватки у предпринимателей ресурсов для залогового обеспечения кредитов, в Белгородской области сделан акцент на необходимости поддержки малого предпринимательства со стороны крупного бизнеса.

И крупный бизнес Белгородчины готов к этому. Его представители выступили с инициативой предоставления субъектам ма­лого бизнеса поручительств (гарантий) в качестве обеспечения банковских кредитов для реализации социально значимых инвестиционных проектов.[14]

Разработка мер, стимулирующих взаимодействие малых и больших предприятий в целях их взаимного развития — это одна из задач, решение которой начато в области. В 2003 году предприятиями области выданы поручительства по банковским кредитам субъектам малого бизнеса на сумму 14 млн. рублей. Такую поддержку предпринимателям оказали ОАО «Белгородский абразивный завод», ОАО «Лебединский ГОК», ОАО «Алексеевский Химмаш», крестьянское фермерское хозяйство «Горби».

Как показывает практика, малые фирмы легко сотрудничают с субъектами среднего и крупного бизнеса, выполняя роль субподрядческих организаций по выполнению непрофильных работ или производству необходимых фирме-заказчику материалов.

Помощь же в поиске партнёров по бизнесу в области оказывают общественные организации, такие как Белгородская торгово-промышленная палата, «Гильдия купцов и промышленников», «Содействие развитию малого предпринимательства», Ремесленная палата Белгородской области.

Всё важнее становится необходимость получения профессиональных знаний по повышению эффективности малого бизнеса и подготовке менеджеров. Для этой цели в Белгородской области при областном государственном учреждении «Белгородский областной центр развития предпринимательства» организованы образовательные курсы «Начни и совершенствуй свой бизнес».

Вторым большим образовательным проектом является создание на базе Центра бизнес-инкубатора Белгородского государственного университета, где, одновременно с учёбой, студенты могут поупражняться в организации собственного бизнеса в смягчённых условиях инкубатора.

## Заключение

В результате проведённого исследования по теме: «Производственный менеджмент и перспективы его развития в Белгородской области» можно сделать ряд выводов:

**1. Главной задачей производства является переработка ресурсов в готовую продукцию. Основные ресурсы включают людей и энергию, а также сырье и машины. В каждом бизнесе процесс переработки происходит по своей технологии и руководитель должен понимать, как в целом функционирует производство.**

2. Производственный менеджмент имеет дело с производством и производственными системами. Составляющими цикла производственного менеджмента являются планирование, анализ, контроль. Применение методов планирования, анализа и контроля является необходимым условием для четкого функционирования производственных систем.

3. Производство - это объект управления. Производственный менеджмент предполагает разработку стратегии и тактики управления производственными структурами.

Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде.

Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

• управление разработкой и проектированием продукта;

• выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;

• управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;

• управление запасами на складах, включающее в себя управле­ние хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;

• контроль качества.

**4. Об эффективности производственного менеджмента или эффективности управления производством, можно говорить как об отношении количественно измеренного "выхода" производственной системы к количественно измеренному ее "входу"**.

5. Экономической особенностью малого предпринимательства является совпадение здесь базовых функций предпринимательства как вида деятельности и предпринимателя как собственника. Этот тезис имеет выраженное прикладное значение. Отсутствие традиционного для крупных предприятий разделения прав и функций между собственниками и наемными менеджерами обеспечивает малому предпринимательству многие конкурентные преимущества.

6. В большинстве случаев малые предприятия создаются для преумножения капитала и удовлетворения связанных с его использованием общественных и личных интересов. Поэтому вполне естественно, что именно рост стоимости предприятия является наиболее простым и наглядным критерием эффективности его менеджмента. Предприятие с растущими оборотами, прибылью и капитализацией способно лучше удовлетворять потребности и амбиции клиентов, менеджеров, работников и общественности. Однако, если одновременно с ростом масштабов не происходит качественное развитие системы управления предприятием, оно теряет управляемость и вместо роста капитала может принести убытки.

7. Перспектива устойчивого экономического роста Белгородской области неразрывно связана с развитием малого предпринимательства. Малый бизнес создает благоприятные условия для расширения возможностей человека, проявления деловой инициативы, позволяет создать новые рабочие места, обеспечить постоянный источник дохода граждан и тем самым решает задачи улучшения благосостояния жителей области.

В малом бизнесе Белгородской области по состоянию на начало 2004 года функционировало 9,2 тыс. малых предприятий, на которых занято 55 тыс. человек. Кроме того, в области зарегистрировано 60 тыс. предпринимателей без образования юридического лица. Выпуск товаров и услуг в сфере малого бизнеса за 2004 год оценивается в пределах 21,2 млрд. рублей, что составляет около 15% от его объема по области.

8. Устойчивому развитию малого бизнеса в нашей области во многом способствует организационная и финансовая поддержка, оказываемая правительством области в рамках программ и мероприятий по поддержке этого сектора экономики. Стимулирование деятельности субъектов малого бизнеса всегда являлось приоритетной задачей правительства области.

9. Малый бизнес постепенно становится фактором социальной стабильности и служит развитию экономики области. Однако предстоит еще много сделать для того чтобы малый бизнес стал стратегическим фактором социально-экономического развития области.

Предприятия малого бизнеса сосредоточены преимущественно в сфере торговли и услуг. Приоритетные отрасли реального сектора экономики развиваются недостаточно активно. Невелика доля предприятий, внедряющих новые технологии или выпускающих образцы принципиально новой продукции. Инвестиционная активность малых предприятий находится пока на невысоком уровне.

Актуальной остается проблема выравнивания потенциала развития предпринимательства в городах и районах области, стимулирование развития малого бизнеса в сельской местности, что важно для обеспечения занятости населения. Решение этих проблем требует дальнейшего совершенствования нормативной правовой базы, развития схем кредитно-гарантийных механизмов и имущественной поддержки, устранения имеющихся административных барьеров.

## Библиографический список литературы

1. Закон РФ от 14 июня 1995 г. №88-ФЗ " О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации" (в ред. Федерального закона от 21.03.2002 N 31-ФЗ).
2. Указ Президента РФ от 30 ноября 1992 г. №1485 "Об организационных мерах по развитию малого и среднего бизнеса в РФ".
3. Постановление Правительства РФ от 3 февраля 1994 г. № 65 "О Фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере" (с изм. и доп. от 5 января, 12 декабря 1995 г., 6 марта 1996г.,31 марта 1998 г).
4. Постановление Правительства РФ от 23 апреля 1996 г. "Об участии субъектов малого предпринимательства в производстве и поставке продукции товаров (услуг) для федеральных государственных нужд" (с изм. и доп. от 1 июля 1997 г.).
5. Постановление губернатора Белгородской области от 18 июля 2003 г. № 12 „О дополнительных мерах по поддержке малого предпринимательства области “ (в редакции постановления губернатора от 7 июня 2004 г. № 135).
6. Постановление главы администрации Белгородской области от 4 ноября 1999 г. „О создании областного государственного учреждения «Белгородский областной центр развития предпринимательства»“.
7. Бусыгин А.В. Предпринимательство: начальный курс. — М.: Незави­симый институт российского предпринимательства, 2002. — 134 c.

Вершигора Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд, перер. и доп. — М.: Инфра-М, 2001- 283 с.

1. Виханский О. С., Наумов А. И.Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2003 — 528 с.
2. Егорова Н.Е., Мати Е.Р. Малый бизнес в России: экономический анализ и моделирование. – М.: ЦЭМИ РАН, ИСЭПП РАН, 2001.- 56с.
3. Егорова Н.Е., Хачатрян С.Р. и др. Методы измерения взаимодействий малого и крупного бизнеса в ходе реструктуризации предприятий. М.: ЦЭМИ РАН, 2001. – 176 с.
4. Как организовать и развить малый бизнес. Справочник. — Белгород: 2004. – 105 с.
5. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512с.
6. Л.И.Кошкин, А.Е.Хачатуров, И.С.Булатов, 2000. Менеджмент на промышленном предприятии. — М.: Эколайн, 2000. — 456с.
7. Менеджмент. //Под ред. проф. А. С. Пелиха. — М.: Изд. центр «МарТ», 2003. – 384 с.
8. Немкович Е.Г., Курило А.Е. Менеджмент малого и среднего бизнеса. — М.: Юнити, 2002. – 346 с.
9. Сирополис Николас К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей. – М. : Дело, 2000 – 672 с.
10. Справочник директора предприятия (4-е издание). –М.: ИНФРА-М, 2000. —
11. Фархутдинов Р. А. Производственный менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 464 с.
12. Шуртухина И.В. Производственный менеджмент. Краткий курс лекций. — Иваново: 2001. – 67 с.
13. Яковлев Д.В. Малый бизнес Белгородской области // Сбербанк России, сентябрь 2003. — 102 с.

**Приложение 1**

Таблица 1

Схема управления производством

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проведение  НИОКР | Обеспечение  развития  производства | Обеспечение  сбыта | Организационные структуры  управления  производством |
| 1. Разработка научно-технической политики фирмы  2. Разработка и внедрение новой продукции  3. Организация научно-технической деятельности | 1. Разработка и обеспечение политики по важнейшим направлениям производственной деятельности  фирмы  2.Развитие технологии производства  3. Обеспечение производства материально-техническими ресурсами  4. Повышение качества и конкурентоспособности продукции  5. Повышение производительности труда | 1.Разработка сбытовой политики  2. Выбор каналов и методов сбыта  3. Организация сбыта | 1. Функциональная  2. Линейно- функциональная  3. Проблемно-целевое управление  4. Матричная структура  5.Программно-целевое управление |

**Приложение 2**

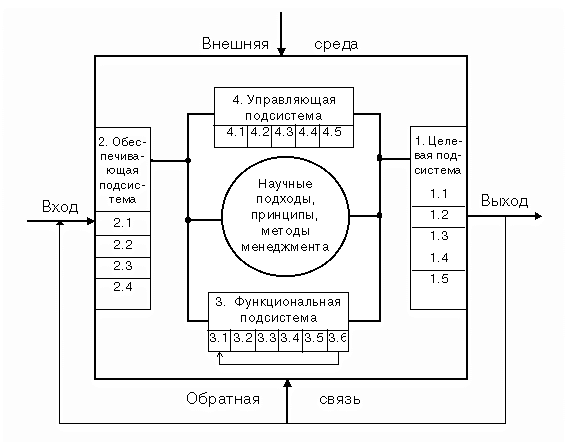


Рис.1. Структура системы производственного менеджмента

Условные обозначения к рис. 1:

1. 1.1 — повышение качества выпускаемых товаров и выполняемых услуг;
2. 1.2 — ресурсосбережение;
3. 1.3 — расширение рынка сбыта товара;
4. 1.4 — организационно-техническое развитие производства;
5. 1.5 — социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды;
6. 2.1 — методическое обеспечение;
7. 2.2 — ресурсное обеспечение;
8. 2.3 — информационное обеспечение;
9. 2.4 — правовое обеспечение;
10. 3.1 — маркетинг;
11. 3.2 — планирование;
12. 3.3 — организация процессов;
13. 3.4 — учет и контроль;
14. 3.5 — мотивация;
15. 3.6 — регулирование;
16. 4.1 — управление персоналом;
17. 4.2 — социология и психология менеджмента;
18. 4.3 — разработка и реализация управленческого решения;
19. 4.4 — анализ в принятии решений;
20. 4.5 — прогнозирование в принятии решений.

1. Современное управление. Энциклопедический справочник. Том второй -М.:"Издацентр",1997, с разд. 8. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент. Учебное пособие. 2-е изд, перер. и доп.  — М.: Инфра-М, 2001с. 32-33 [↑](#footnote-ref-2)
3. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова.  — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003.  – с. 344 [↑](#footnote-ref-3)
4. Реинжиринг - перестройка на современной информационной и технологической основе организации производственно-хозяйственной деятельности и управления предприятия [↑](#footnote-ref-4)
5. Постановление Правительства РФ от 3 февраля 1994 г. № 95. [↑](#footnote-ref-5)