

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Куликова Виктория Викторовна, к.г.н., доцент ДВФУ, доцент кафедры  
Экологии и БЖД, профессор РАЕ, Тюгашев Александр Александрович,  
ДВФУ, 5 курс, Экономика и управление на предприятии (по отраслям)

### **Аннотация**

В статье рассмотрены теоретические положения организации оперативного управления на предприятии, показана важность ежедневного оперативного управления за деятельностью производства, представлены основные методы управления.

Ключевые слова: оперативное управление, планирование, управление производством, производственная деятельность, методы управления.

Оперативное управление представляет собой решение каждодневных, текущих задач. Данный вид управления включает: оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль, и включает отрасли и службы [1].

Производственная деятельность является объектом управления производственного менеджмента, а деятельность организаций, оказывающих услуги – объект управления операционного менеджмента. Однако деление производственного и операционного менеджмента условно – если проанализировать деятельность организаций, большинство производственных предприятий оказывают также и услуги потребителям. Помимо этого, производственный менеджмент (как и операционный) охватывает множество видов деятельности предприятия – от проектирования и производства до маркетинга и распределения.

Производственная деятельность, осуществляемая на рабочих местах, участках, цехах представляет собой отдельно взятую операцию. К данной

операции относят различные действия по переработке сырья, материалов, обеспечению качества продукции, снабжение рабочих мест инструментами, сырьем, материалами, запасы, потоки незавершенного производства и прочие действия. Управление при этом осуществляется не целостным процессом, а отдельно взятыми элементами данного процесса. Субъектами управления выступают мастера цехов, руководители низшего звена.

Производственная деятельность может быть рассмотрена с позиции функционального подхода к управлению и включает деятельность, протекающую в отдельных подразделениях предприятия. Субъектами управления, координируемые центральным органом, являются руководители функциональных направлений. Выделяют функции производства, маркетинга, снабжения, сбыта и другие. Производство выступает как деятельность, заключающаяся в трансформации сырья, материалов в продукцию, при этом снабжение и сбыт товаров (услуг) являются отдельными функциями.

Подавляющее большинство российских производственных предприятий работают на основе функционального подхода к управлению деятельностью, типичными признаками которого являются линейно-функциональная структура, небольшое количество горизонтальных связей между подразделениями, централизованное управление, схема управления материальными и информационными потоками. Применяются локальные показатели функционирования подразделений. Такой подход приводит к сосредоточенности подразделений на своих внутренних целях, снижает общую результативность производственно-хозяйственной деятельности, ограничивает развитие предприятия, затрудняет достижение общих стратегических целей.

Управление производством осуществляется целенаправленным воздействием на коллектив и отдельных работников, координацией их действий для достижения задач, поставленных планом экономического и социального развития. Исходной базой для реализации воздействий служат рационально распределенные и взаимосвязанные во времени и пространстве

виды управленческой деятельности (функции управления), организационная структура, методы, процессы управления [3].

Ежедневное оперативное управление за деятельностью производства осуществляется с помощью системы управления производственной деятельностью, состоящей из совокупности взаимосвязанных, взаимодействующих между собой элементов – технологий, операций, обеспечивающих процессов, ресурсов (информационных решений, распоряжений, планов, стандартов, нормативов, технических условий и т.д.), целью которой является стабильное выполнение основной производственной функции предприятия, обеспечение формирования и достижения целей производственной системы в оперативном периоде.

Производственная деятельность как объект управления включает:

1. Процессы производства и обращения:

- производственные процессы;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка и техническое обслуживание производства;
- проектирование продукции и НИОКР;
- сбыт и распределение продукции и услуг.

2. Обмен информацией между подразделениями (и предприятиями).

3. Обеспечение качества продукции.

Управление предприятием осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. Управленческая деятельность осуществляется посредством реализации функций – планирования, организации, координации, мотивации и контроля. Основной функцией управления является планирование [3].

На рисунке 1 приведены характеристики различных этапов планирования, соответствующих различным уровням управления.

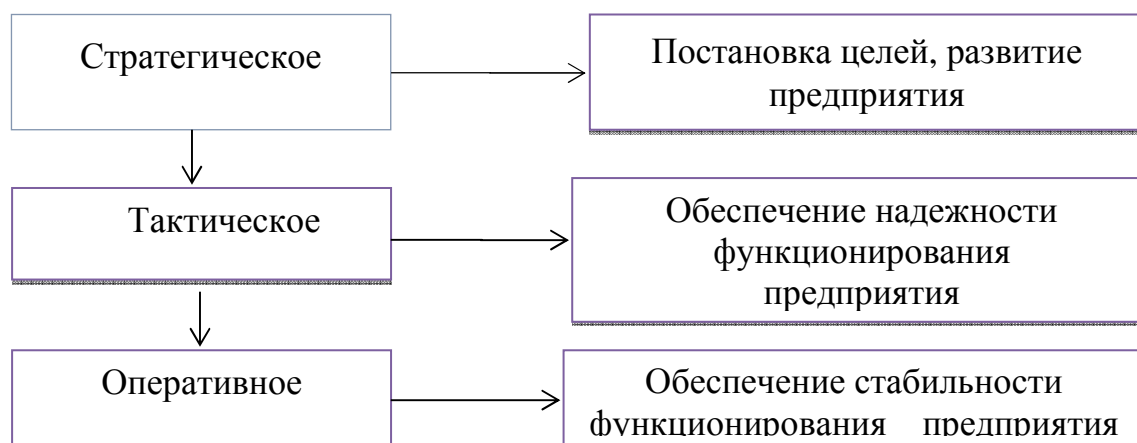


Рисунок 1 – Этапы планирования на предприятии и их характеристика

Отдельным элементом в данной структуре можно выделить бизнес-планирование, сочетает в себе функции долгосрочного и среднесрочного ситуационного планирования.

Стратегия формируется на основе миссии и прогнозируемой ситуации на рынках сбыта, с учетом сильных и слабых сторон предприятия. Проводится сценарный анализ, оцениваются различные альтернативы развития фирмы и условий ее функционирования, выбираются направления деятельности, определяется производственная номенклатура, способы расширения рынков сбыта. Деятельность предприятия направлена на достижение стратегических целей путем достижения промежуточных – тактических и оперативных.

На основе общей стратегии предприятия формируют функциональные стратегии – финансовую, маркетинговую, производственную (операционную).

На основе операционной стратегии строится операционный менеджмент, то есть управление производственной системой. Объектом управления операционного менеджмента является производственная система, состоящая из 5 элементов: «персонал (People), заводы (Plants), материалы и комплектующие изделия (Parts), процессы (Processes) и системы планирования и управления (Planning and Control System) [2].

Персонал – это рабочая сила, непосредственно либо косвенно занятая в производстве продукции или услуг. Заводы – это фабрики, производственные и сервисные подразделения компании, на которых изготавливается продукция или предоставляются услуги. Материалы и комплектующие проходят преобразование в производственной системе. Процессы охватывают оборудование и этапы производства продукции и услуг. Системы планирования и управления – это процедуры и информация, используемые менеджерами в процессе эксплуатации производственной системы.

Элемент «заводы» целесообразно заменить на «производственные мощности» или «цепи поставок». В случае взаимодействия между различными организациями, осуществляется управление всей цепочкой поставок и элементами (заводами и производственными мощностями), входящими в эту цепь.

В развитых странах операционный менеджмент является такой же функцией как маркетинг, финансы и др. При построении системы управления учитывается взаимозависимость элементов производственной системы, используемых методов, принципов. Поэтому, при анализе системы управления целесообразно рассматривать всю совокупность используемых методов, принципов, подходов к управлению [2].

Рассмотрим основные методы управления производством, представленные на рисунке 2.

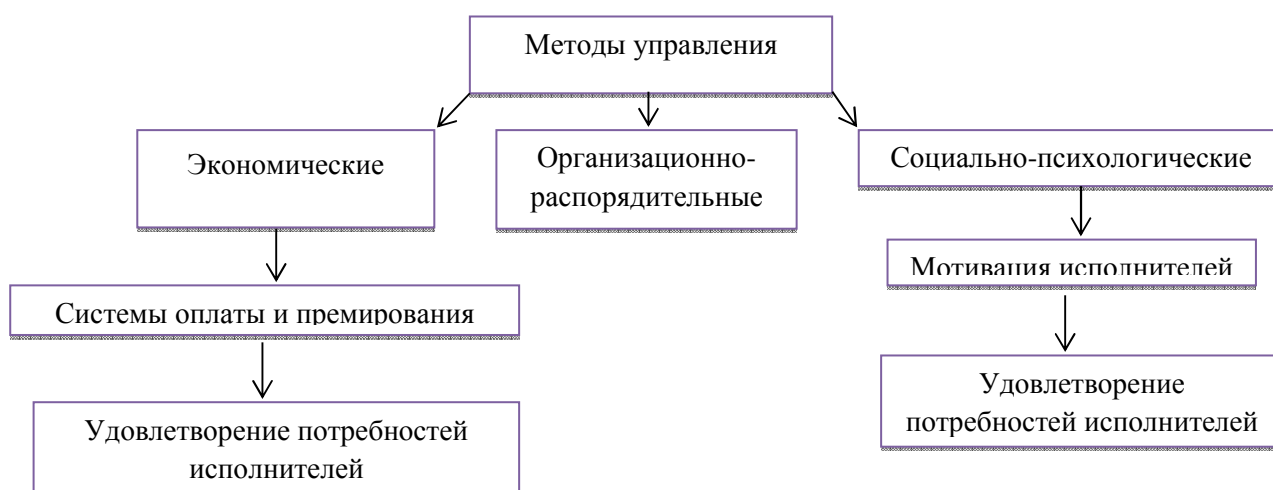


Рисунок 2 - Основные методы управления

Указанные выше методы управления тесно взаимосвязаны и не могут функционировать обособленно.

Экономические методы управления как система связанных между собой экономических действий, направлены на реализацию управленческих решений. Такие методы призваны создавать условия, которые бы соответствовали интересам каждого из участников производственного процесса, с помощью которых организация может бесперебойно работать, выполнять планы и задачи в сроки и высокого качества работ.

Данные методы управления выражаются через определенные экономические рычаги: качественно организованное хозяйственное отношение, научно обоснованное планирование, хозяйственный расчет, кредитование, финансирование, ценообразование, материальное стимулирование и прочее. Метод направлен как на персонал организации в целом, так и на каждого отдельного сотрудника. Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработная плата, себестоимость, прибыль, цена). При использовании данных методов следует учесть, что помимо личных целей, каждый участник процесса преследует и социальные, и групповые цели.

Основными методами управления в данном случае будут являться система оплаты труда и премирования персонала, основанная на фактических результатах труда исполнителя.

Административные (организационно-распорядительные) методы управления как совокупность способов и средств влияния на персонал, основаны на власти и дисциплине. Важнейшая их особенность - непосредственное влияние на объект и поведение исполнителей при обусловленных обстоятельствах. Распорядительные воздействия можно представить в виде приказов, распоряжений, указаний, инструкций, положений, правил, нормативов и других актов организационно-распорядительного воздействия.

Социально-психологические методы основаны на мотивации потребностей и интересов личности, коллектива, на их профессиональных связях и общении, раскрывают активность в творческом и профессиональном плане. Сущность данных методов заключается в том, чтобы на основании воздействия на интересы работников (не являющиеся экономическими) и контрагентов задействовать наиболее эффективный и слаженный механизм работы. Данные методы присущи в управлении любой компании, в дополнении с административными и экономическими методами менеджмента.

### **Список литературы**

1 Тюгашев А.А., Куликова В.В. Оперативное управление как этап формирования системы оперативного управления // Научно-практический электронный журнал Экономика и социум, № 2 (15) 2015.  
[http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_15/Tyugashev1.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_15/Tyugashev1.pdf)

2 Чейз Р.Б. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Н.Дж. Эквилайн, Р.Ф. Якобс. – 8-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 704 с.

3 Шорохова Л.В. Развитие системы оперативного управления производственной деятельностью // [http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/Шорохова ...5e43f9f9682817f7](http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/Шорохова...5e43f9f9682817f7)