

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.В. Егорова

Самарский государственный аэрокосмический университет имени академика С.П. Королёва, г. Самара, РФ

Операционная деятельность на предприятии является одним из ключевых видов деятельности, поскольку затрагивает различные управленческие подпроцессы, например управление портфелем заказов, управление операционной программой, управление запасами, управление готовой продукцией и т.д. **Операционный менеджмент**- это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием систем, на основе которых производится основная продукция или услуги организации [1]. Операционный менеджмент используется для основной деятельности как в сфере производства, так и в сфере обслуживания. Без четко выраженной операционной стратегии и эффективного операционного менеджмента организация может выжить лишь по чистой случайности

Основу операционного менеджмента составляет функциональный процесс «**Управление операциями**», в рамках которого реализуются четыре основных функционально-управляющих блока: управление операционной программой, управление операционным графиком, управление операционным заданием и управление незавершенным производством.

Управление операционной программой – это представление портфеля заказов в расшифрованном виде по подразделениям организации в виде единичных предметов изготовления [3]. Управление операционной программой как подпроцесс операционного менеджмента играет важную роль в управленческой деятельности любой организации (рис. 1), поскольку благодаря данному подпроцессу реализуется основная цель организации и её подразделений. Благодаря созданию операционной программы за подразделениями предприятия закрепляется определенная номенклатура изделий, их количество, сроки и стоимость изготовления, что очень удобно для предприятий с развитым производством. Рассмотрим подробнее системные элементы управления операционной программой и представим их на рис. 1.



Рис. 1. Системные элементы управления операционной программой

Операционная программа формируется на основании перспективного плана выпуска продукции/услуг, который разрабатывается по результатам изучения конъюнктуры рынка и условий продаж в соответствии с профилем организации. Важно отметить тот факт, что эта область деятельности относится ко всем звеньям управления предприятия, и ее смело можно отнести к операционной стратегии.

В процессе разработки операционной программы важно заранее предусмотреть возможности дальнейшего развития организации и ее подразделений в связи с изменением конъюнктуры рынка. Исходя из этого, при разработке операционной программы необходимо сформулировать цели, определить (если это необходимо) мероприятия по реконструкции подразделений или развитию организации и её операционного менеджмента, установить отношения с внешней средой.

Принятая операционная программа конкретизируется по отдельным деталям, сборочным единицам и доводится до каждого из основных подразделений организации. Для сборочных цехов – это программа, распределенная по плановым периодам года в разрезе изделий, для обрабатывающих- в виде номенклатурно-календарных планов выпуска деталей и сборочных единиц. Формирование операционной программы и её распределение по подразделениям осуществляется один раз в год. Однако в процессе её реализации возможны различного рода корректировки по изменению номенклатуры, количества, объема работ, и поэтому возникает потребность в управлении операционной программой на уровне организации, включающей выполнение всех основных функций управления [1].

Реализация ФУБ «**Управление операционным графиком**» в организации начинается с процесса формирования совокупности задач для подразделений, цехов, участков и отдельных исполнителей, при помощи которого организация переходит от начального события к конечному (желаемому). Благодаря данному ФУБ руководство организации может наглядно представить, какие события и в какой последовательности приведут организацию к достижению цели.

Реализация **подпроцесса управления операционным заданием** предполагает формирования конкретных процедур (операций, переходов) для рабочих мест, бригад или групп с фиксацией времени выполнения работ. Данный подпроцесс имеет огромное практическое значение, поскольку является основой операционного менеджмента на предприятии. Формированием и выполнением операционных заданий занимается отдел оперативного управления основной деятельностью организации. Форма и порядок составления операционных заданий зависят от характеристик операционной деятельности в организации.[1]

Для успешной реализации данных функционально-управляющих блоков на практике применяется **матрица функций управления мини-объекта**, которая представляет собой совокупность взаимосвязанных функций управления, которые должны быть совместно реализованы для какого-либо процесса (подпроцесса), так как они тесно взаимосвязаны между собой в информационном плане. Игнорирование или пропуск какой-либо функции заставляет связанную с ней функцию пользоваться случайной или

недостовойной информацией при решении задач. Подпроцесс управления операционной программой в виде системного графа представлен на рис. 2.

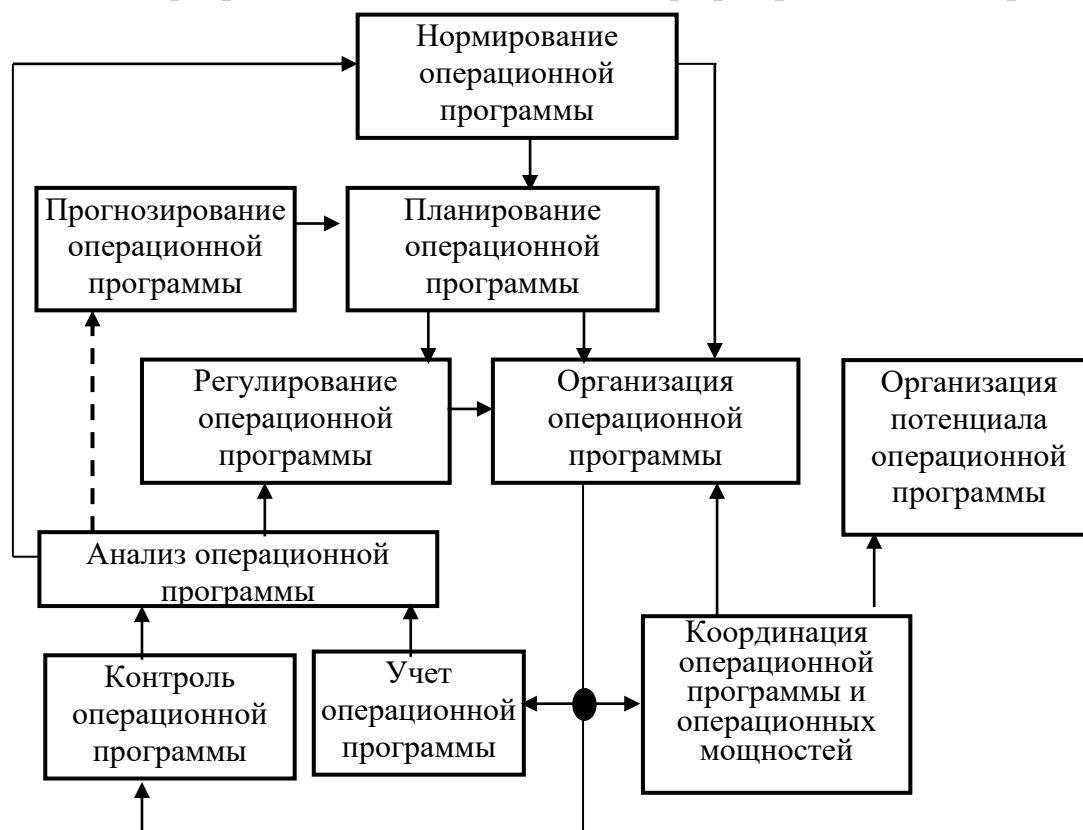


Рис. 2. Системный граф задач подпроцесса управления операционной программой

Рассмотрим подробнее ФЗУ, составляющие ФУБ «Управление операционной программой».

Нормирование операционной программы - это деятельность по установлению стандартов, на основе которых формируется подетальный план для подразделений для выполнения портфеля заказов предприятия согласно их специализации. *Прогнозирование* операционной программы предполагает определение контуров будущей структуры подетального плана для подразделений предприятия (номенклатура, кол-во изделий, сроки изготовления и прочие показатели). *Планирование* операционной программы – это деятельность по определению места и времени составления подетального плана для подразделений предприятия с указанием сроков, исполнителей, ресурсов и нормативов. Деятельность по *организации* операционной программы связана с разработкой подетального плана подразделений для выполнения портфеля заказов предприятия согласно их специализации. *Учет* операционной программы связан с регистрацией данных выполнения состава подетального плана для подразделений предприятия на информационных носителях.

Контроль операционной программы – это деятельность по фиксации масштаба и величины отклонений от стандартов после разработки подетального плана для подразделений предприятия на информационных носителях. *Анализ* операционной программы основан на оценке качества составления подетального плана для подразделений предприятия на информационных носителях. *Регулирование* операционной программы подразумевает поиск и выработку решений по устранению отклонений разработки подетального плана для подразделений предприятия на информационных носителях. *Координация* операционной программы и операционных мощностей – это установление соответствия возможностей выполнения портфеля заказов и наличия в организации операционного оборудования для его выполнения [2].

Независимо от формы собственности (унитарное предприятие, акционерное общество и т.д.) процесс распределения программы до конкретных исполнителей (цехов, участков, бригад, рабочих мест) и операционного менеджмента в целом осуществляется по единой схеме и на основе одних и тех же функций управления (нормирование, планирование, организация, учет и т.д.). Все эти функции тесно взаимосвязаны друг с другом.

Реализация системы управления операционной программой начинается с задачи нормирования операционной программы, где определяются основные стандарты выполнения работ.

Планирование операционной программы устанавливает порядок и последовательность согласованного в пространстве и времени целенаправленного взаимодействия частей системы для достижения в конкретных условиях, выполнения в определенные сроки поставленных целей, выработанными для этого методами и средствами с наименьшими затратами. Затем идет процесс учета операционной программы (т.е. фиксируется состояние объекта с точки зрения промежуточных и конечных результатов, которыми оценивается степень достижения целей), контроля операционной программы (т.е. сопоставляются фактически достигнутые результаты с запланированными) и координации операционной программы с операционными мощностями (т.е. достигается согласованность в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними).

Характер связей между задачами может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов, поэтому для выполнения этой функции могут использоваться как всевозможные документальные источники, например

отчеты, докладные, аналитические материалы, так и результаты обсуждения возникающих проблем на совещаниях, собраниях, при интервьюировании и т.д.

Затем операционная программа анализируется, и на основе результатов анализа формируется прогноз операционной программы, т.е. предвидение хода развития организации на предстоящий период. Одновременно с анализом и прогнозом для операционной программы корректируются старые или устанавливаются новые научно обоснованные нормы затрат труда на выполнение каких-либо видов работ [3] (нормирование операционной программы).

В целом все подпроцессы управления операционной программой тесно взаимосвязаны друг с другом и способствуют реализации системы управления операционной программой на предприятии.

Аналогично составляются ФЗУ и для других ФУБов. Все они в совокупности способствуют разработке технологий, включающих входную информацию, процедуры решения и выходную информацию.

Описанные нами функционально-управляющие блоки (управление операционной программой, управление операционным графиком, управление операционным заданием) составляют основу операционного менеджмента предприятия. Их роль в управлении огромна: операционная программа позволяет предоставить подразделениям максимально точную информацию по перечню, количеству, срокам и стоимости изготовления изделий; операционные задания и графики конкретизируют операционную программу и имеют своей целью выполнение определенного круга работ для получения результатов. В целом, они позволяют повысить эффективность управленческого процесса предприятия и добиться слаженности в работе персонала.

Список литературы:

1. Егорова Е.В., Герасимов Б.Н. Управление операционной деятельностью организации: Управление экономическими системами: монография. Пенза: ПДЗ, СГАУ, 2010. С. 30-38.
2. Егорова Е.В. Планирование в системе управления операционной деятельностью: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. СПб.: СПбГИЭУ, 2011. С.186-191.
3. Ильенкова С.Д., Бандурин А.В., Горобцов Г.Я. Производственный менеджмент. учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 465 с.
4. Герасимов К.Б. Инновационный потенциал управления операциями организации. Самара: МАКУ, САГМУ 2010. 216 с.