

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

В условиях рынка положение предприятий в корне изменяется, расширяются их права и обязанности, они приобретают экономическую самостоятельность и полностью отвечают за результаты своей деятельности, определяют новые цели и задания, которые раньше вообще на этом уровне не разрешались и не соотносились. Мощное давление этих обстоятельств создало ситуацию, когда еще и до сих пор большинство промышленных предприятий находятся в «лежащем» состоянии. И все же практика свидетельствует, что даже в современных, достаточно сложных и неблагоприятных экономических условиях (высокие налоги, неплатёжеспособность, непрерывная борьба за контроль над собственностью и тому подобное) можно работать прибыльно. Анализ работы успешных предприятий, которые действуют в реальном секторе экономики, однозначно указывает на основное условие их достижений - грамотный менеджмент, особенно в производственных подразделениях, и, конечно, на верхних уровнях управления. Чтобы закрепить эти прогрессивные и обнадеживающие тенденции, необходимо интенсивно переучивать производственных управленцев, готовить молодые кадры на высоком профессиональном уровне.

Ход экономических реформ в Украине показывает, что для вывода страны из кризиса недостаточно только рыночных преобразований на макроэкономическом уровне. Несмотря на то, что в государстве сформировалась структура коммерческих и инвестиционных банков, система фондовых и валютных бирж, страховых компаний и других рыночных институтов, а инфляция подавлена, промышленность и сфера услуг продолжают стагнировать.

С переходом Украины к рыночным отношениям к предприятиям предъявляются принципиально новые требования относительно организации и функционирования. В этой связи менеджеры всех уровней промышленного производства и сферы услуг должны знать законы, принципы и методы эффективного управления, производства конкурентоспособной продукции, уметь разрабатывать

высокорентабельную операционную систему предприятия.

Актуальность темы состоит в проблемах формирования системы эффективного операционного менеджмента на предприятии.

Цель данной работы - осветить принципы, методы и приемы менеджмента применительно к подразделениям операционной системы предприятия.

Предмет работы - принципы функционирования производства, объект - операционная система предприятия.

1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Сущность операционного менеджмента

Категория «организация» многозначна. В широком смысле это свойство систем, в узком — действие, направленное на создание чего-либо (например, организация собственного «дела»). В то же время организацией можно назвать группу людей, объединившихся ради достижения общих целей. Это могут быть общественно-политические и спортивные организации, организации любителей русской словесности и т. д. Если же целью, объединившей людей, является бизнес, то их совместное «дело» можно назвать бизнес-организацией. Такого рода организации могут быть предприятия, фирмы, корпорации, товарищества, акционерные общества и т. п. независимо от их формы собственности. Неправильно считать, бизнес-организации ставят перед собой одну-единственную цель -«зарабатывать деньги». Эта цель действительно актуальна, особенно в краткосрочном плане. В долгосрочном плане на первое место выходит сохранение и развитие бизнеса, что позволит получать прибыль и в будущем. Вообще в бизнесе существует множество целей, и все они взаимосвязаны и взаимозависимы. Например:

- увеличение доходов и прибыли организации для того, чтобы обеспечить достаточные выплаты собственникам (акционерам) и иметь возможность развивать производство;
- сокращение всех видов затрат на производство продукции и/ или услуг;

- рациональное использование ограниченных, наиболее ценных ресурсов (в том числе природных);
- повышение конкурентоспособности для поддержания доли рынка на прежнем уровне или ее увеличения;
- фокусирование внимания на нуждах потребителя, полное и регулярное выполнение всех заказов, максимальная оперативность и доступность поставок, чтобы получить известность на мировом рынке в качестве лучшего поставщика;
- лидерство в освоении новой техники и технологии как база для дальнейшего развития производства;
- достижение известности в своей области деятельности, чтобы иметь возможность привлекать в штат лучших специалистов;
- поддержание дружественной обстановки в коллективе, обеспечение раскрытия всех способностей каждого работника.

Ядром любой бизнес-организации, обеспечивающим достижение стоящих перед ней целей, является оперирующая (операционная) система. Оперирющие системы имеют дело с целенаправленным преобразованием в готовые изделия и оказываемые услуги поступающих на вход системы физических ресурсов, таких, как сырье, материалы, комплектующие изделия (предметов труда), с использованием зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств и т. д. (средств производства) и труда людей, имеющих определенные знания, умения и опыт (рис. 1). Поэтому оперирующую систему можно также определить как форму соединения ресурсов организации для выпуска продукции и оказания услуг, удовлетворяющих потребительский спрос на рынке. Реализация на рынке продукции и услуг должна способствовать достижению целей создания бизнес-организации, выполнению ее миссии, а оперирующая система должна рассматриваться при этом как средство достижения этих целей.

В организации могут одновременно функционировать несколько оперирующих систем, причем существенно отличающихся друг от друга. Так, авиакомпания кроме процесса перевозки пассажиров и грузов должна осуществлять и соответственно организовывать оперирующие системы технического обслуживания летательных аппаратов, маркетинга и реализации билетов, питания пассажиров в полете, обеспечения их безопасности и др. Очевидно, что состав оперирующих систем организации тесно связан с перечнем выполняемых ею

функций, а значит, и целей, которые она перед собой поставила, или со стратегической миссией организации. В примере с авиакомпанией миссией может быть «Скорость, безопасность, комфорт для всех вас».

Рис. 1 Общая схема оперирующей системы бизнес-организации

С понятиями «бизнес-организация» и «оперирующая система» тесно связана еще одна важная категория — «операционный менеджмент». Операционный менеджмент в широком смысле — это способ создания и обеспечения функционирования оперирующих систем. Оперирующие системы весьма разнообразны. Основным признаком их классификации является различие результатов функционирования. Так, они подразделяются на производственные, результатом функционирования которых являются готовые изделия или продукция, и сервисные, результатом для которых является оказание услуг, т. е. удовлетворение каких-то потребностей без предоставления покупателю материального товара. Новый автомобиль является примером продукции, а ремонт разбитого автомобиля — услуги.

Разделение оперирующих систем на две группы приводит к соответствующей классификации менеджмента. Так, производственный менеджмент имеет дело с производственными системами; сервисными системами занимается соответственно менеджмент в сфере банковской деятельности, туризма, шоу-бизнеса, транспорта, оказания платных медицинских или образовательных услуг и т. п. Принято объединять все направления менеджмента в сервисе понятием «операционный менеджмент». В учебнике рассматриваются как производственный, так и операционный менеджмент, но большее внимание уделяется производственному менеджменту, который призван обеспечить наиболее рациональные формы создания и функционирования производственных систем, организации и осуществления производственного процесса.

В соответствии с представленным разделением задач производственного (операционного) менеджмента его функции также можно разбить на две группы: функции создания оперирующих систем и функции обеспечения их функционирования. Различие состоит в том, что решения, направленные на создание систем, всегда дают отдаленные во времени результаты, в то время как результаты решений по обеспечению функционирования систем проявляются достаточно быстро. Это позволяет говорить о разделении функций производственного менеджмента соответственно на стратегические и тактические. И те и другие, в конечном счете поддерживают выполнение бизнес-

организацией своей миссии.

Стратегические функции производственного менеджмента, или его стратегии включают:

- стратегию товара, определяющую выбор новых товаров и модернизацию уже производящихся. Эта стратегия неразрывно связана с анализом жизненного цикла товаров, с проведением маркетинговых исследований;
- стратегию процесса, определяющую выбор способов производства отобранных товаров, обоснование производственной мощности и ее резервирования. Под способом производства здесь понимается совокупность средств производства, технологий изготовления и методов организации и управления производством. В первую очередь эти составляющие находятся под влиянием масштаба производства нового товара, повторяемости и устойчивости его выпуска, которые также определяются в ходе маркетинговых исследований;
- стратегию размещения новых производств в региональном аспекте с учетом выполнения требований гибкости и надежности снабженческой и распределительной сети также оказывающее огромное влияние на эффективность бизнеса;
- стратегию организации производства, определяющую организационную структуру нового или реконструируемого предприятия, выбор форм и методов организации работ внутри предприятия, построение рабочих центров и обеспечение их ресурсами;
- стратегию обслуживания производства, определяющую формы организации и методы технического, транспортного и складского обслуживания предприятия;
- стратегию качества, приобретающую в последнее время все большее значение ввиду тех кардинальных изменений, которые происходят в бизнесе.

Тактические функции производственного менеджмента, или его тактики включают:

- тактику управления запасами, рассматривающую запасы как необходимый атрибут любой производственной системы, а управление ими — как элемент управления материальными потоками в производстве;

- тактику «точно в срок», показывающую пути минимизации запасов и возможности работать вообще без них;
- тактику расчета потребности в компонентах изделий, определяющую систему планирования на предприятии в условиях зависимого спроса;
- тактику агрегатного планирования, дающую решения по эффективному планированию темпов производства в среднесрочном периоде с учетом меняющегося рыночного спроса;
- тактику составления производственных расписаний на уровне исполнителей с учетом возникающих очередей и степени загруженности рабочих центров.

Выше перечислены основные стратегические и тактические функции менеджмента, содержание и методы выполнения которых подробно рассмотрены в соответствующих разделах настоящего учебника. В ряде конкретных случаев их состав может быть несколько видоизменен и расширен.

1.2 Методы и принципы операционного менеджмента

Современной практикой выработаны четыре группы методов управления операционными системами: организационные, административные, экономические и социально-психологические. Рассмотрим их концептуальную сущность.

Организационные методы. Суть их состоит в том, что прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть оптимально организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена инструкциями, фиксирующими правила выполнения работ и поведения персонала. Необходимо сначала создать предприятие, цех, участок, отдел и т. п., т. е. разработать нормативные акты, регламентирующие, нормирующие и инструктирующие их деятельность, подобрать и расставить по местам людей, обеспечить их планами, дать задания, показать направления действий, а затем уже руководить их действиями. Таким образом, организационные методы предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, а следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп -- активных методов.

Административные методы. Их называют также методами властной мотивации, и сводятся они, прежде всего к открытому принуждению людей к той или иной деятельности либо к созданию возможностей для такого принуждения. Эти методы широко применялись на промышленных предприятиях и в сфере услуг при административно-командной системе управления экономикой в нашей стране. На практике эти методы реализуются в виде конкретных безальтернативных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения. В условиях рыночных отношений административные методы должны вытесняться другими группами методов.

Экономические методы. В результате перехода к рыночным отношениям административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Экономические методы предполагают косвенное воздействие на объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только работнику, но и предприятию, своевременное и качественное выполнение (в отдельных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего, в виде денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

Социально-психологические методы. Как свидетельствует практика, экономические методы также довольно быстро проявили ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но не самый главный стимул в работе. В 20-30-х годах XX ст. появились социально-психологические методы. Концептуально они сводятся к двум основным направлениям:

формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы благодаря повышению настроения людей;

выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в операционном процессе.

Все приведенные методы операционного менеджмента реализуются в соответствии с определенными принципами и правилами. Рассмотрим наиболее значимые из них в аспекте освещаемой тематики.

Целенаправленность управления. Этот принцип один из важнейших. Управленческий процесс должен быть целенаправленным, т. е. всегда ориентирован на решение конкретных проблем, достижение конкретных целей.

Функциональная социализация в сочетании с универсальностью. Суть этого принципа состоит в том, что к каждому объекту управления должен быть свой подход, учитывающий его специфику. Например, спортивной командой нельзя руководить так же, как актерами на сцене, а группой врачей - как воинским подразделением. Но поскольку в этих случаях имеет место руководство людьми как таковыми, то существует некий универсальный подход к ним независимо от того, кто они - солдаты или ученые, чиновники или строители.

Последовательность управленческих процессов. Любой управленческий процесс строится в соответствии с принципом последовательности, т. е. элементы или стадии, из которых он состоит, должны следовать друг за другом в определенном порядке. Нельзя, например, сначала отдать распоряжение, а затем обдумывать его правомерность.

Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием. Поведение объекта управления необходимо контролировать непрерывно, так как он, постоянно находясь под воздействием внешних и внутренних факторов, все время отклоняется в ту или иную сторону от запланированного регламента поведения.

Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности. Это один из важнейших принципов управления. Превышение прав по сравнению с обязанностями приводит к управленческому произволу, недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку излишняя активность может грозить большими неприятностями.

Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед предприятием. Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложены собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и качественнее, чем спущенные сверху.

Всемерное обеспечение состязательности участников управления. Речь идет о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

1.3 Цели и задачи операционного менеджмента

Предназначение операционного менеджмента – способствовать созданию товаров: изделий или услуг, которые организация может с выгодой для себя реализовать на рынке. Поэтому первая, очевидная цель менеджмента – оптимизировать "выход" оперирующей системы путем максимального удовлетворения потребительского спроса.

Оперирующая система должна иметь на выходе некий специфический товар (или услугу), удовлетворяющий потребителя. Однако, это не единственное требование. Потребитель должен быть удовлетворен также и ценой товара и временем его предоставления. Эти три аспекта: специфицированные товары, отвечающие всем требованиям к качеству, их цены и время их предоставления являются основными источниками удовлетворения потребительского спроса и, одновременно, – определения конкурентного статуса производящей их бизнес-организации. Поэтому их рассмотрение нельзя отрывать от анализа проблем управления производством.

Обычно организация не ставит перед собой задачу добиться максимального результата по всем трем направлениям. Эта задача практически невыполнима, хотя ее выполнение и можно считать идеалом, к которому следует постоянно стремиться. Усилия сосредотачиваются на каком-либо одном направлении в большей степени, чем на двух других. И это отличает данную бизнес-организацию от других, работающих в том же сегменте рынка. С другой стороны это определяет и специфику операционного менеджмента в этой организации.

Вторая, менее очевидная, но оттого не менее важная цель менеджмента – эффективная переработка ресурсов, поступающих на вход оперирующей системы.

Существуют разные подходы и методы применительно к оптимизации использования материалов, оборудования и труда, но обычно предприятия вынуждены оптимизировать использование какого-либо одного ресурса, идя на

определенные уступки по двум другим.

Таким образом, налицо наличие целей операционного менеджмента двух типов: максимизация выхода оперирующей системы и минимизация входа. Причем, первая цель в большей степени лежит на поверхности, а вторая – в большей степени касается менеджмента; первая – определяет необходимое условие существования бизнес-организации, вторая – достаточное условие. Двойственность целей порождает конфликт между ними, и часто улучшение достижения одной из них приводит к ухудшению достижения другой. Все решения операционного менеджмента должны приниматься исходя из наличия двух конфликтующих целей и необходимости достижения баланса между ними. Задача усложняется еще и тем, что внутри каждой из целей существует своя конфликтная ситуация противоборства между путями ее достижения.

Если использовать общепринятые понятия, то речь здесь идет об эффективности менеджмента или эффективности управления бизнес-организацией, как об отношении количественно измеренного выхода к количественно измеренному входу.

Может показаться, что цена, как параметр выхода, уже учитывает оптимальность использования ресурсов, имеющихся на входе, т. е. конфликта на самом деле нет, и эффективный выход уже говорит об эффективной работе организации. Но это ошибочное впечатление. Дело в том, что цена на товар на немонополизированном рынке устанавливается практически независимо от издержек на его производство, отражающих эффективность использования ресурсов. Фирма может иметь очень конкурентоспособный товар, в том числе и по параметру "цена", но быть при этом совсем нежизнеспособной ввиду убыточности производства этого товара (высокого уровня издержек производства по сравнению с ценой) из-за низкого уровня менеджмента.

Баланс между и внутри этих двух основных целей достигается с учетом сильных и слабых сторон организации, конкуренции, имеющей место в данном сегменте рынка, параметров спроса на продукцию/услуги и пр. Другими словами, в различных ситуациях достигаемый баланс различен. Это еще раз говорит о том, что работа менеджеров в разных организациях может существенно различаться не только по используемым методам, но и по принимаемым принципиальным решениям. Это требует наличия в их "арсенале" большого разнообразия подходов и методов управления, применение которых в каждом конкретном случае может дать оптимальный результат.

2. СТРАТЕГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Эффективность операционного менеджмента на предприятии предусматривает несколько важнейших элементов, определяющих жизнеспособность системы - это стратегическое планирование, управление персоналом и система контроля над выполнением поставленных целей.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться. Их можно классифицировать следующим образом.

Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение: видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта; способов повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта; распределение средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках.

Стратегия управления набором отраслей предполагает, что высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации видов деятельности и выпускаемой продукции за счет новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы и ее ориентирами.

Стратегия нововведений (инновационная политика) предполагает объединение целей технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции. Она предусматривает выбор

определенных объектов исследований, с помощью которых фирмы стремятся содействовать в первую очередь систематическим поискам новых технологических возможностей.

Стратегия капиталовложений предполагает определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом; определение конкурентных позиций фирмы по отношению к соперникам; выяснение возможностей фирмы на основе результатов планирования и выполнения планов путем организации оперативно-хозяйственной деятельности.

Стратегия развития направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы как в целом, так и ее филиалов и дочерних компаний. Стратегию развития филиалов и дочерних компаний по следующим ключевым направлениям определяет материнская компания: разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности компании; увеличение экспорта; создание смешанных предприятий за рубежом; расширение зарубежных капиталовложений.

Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности деятельности фирмы путем проникновения в новые отрасли хозяйства, транснационализации капитала.

Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий - сборочных и по разработке сырьевых ресурсов.

Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития такой деятельности, снизить до минимума предполагаемые возможные риски и оценить выгоды.

Стратегия экспорта предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей и используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование и суда на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую малогабаритную продукцию (часы, фотоаппараты, бытовые электроприборы) и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки невелики, а риск зарубежных инвестиций велик.

Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает по всем видам деятельности: создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование. Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха. В тех случаях, когда виды деятельности, которыми фирма занимается, перестают удовлетворять ее целям, осуществляется анализ путей диверсификации и определение новых видов деятельности, к которым следует перейти.

Организация коллективного труда является одной из наиболее актуальных проблем в условиях развития современного производства. Решение этой проблемы требует глубокого знания специфики труда и его психологических составляющих. Значительную роль в этом играют эмпирические исследования и прикладное изучение процессов организации коллективной деятельности, ее протекания и реализации в конкретных условиях производства, а также разработка в этой связи конкретных способов ее совершенствования. Коллективы должны представлять собой такой вид саморегулирующихся систем, в которых формализованные структуры отношений не должны сковывать инициативу и свободу, а напротив, стимулировать поисковую активность, предприимчивость и отдачу каждого из участников трудового процесса. Кроме того, эти системы требуют гармонизации формальных и неформальных отношений, проявлений независимости, динамичности и стабильности во всех их звеньях. Нарушение такого рода требований может частично или полностью нивелировать фактор творчества и деятельности, как отдельных подструктур, так и всего предприятия. Таким образом, практика научного управления требует решения важной задачи согласования требований функциональной организации предприятия, обеспечения творческой свободы личности и актуализации механизмов социального, коллективного воздействия. Если руководитель действительно стремится к поиску оптимальных путей организации коллективной деятельности, он должен владеть необходимой для этого информацией и быть достаточно осведомленным о тех социально-психологических процессах и условиях, в которых протекает трудовая деятельность. В поле его зрения должны быть: характер зависимостей и отношений между подчиненными и руководителями;

социально-психологический климат и межличностные отношения, возникающие в процессе работы;

информационно-коммуникативный и интеллектуальный обмен между различными звеньями единого производственного цикла;

владение навыками управления этим процессом, разрешения возникающих конфликтов;

общественное мнение, мотивы, установки, отношения, которые активизируют деятельность коллективов, стимулируют творческие силы каждого конкретного человека в конкретной производственной среде.

Отсюда вытекает необходимость в проведении таких конкретных мероприятий и действий:

1. подбор людей в коллективы;
2. адаптация каждого нового сотрудника к условиям деятельности;
3. раскрытие возможностей и активизация творческого потенциала каждого члена коллектива;
4. правильное распределение функций и расстановка кадров;
5. тактичное поведение руководителя при решении вопросов межличностных отношений, конфликтов;
6. умение мобилизовать в каждом работнике инициативу, уверенность в себе, ответственность;
7. поддержание нормальных взаимоотношений с руководителями различного уровня, партнерами и подчиненными;
8. поощрение изобретательности в решении задач с помощью хорошо продуманных и адаптированных к конкретным условиям и людям стимулов как материального, так и морального характера.

Контроль как одна из функций управления представляет собой процесс определения качества и корректировки выполняемой подчиненными работы, для того чтобы обеспечить выполнение планов, направленных на достижение целей предприятия. Таким образом, контроль входит в задачу менеджера любого уровня -- от президента компании до мастера цеха. Для того чтобы менеджер любого уровня мог создать и поддерживать систему контроля реализации намеченных планов, необходимо наличие двух условий. Несмотря на это находятся люди,

которые сосредотачивают все внимание на системах и методах контроля, не обеспечивая предварительно этих условий, концептуально заключающихся в следующем:

во-первых, контроль требует наличия планов, т. е. сначала составляется план, затем он превращается в нормативы, с которыми сопоставляются фактические результаты деятельности;

во-вторых, контроль требует наличия организационной структуры, т. е. необходимо четко знать, кто на предприятии несет ответственность за отклонения от планов и принятие корректирующих мер.

Основной процесс контроля, какую бы область предприятия любого вида деятельности (материального производства или сферы услуг) он ни затрагивал, должен состоять из следующих этапов:

Установление нормативов. Поскольку планы являются эталоном, в соответствии с которым строится система контроля, первым шагом в процессе контроля должна быть разработка планов. Однако ввиду того, что планы различаются конкретным содержанием и степенью сложности и менеджерам обычно бывает трудно следить за всем сразу, устанавливаются определенные нормативы. Нормативы можно определить как критерии эффективности работы. Это заранее выбранные точки в общей программе планирования, в которых определяется эффективность деятельности, с тем, чтобы можно было сообщить менеджеру о ходе дела и избавить его от необходимости следить за каждым шагом в выполнении плана. Существует много разновидностей нормативов. Самые лучшие из них - поддающиеся проверке цели и задачи (количественные или качественные). Поскольку конечные результаты, за которые отвечают те или иные сотрудники, являются наилучшими показателями выполнения планов, они представляют собой и лучшие показатели для контроля. Эти нормативы могут быть выражены в натуральных показателях (объем выпуска продукции, объем услуг, трудоемкость работ в человеко-часах, частота или количество отказов и др.). Их также можно выразить в поддающихся проверке качественных показателях или любым другим способом, который дает ясное представление об эффективности деятельности.

Определение эффективности деятельности. Определение эффективности деятельности путем сопоставления с нормативами, даже если это не всегда получается на практике, должно в идеале проводиться с некоторым забеганием вперед так, чтобы можно было предугадать возможные отклонения раньше, чем

они действительно произойдут, и принять соответствующие меры для их предупреждения. Если нормативы составлены правильно и есть возможность точно определить, что же делают подчиненные, оценка фактических или ожидаемых результатов работы - дело весьма простое. Но существует немало видов деятельности, для которых трудно разработать точные стандарты. Это, как правило, нетехнические виды работ - финансовая деятельность и др. Важно помнить, что чем меньше операции или виды деятельности связаны непосредственно с операционной системой, с цехом, участком, тем сложнее, а часто и просто невозможен их контроль.

Корректировка отклонений. Если нормативы отражают организационную структуру и используются для оценки качества работы, корректировать отклонения намного легче, так как руководитель точно знает, кто персонально или какая группа несет за них ответственность и какие необходимо предпринять корректирующие действия. Корректируют отклонения в работе тогда, когда контроль является частью общей системы менеджмента и сливается с другими функциями менеджмента. Менеджеры могут корректировать отклонения путем пересмотра планов или уточнения целей (это одно из применений принципов оперативного управления). Корректировать отклонения можно также в рамках организационных функций путем перераспределения, уточнения заданий или выделения дополнительных ресурсов, лучшего подбора и обучения кадров и т. п.

Для эффективного управленческого контроля нужна система своевременного сообщения о необходимости применения корректирующих действий и о том, что если не будут предприняты неотложные меры, возникнут проблемы, для решения которых может потребоваться большое количество ресурсов -- временных, финансовых, технических и др. Необходимость опережающего контроля очевидна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Операционный менеджмент - отрасль менеджмента, которая охватывает все стадии производственного процесса на предприятии, начиная планированием и заканчивая контролем. По своей сути операционный менеджмент является индикатором эффективности производства.

Современное предприятие и его основная организационная структура - производство принадлежат к категории сложных систем. Это обстоятельство должно быть учтено в анализе особенностей функционирования предприятия, оценке его экономической эффективности и экономического управления. Понятие «система» предусматривает целостность объекта, который состоит из многих взаимоувязанных и взаимодействующих элементов. Функционирование этого объекта определяется уровнем организации производства. Большинство предприятий принадлежат к многоуровневым иерархическим структурам с такими характерными чертами:

- автономность отдельных подсистем (элементов);
- приоритет высших по уровню подсистем сравнительно с более низкими;
- управляемость низших по уровню подсистем со стороны более высоких.

Три условия связанности подсистем предприятия между собой, а также с системой-резидентом можно определить определенные требования к отношениям между подсистемами, которые существенно влияют на эффективность менеджмента операционной системы:

- необходимость четкого согласования целей между уровнями подсистем и системой в целом;
- обеспечение информационной совместимости подсистем, возможности оперативной обработки и передачи данных в следующие звенья системы;
- применение единственной формализации структуры информации в виде типичных документов, форм учета, показателей контроля функционирования подсистем и предприятия в целом;
- обработка информации, которая поступает в режиме реального времени.

Организация управления операционными системами зависит от сложности их структуры, масштаба и вида деятельности, наличия связей с другими субъектами хозяйственной деятельности. Для большинства предприятий характерны три основных вида управления их операционными системами: производственное, организационное и экономическое.

В сложных условиях Украины происходит процесс становления нового для нее управления предприятиями и организациями, для которого характерными

являются вопросы, связанные с управлением операционной системой и стратегией организации, а также внедрение, с учётом национальных особенностей, опыта систем стратегического управления в зарубежных компаниях. Для эффективного управления следует:

Одним из важных моментов является моделирование не только иерархии операций, но и динамики их развития за определенный период времени.

Составление операционных моделей это начальный этап процесса управления системой.

Моделирование это начало всякой управленческой деятельности, его обязательным продолжением является определение видов работ, которые нужны для достижения целей.

При операционном управлении внимание руководителей концентрируется на достижении текущих и краткосрочных результатов, часто в ущерб долгосрочным целям. Этого можно избежать, если планировать результаты по всему спектру времени, включая долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Тогда оценка полученных результатов должна производиться с учетом их в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании.

При изучении процесса разработки модели операции на примерах зарубежных компаний, можно сделать вывод, что для нормального функционирования компании необходимо согласование с руководителями других уровней, а не «спускание» указаний сверху. К тому же должна присутствовать личная мотивация.

Все уровни производства должны быть обеспечены необходимой информацией для правильного построения производственных процессов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гаврилишин О. Основні елементи теорії ринкової економіки. -- К., 1993.

2. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоустойчивость предприятий. -- Х., 1997.

3. Курочкин А.С. Деловая игра: "Управление научно-техническим развитием производства": Метод, указания к проведению. -- К., 1989.
4. Курочкин А.С. Организация производства: Конспект лекций. -- К., 1997.
5. Курочкин А.С. Управление предприятием: Учеб. пособие. -- К., 1998.
6. Менеджмент организаций. Учебник./ Под ред. З.П.Румянцевой., 1997 г.
7. Операционный менеджмент Соломатиной О.Л/ 2006г
8. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. -- 3-е изд., стереотип. -- К.: МАУП, 2003.