Р. В. ЧАБАН, аспірант
(ЄУФІМБ, м. Київ)

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 215–218

Задачі, які сьогодні стоять перед виробництвом, безпосередньо визначаються вимогами ринку: працювати і розподіляти відповідно до поточних потреб ринку за наявності обмежених ресурсів. Цілями виробництва стає якнайповніше задоволення потреб споживачів і одержання прибутку. Звідси випливає необхідність приділяти особливу увагу розв'язанню організаційно-виробничих проблем: управлінню запасами протягом усього виробничого циклу від постачання до збуту; кількості та якості використаної у виробничому процесі праці; гнучкості виробництва, забезпеченої за рахунок як засобів організації виробництва, так і використаної нової техніки і технології. У зв'язку з цим для тих, хто займається вивченням зазначених проблем, величезний інтерес має досвід вітчизняних та іноземних фахівців у сфері виробничого і операційного менеджменту.

Американські вчені Р. Чейс та Н. Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [12]. Водночас американські дослідники С. Лі та М. Шнайдер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовують управлінці у процесі створення і функціонування операційної системи [12].

На думку англійських фахівців, операційний менеджмент пов'язаний із проектуванням і роботою виробничих та транспортних систем [16].

Українські фахівці, узагальнюючи попередні висловлювання, роблять висновок, що управління операціями стосовно підприємства — це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, енергії та професійних навичок з метою виготовлення товарів і надання послуг для задоволення потреб зовнішнього середовища [12].

Аналіз існуючої вітчизняної і зарубіжної літератури в сфері виробничого й операційного менеджменту робить зрозумілими проблеми, що нині необхідно розв'язати з метою відновлення нормального функціонування вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки.

Оскільки операційна система складається з окремих підсистем, розглянуті далі проблеми будуть систематизовані й упорядковані виходячи зі структури операційного менеджменту, наведеної на рис. 1 (на рис. 2 система операційного менеджменту розглянута в динаміці).

Управління персоналом (на рівні цеху). Проблеми, що нині виникли на підприємствах, насамперед зумовлені тим, що на них не приділяли належної уваги управлінню персоналом на рівні середньої та низової ланок. Практика роботи вітчизняних підприємств свідчить, що сьогодні необхідно розв'язати наступні завдання:

1. Чітко визначити зміст функціональних повноважень як окремої особи, так і структурного підрозділу в цілому.
2. Створити ефективну інформаційну систему.
3. Підготувати універсальних спеціалістів (робочих-багатостаночників), застосовуючи систему ротації працівників.
4. Створити ефективну організаційну структуру на рівні цеху з погляду чіткості структуризації й завершеності службових підрозділів та їх рівнів.
5. Сформувати дієздатний персонал з метою досягнення загальної мети.
6. Покращити умови праці.

Управління матеріальними ресурсами. Раціональне і ефективне управління матеріальними ресурсами — один із вагомих чинників впливу на кінцеві результати діяльності господарюючих суб'єктів та їх конкурентоздатність у нинішніх умовах. Це потребує зміни мотивації підприємств

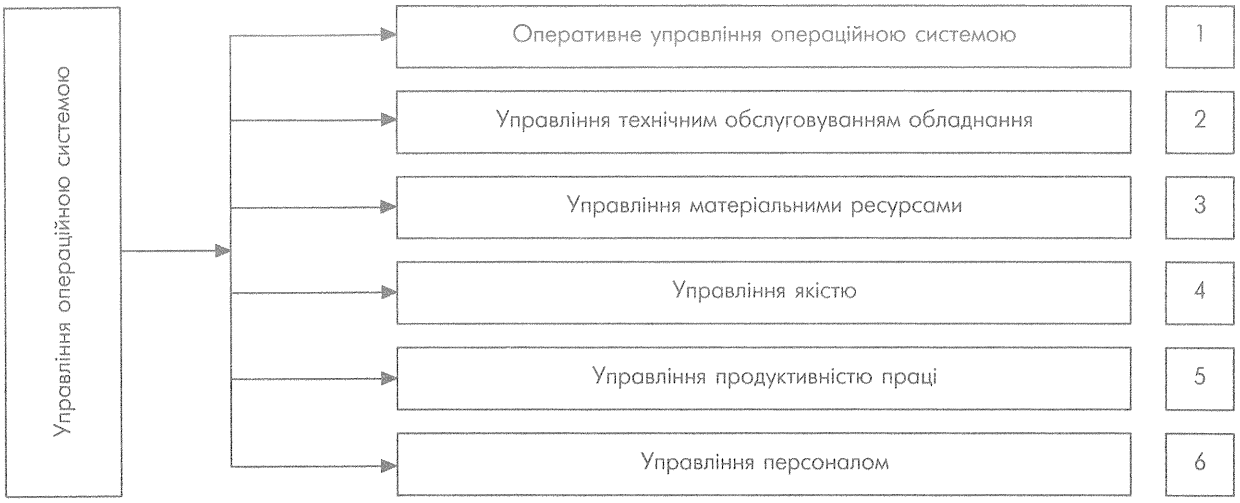

Рис. 1. **Структура операційного менеджменту**

щодо управління запасами і потребує розв'язання таких завдань:

1. Створити або вдосконалити методи планування необхідних ресурсів.
2. Створити або вдосконалити спеціальну організаційну структуру на підприємстві.
3. Побудувати логістичну систему на рівні цеху.
4. Удосконалити оперативне управління матеріальними ресурсами.

Управління якістю. Від якості продукції та послуг залежать конкурентоздатність окремого виробника і країни в цілому, заощадження ресурсів і підвищення ефективності виробництва, безпека продукції та послуг для людини і навколишнього середовища. Для поліпшення якості продукції та послуг необхідно розв'язати такі завдання:

1. Створити систему управління якістю і впровадити її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів.
2. Створити нову оптимальну організаційну структуру (підрозділ) управління якістю на підприємстві та у відповідних службах цеху.
3. Створити інформаційну систему управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів.
4. Підвищити рівень культури управління якістю.
5. Поліпшити мотивації робітників.

Управління продуктивністю. Продуктивність праці забезпечується шляхом раціонального використання матеріальних, трудових ресурсів, основних і оборотних фондів підприємства, підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції, а також поліпшення її якості.

На продуктивність праці впливають суб'єктивні та об'єктивні фактори:

- фактична бездіяльність багатьох керівників підприємств під час розв'язання проблеми якості;
- фактично зруйнована дисципліна праці, що призвело до того, що управлінський вплив має слабку ефективність;
- своєчасне і повне забезпечення заробітної плати у розмірі, що дозволяє задовольнити основні потреби;
- одержання морального задоволення службовцями і робітниками від виконання роботи;
- наявність високоякісних матеріалів і комплектуючих виробів;
- застосування прогресивних, ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- нормальні умови праці на підприємстві.

Оперативне управління операційною системою. Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення і мобілізації внутрішніх виробничих резервів [9]. Процедури оперативного управління все більше переплітаються з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва. Здійснювані управлінським персоналом середньої та низової ланок функції оперативного обліку, планування, контролю і регулювання ходу виробництва є основою для виробітку варіантів координуючих впливів на виробничий процес.

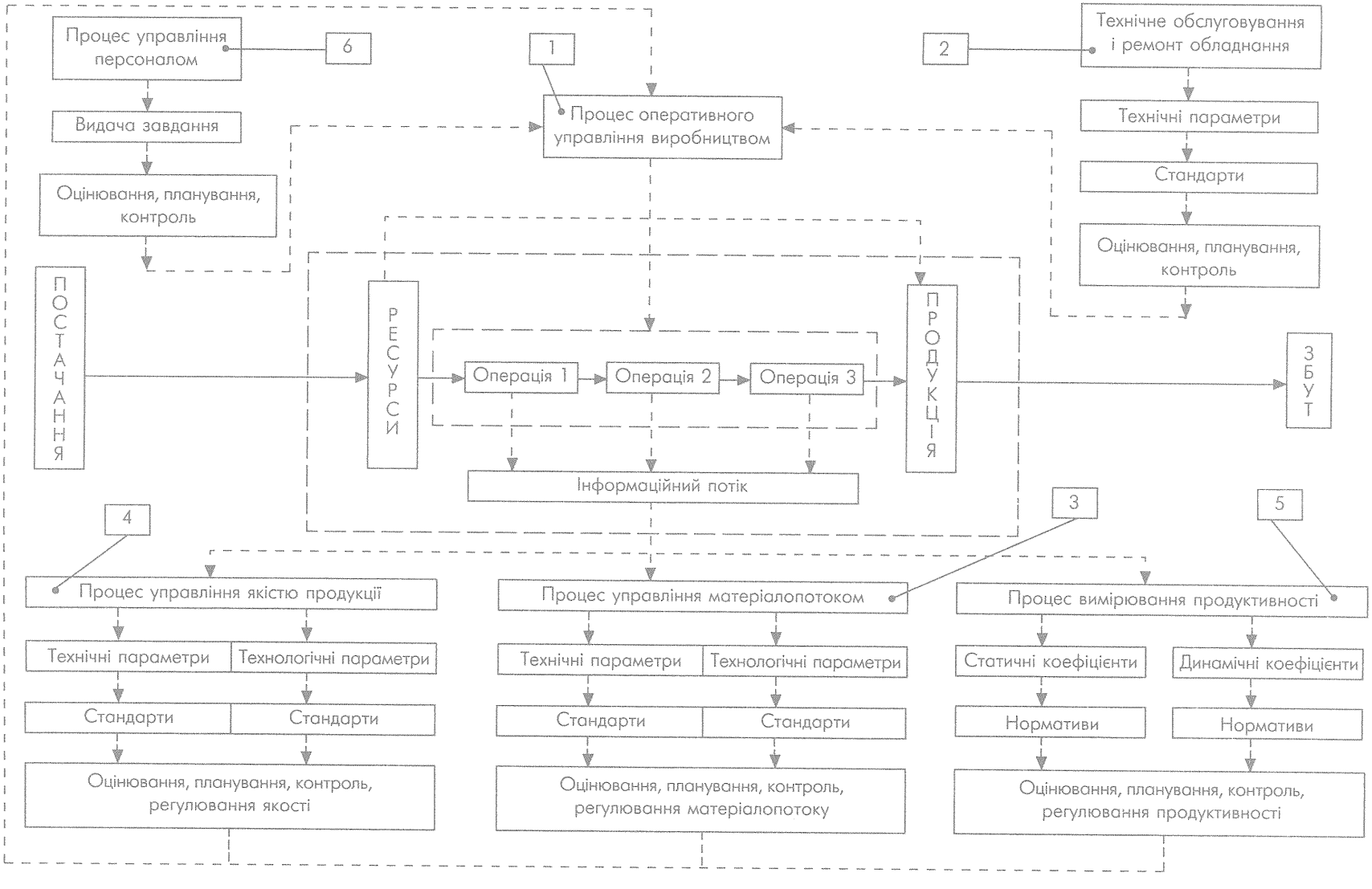

Рис. 2. **Процес управління операційною (виробничою) системою**

Проблеми оперативного управління виробництвом зумовлені здебільшого постійною зміною внутрішніх і зовнішніх (перемінних) чинників підприємств, що функціонують в умовах ринку, тому для багатьох підприємств важливим є суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в цехах, на виробничих ділянках (бригадах), робочих місцях.

Технічне обслуговування і ремонт обладнання. Технічне обслуговування передбачає всю діяльність, пов'язану з утримуванням виробничих потужностей у робочому стані, щоб система могла нормально функціонувати. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

1. Удосконалити програму ремонту обладнання.
2. Вибрати один або комбінацію кількох основних підходів щодо налагодження зіпсованого обладнання (резервування обладнання, запасних частин, наявність кваліфікованих операторів-наладчиків).
3. Визначити доцільність використання обладнання чи його заміну на більш сучасне.

Література

1. *Баскин А.* Управление материалопотоками и нормирование запасов // Логистика. — 2000. — № 1. — С. 29–30.
2. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 502 с.
3. *Дубинин С.* Производительность труда на предприятии. Методы повышения // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5–6. — С. 97–98.
4. *Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит-ра, 1998. — 336 с.
5. *Лапидус В. А.* Система статистического управления процессами. Система Шухарта // Методы менеджмента качества. — 1999. — № 6. — С. 29–30.
6. *Мескон М. Х., Алтберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
7. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством. Концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000 // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6. — С. 79.
8. *Окландер М.* Компоненты и принципы построения логистических систем // Бизнес-Информ. — 1997. — № 23. — С. 35.
9. *Плоткін Я. Д.* Виробничий менеджмент. — Л.: Інтелект, 1999. — 258 с.
10. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством: Пер. с англ. — М.: Бином, 1999. — 928 с.
11. *Стонер Д., Долан Е.* Вступ у бізнес: Пер. з англ. — К.: УФІМБ, 1999. — 928 с.
12. *Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М.* Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
13. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 448 с.
14. *Яременко О.* Управление материальными ресурсами // Бизнес-Информ. — 1997. — № 22. — С. 48.
15. *Hill T.* Production and operations management, 1991.
16. *Wild R.* Essential of production and operations management, 1995.