

УДК 658.1

**О.В. АСКАНОВА,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Рубцовский индустриальный институт*

## **СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ И РОЛЬ АНАЛИЗА В ЭТОМ ПРОЦЕССЕ**

*В статье представлено критическое исследование существующих подходов к пониманию сущности управления производственной программой и предложена авторская трактовка рассматриваемой категории. Рассмотрены роль и место анализа в процессе формирования и выполнения производственной программы и выделены основные направления совершенствования аналитических процедур.*

**Ключевые слова:** управление; производственная программа; анализ; критерии оценки.

В современных условиях огромное значение на уровне субъектов хозяйствования приобретают задачи рационального формирования и эффективного выполнения производственной программы, поскольку она является интегральным результатом управления. Ведь решения относительно программы производства предприятия, являясь частью операционного менеджмента, при этом тесно связаны с маркетинговыми исследованиями, прогнозированием возможных изменений государственной промышленной политики, социальной обстановкой на предприятии, инвестициями в основные средства и т.д. Комплексный характер задач формирования и выполнения производственной программы, значительный уровень неопределенности факторов внутренней и внешней среды функционирования предприятия предъявляют особые требования к выбору инструментов и методов управления этим процессом.

Вместе с тем исследование существующих в современной экономической литературе подходов к управлению производственной программой позволило установить, что общепринятого мнения в отношении данного вопроса не существует. Так, несмотря на то, что понятие «управление производственной программой» имеет место в теории и практике менеджмента, однако его употребление можно встретить в различных контекстах.

Многие исследователи полностью сводят управление производственной программой к ее планированию или формированию. При этом проведенный анализ научной литературы показал, что именно данный аспект исследуемой проблемы является в наибольшей степени проработанным и изученным. Другие специалисты по-

нимают под управлением производственной программой ее оптимизацию. В частности, в работе [1] отмечено, что оптимизация производственной программы заключается в согласовании противоречивых требований выполнения календарных сроков поставок по договорам с потребителем и снижения производственных издержек (в первую очередь, полной загрузки оборудования) с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам.

В отдельных источниках при исследовании проблем управления производственной программой акцент делается на ее реализации. На наш взгляд, такая неоднозначность отчасти может быть объяснима тем, что производственная программа, сама по себе, является результатом управленческой деятельности, т.к. ее формирование представляет собой процесс разработки управленческого решения, осуществляемый посредством реализации функций управления и, в первую очередь, планирования. Именно поэтому, на наш взгляд, зачастую управление производственной программой рассматривается лишь в контексте управления процессом ее реализации.

Отсутствие какой-либо определенности в понимании содержания управления производственной программой лишает возможности адекватно оценить место этого процесса в системе управления субъектом хозяйствования.

Вместе с тем в некоторых исследованиях можно обнаружить отдельные положения, направленные на преодоление данного пробела. Так, в частности, в [2] «формирование и утверждение (принятие решений) экономически обоснованных производственных программ и оперативных заданий» наряду с другими действиями

управленческого персонала рассматривается как часть процесса управления производством. Но при таком понимании полностью игнорируются вопросы управления в процессе реализации производственной программы.

В работе [3] управление производственной программой характеризуется как «система функций, позволяющих обеспечить выживаемость предприятия». В качестве основной задачи управления при этом декларируется «обеспечение внутренней и внешней гармонизации, что позволяет реализовать целостный и системный характер производственной программы».

Очень часто вопросы управления производственной программой связывают только с оперативным управлением производством. Например, в работе [4] автор, рассматривая управление производственной программой как один из составляющих процессов и, одновременно, одну из функций управления производством, предлагает собственное определение оперативного управления производственной программой. В трактовке указанного автора оперативное управление производственной программой представляет собой «синтез средств и способов подготовки эффективных и своевременных управленческих решений, организации и контроля за их исполнением, непрерывного их совершенствования и качественного улучшения, за счет корректировки, при отклонении от заданной цели с учетом складывающейся или сложившейся производственной ситуации и перспектив ее развития, что и обеспечивает, в конечном счете, выполнение производственной программы и эффективность производственного менеджмента в целом» [4, с. 9].

Мы полагаем, что, несмотря на то, что производственная программа как результат принятия решения об объеме, номенклатуре, ассортименте, качестве и сроках выпуска продукции представляет собой перечень тактических и оперативных заданий, процесс ее формирования и реализации должен охватывать и стратегическое управление поскольку, в конечном счете, производственная программа призвана обеспечить реализацию функциональных стратегий предприятия. Поэтому обобщая существующие подходы к рассмотрению понятия «управление производственной программой», и развивая их, предлагаем авторскую трактовку сущности исследуемой категории, в со-

ответствии которой производственная программа определяется как *составная и взаимодействующая (в силу наличия обратных связей) часть системы управления хозяйствующим субъектом, в рамках которой посредством осуществления на разных уровнях управления системных функций разрабатываются и реализуются решения, направленные на рациональное формирование и эффективное выполнение производственной программы, внутренне и внешне согласованные с функциональными стратегическими целями на основе глобального критерия деятельности предприятия.*

В отличие от существующих, характеризуясь комплексностью, авторский подход к пониманию сущности управления производственной программой рассматривает его одновременно:

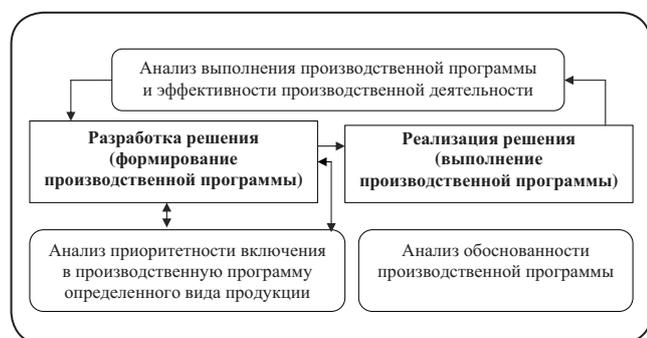
1. С позиций постулатов системного подхода;
2. Применительно к разным уровням управления (а не только оперативному или тактическому, как традиционно принято);
3. Как процесс принятия и реализации решений применительно и к процессам формирования производственной программы, и к процессам ее выполнения;
4. Как целенаправленный процесс, в котором основная цель функционирования предприятия призвана обеспечить связь отдельных элементов в систему.

Эффективное формирование и выполнение производственной программы возможны только в том случае, если реализуется в полном объеме весь набор общих универсальных функций управления: планирование, организация, координация, мотивация, учет, анализ, контроль. Если же свернута или осуществляется лишь частично хотя бы одна из функций, то вся система управления производственной программой начинает деградировать.

Не умаляя значимости других функций, остановимся подробнее на отражении роли и места аналитической деятельности в процессе управления производственной программой. Отметим при этом, что аналитические процедуры играют двоякую роль, с одной стороны, на основе результатов анализа разрабатываются и обосновываются управленческие решения, касающиеся формирования производственной программы, в этом смысле анализ представляет собой функцию управления. С другой стороны, анализ является средством не только принятия управленческих

решений, но и контроля их выполнения, позволяя оценить эффективность реализации производственной программы, сформированной на предыдущих этапах функционирования предприятия. Как функция управления производственной программой анализ тесно связан с планированием, поскольку без глубокого анализа невозможны как осуществление планирования, так и оценка выполнения плановых показателей. Анализ позволяет повысить уровень планирования, сделать его научно обоснованным.

Наиболее важными аналитическими процедурами, которые должны осуществляться на разных этапах управления формированием и реализацией производственной программы показаны на рисунке.



**Рис. Основные аналитические процедуры в процессе формирования и выполнения производственной программы**

Представленный рисунок отражает значение аналитических процедур в процессе управления производственной программой, которое трудно переоценить. Так, в основе подготовки решения о производственных заданиях на предстоящий период должны лежать результаты анализа выполнения программы и эффективности производственной деятельности в предшествующем периоде. Сам процесс формирования производственной программы предполагает, на наш взгляд, анализ приоритетности включения в нее различных видов продукции. При этом варьирование показателями приоритета позволит рассматривать разнообразные альтернативные варианты программ. Кроме того, в ходе разработки производственной программы, на наш взгляд, должен осуществляться анализ ее обоснованности. Процесс реализации производственной программы следует сопровождать аналитическими процедурами по изучению

степени ее выполнения. Таким образом, представленная на рисунке схема наглядно отображает двоякую связь анализа с процессом формирования и реализации производственной программы.

При этом отметим, что по мере развития производственных отношений и экономических связей роль анализа в процессе управления формированием и реализацией производственной программы предприятия постоянно повышается, что требует все более широкого развития его теоретической базы, совершенствования существующих подходов и процедур. Основными направлениями при этом, на наш взгляд, являются:

1. Уточнение критериев, используемых для оценки приоритета продукции в процессе формирования производственной программы. Необходимость данной меры обусловлена многообразием протекающих на предприятии процессов, которые порой носят разнонаправленный характер, что зачастую вызывает ситуации, когда расширение производственной программы не способствует повышению финансово-экономической устойчивости субъекта хозяйствования, напротив, снижая результаты его деятельности. При этом традиционные показатели, применяемые для оценки параметров приоритета продукции, не дают возможности выявить организационный и финансово-экономический барьер, возникающий при наращивании программы производства и объемов реализации.

2. Формирование комплексной системы показателей, используемых для аналитического обоснования производственной программы. В современной экономической литературе аналитическим процедурам, направленным на исследование выполнения производственной программы на стадии реализации уделено достаточно внимания, но вместе с тем в отношении аналитического обоснования производственной программы на стадии разработки отсутствует целостная система конкретных показателей. Поэтому формирование системы показателей, обеспечивающей всестороннюю оценку соответствия производственной программы стратегическим целевым ориентирам, условиям внешней среды и внутреннему потенциалу, но вместе с тем, не требующей сложного вычислительного аппарата и обширной информационной базы, позволит существенно повысить качество принимаемых управленческих решений.

3. Совершенствование аналитических процедур, направленных на ретроспективное исследование выполнения производственной программы и эффективности производственной деятельности. В специальной экономической литературе отдельные показатели и методы анализа выполнения производственной программы и эффективности производственной деятельности хотя и освещены достаточно широко, однако представлены большей частью как самостоятельные блоки. Поэтому существует необходимость разработки комплексных поэтапных процедур, обеспечивающих оценку в ретроспективе выполнения производственной программы и эффективности производственной деятельности предприятия с позиций системного подхода.

Реализация указанных мер, по нашему мнению, призвана существенно повысить эффективность управления производственной программой как на стадии ее разработки, так и на стадии реализации.

#### Список литературы

1. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 150 с.
2. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов-н/Д: Феникс, 1997. – 480 с.
3. Курочкина И.П. Методология программно-ориентированного учета и анализа. – Йошкар-Ола: Изд-во МарГТУ, 2009. – 172 с.
4. Азнабаева Г.Х. Оперативное управление производственной программой на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Ижевск, 2008. – 23 с.

В редакцию материал поступил 13.04.12

#### Информация об авторе

**Асканова Оксана Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы и кредит», Рубцовский индустриальный институт (филиал) ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»  
Адрес: 658207, Алтайский край, г. Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6, тел.: (38557) 2-89-67  
E-mail: evk@inst.rubtsovsk.ru

**O.V. ASKANOVA,**

*PhD (Economics), Associate Professor*

*Rubtsov'sk Industrial Institute*

#### ESSENCE OF MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE PRODUCTION PROGRAM AND THE ROLE OF ANALYSIS IN THIS PROCESS

The article presents critical investigation of the existing approaches to the production program management and proposes the author's interpretation of the mentioned category. The author considers the role of analysis in the process of forming and executing of production program and marks the main directions of improving analytical procedures.

*Key words:* management; production program; analysis; criteria of estimation.

#### References

1. Gol'dshtein G.Ya. *Osnovy menedzhmenta* (Bases of management). Taganrog: Izd-vo TRTU, 2003, 150 p.
2. Samygin S.I., Stolyarenko L.D. *Menedzhment personala* (Personnel management). Rostov-on-Don: Feniks, 1997, 480 p.
3. Kurochkina I.P. *Metodologiya programmno-orientirovannogo ucheta i analiza* (Methodology of program-oriented accounting and analysis). Yoshkar-Ola: Izd-vo MarGTU, 2009, 172 p.
4. Aznabaeva G.Kh. *Operativnoe upravlenie proizvodstvennoi programmoi na predpriyatiyakh tsellyulozno-bumazhnoi promyshlennosti* (Operative management of production program at enterprises of pulp-and-paper industry). Izhevsk, 2008, 23 p.

#### Information about the author

**Askanova Oksana Vladimirovna**, PhD (Economics), Associate Professor of the «Finance and Credit» Chair, Rubtsov'sk Industrial Institute (branch) of Altai State Technical University named after I.I. Polzunov  
Address: 2/6 Traktornaya Str., 658207, Rubtsovsk, Altai region, tel.: (38557) 2-89-67  
E-mail: evk@inst.rubtsovsk.ru