

Тема лекции:

Сущность и методология операционного менеджмента

**доцент кафедры бизнес-администрирования,
канд. экон. наук, доцент Мальцевич Валерий Минович**

Вопросы:

1. Сущность операционного менеджмента.
2. Функции и принципы операционного менеджмента.
3. Производственные системы.
4. Процесс производства товаров и услуг.
5. Место операционного менеджмента в структуре организации.
6. Обязанности операционных менеджеров.

- **1. Сущность операционного менеджмента.**



Существует несколько определений понятия «*операционный менеджмент*» (*operations management*):

Операционный менеджмент — это целенаправленная деятельность по управлению процессом приобретения необходимых ресурсов, их преобразования в готовый продукт и доставка потребителю.

Операционный менеджмент — это деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем, на основе которых производятся основная продукция или услуги компании.

Операционный менеджмент — это управление производством предметов и услуг.

**Операционный менеджмент
содержит в своей основе операции:**

Планирования

Организации

Управления организацией

Целью операционного менеджмента является формирование эффективной системы управления операциями в производстве.

Он направлен на построение **управляемых систем**, которые обеспечивают выполнение необходимых действий и процедур для получения коммерческого деятельности предприятия.

Объединение основных факторов и аспектов деятельности предприятия – финансовых, организационных, рыночных, технологических – требует, чтобы этот процесс осуществлялся на основе **рационального управления операциями**.

Предметом операционного менеджмента является закономерности планирования, создания и эффективного использования операционной системы организации.

В операционном менеджменте под эффективностью следует понимать определенную степень достижения поставленных целей. **Главная цель предприятия** – получение прибыли в долгосрочном периоде.

Основной принцип **количественной оценки эффективности** состоит в сравнении результатов проведения операции и затрат на ее осуществление.

Эффективность может быть охарактеризована величиной ожидаемого полезного эффекта, вероятностью его достижения и затратами ресурсов, необходимых для достижения данного результата.

Исполнители – руководители данной деятельности на уровне выполнения отдельных операций, которые обеспечивают эффективное и рациональное выполнение работ называются **операционными менеджерами**.

Под **«операцией»** понимается процесс, метод или ряд действий практического характера или совокупность целенаправленных мероприятий, направленных на достижение конкретной цели.

Деятельность организации можно рассматривать как **совокупность операций**, которые можно сгруппировать в **4 вида деятельности**:

Производство (преобразование сырья в продукцию)

Поставка продукта потребителю

Транспортирование (перемещение товаров и людей)

Сервис

Производство. Самый очевидный вид операционной деятельности: физические материалы превращаются в продукты, которые затем продаются покупателям. Покупатель может использовать их для дальнейших производственных операций; таким образом, общая цепочка – от получения сырья до поставки продукта конечным потребителям – может быть довольно длинной.

Поставка. Деятельность, связанная главным образом с переменой права собственности на физический товар. Наиболее ярким примером являются дистрибьюторские сети.

Транспортировка. Деятельность, связанная главным образом с перемещением товаров или людей с одного места на другое, при котором не происходит никаких физических преобразований перемещаемых объектов.

Сервис. Деятельность, связанная с изменением состояния покупателя. Речь может идти о физическом состоянии, как в случае со стоматологией и парикмахерскими услугами, интеллектуальном, как в случае с образованием и консалтингом, или, чаще, о сложном сочетании этих и других состояний.

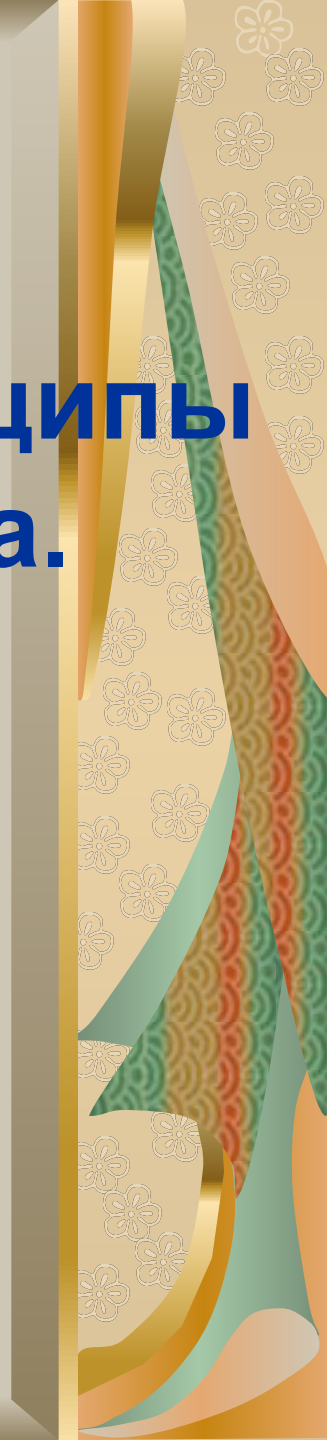
Процесс – совокупность последовательных действий (работ, операций) направленных на получение какого-либо результата. Любое производственное преобразование является процессом.

Производственный процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов труда и орудий труда.

Операционная система – это система, использующая материальные, информационные или финансовые ресурсы («вход») для преобразования их в результат («выход») в виде продукции или услуги.

Бизнес-процесс – это устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий (операций и процессов), использующая «на входе» ресурсы и преобразующая их на «выходе» в материальный продукт или услугу с определенной стоимостью и ценностью для клиента.

2. Функции и принципы операционного менеджмента.



Выделяют следующие функции операционного менеджмента:

Функция планирования предполагает выбор цели организации (на далее – операционной системы), а также инструментов и механизмов их достижения. Функция планирования допускает использование моделирование для выполнения операций в заданном временном поле; моделирования развития операционной системы для достижения поставленных целей.

Функция организации. Операционные менеджеры создают и постоянно развивают ее для реализации принятых (запланированных) планов (программ) отдельными исполнителями и подразделениями. Функция организации должна обеспечивать четкость выполнения операций, четкая взаимосвязь исполнителей и подразделений операционной системы и повышается эффективность труда.

Функция мотивации отражает необходимость выполнения поручений исполнителем, то есть прямых функциональных обязанностей.

Задача функции мотивации – обеспечить выполнение работы всеми согласно их служебных полномочий и выданного плана.

Цель функции мотивации - создание внутренней мотивации для исполнителей в части эффективного соблюдения своих обязанностей (а точнее – осуществление операций).

Реализация функции мотивации обеспечивается операционным менеджером благодаря формированию вокруг исполнителей ситуации, побуждающей их к выполнению своей работы с высокой отдачей. Это достигается умелым управлением персоналом и адекватным стимулированием их труда.

Функция контроля. Под «контролем» понимается система четкий процесс, с помощью которого операционные менеджеры регулируют деятельность организации (операционной системы), обеспечивают ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Для этого операционные менеджеры разрабатывают стандарты и коммуникационные сети.

Функция координации является важным звеном в деятельности операции системы, где реализуется определенный комплекс операций. Без координации операционного поля система перестает быть эффективной.

Активирование и реализация всех функций обеспечивается с помощью методов операционного менеджмента, среди которых лидирующие позиции занимают такие, как организационные, административные, экономические, социально - психологические.

Обобщая современные теории и практику, можно выделить следующие основополагающие **принципы операционного менеджмента**:

- ориентация на потребителя;
- стратегическая направленность;
- взаимовыгодные отношения и интеграция с поставщиками и партнерами;
- процессный подход;
- системный подход;
- качество работы и ответственность персонала;
- стабильность и непрерывное развитие компетентности персонала;
- вовлечение работников;

- создание в коллективе атмосферы доверия, здорового психологического климата;
- постоянное совершенствование качества продуктов, процессов и операций;
- затраты – эффективное использование всех видов ресурсов и постоянное снижение затрат;
- гибкость – быстрое обновление ассортимента и изменение объемов выпуска продукции в соответствии с индивидуальными запросами клиентов;
- скорость – сокращение времени на производство и обслуживание;
- соблюдение этических норм, законов, международных стандартов и ограничений, связанных с охраной окружающей среды и требованиями местных сообществ;
- лидерство руководства – менеджеры высшего звена должны быть ответственны за реализацию перечисленных принципов.

•3. Производственные системы.



Основой операционного менеджмента является управление **производственными системами**.

Операционная система – это производственная система, преобразующая ресурсы в продукцию.

Ядром, вокруг которого строится операционная система организации, является **главная операционная функция** – главный вид деятельности организации. Она включает в себя действия, в результате которых производится основной продукт, поставляемый организацией во внешнюю среду.

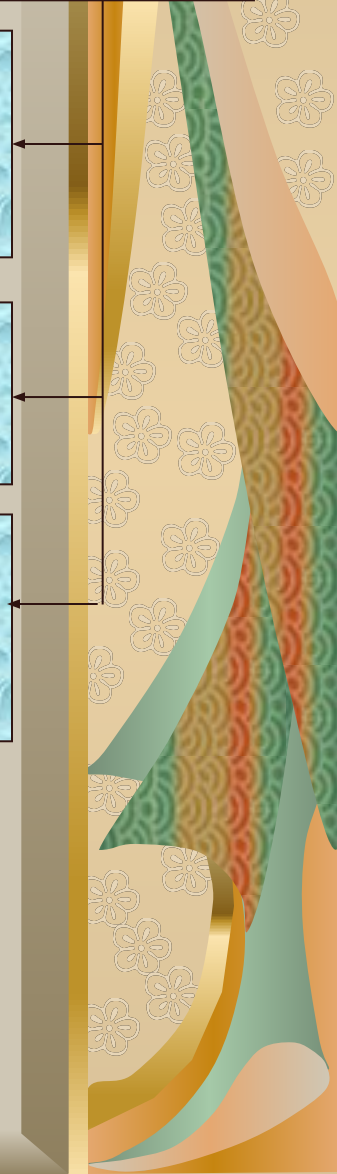
Бизнес-процесс организации в целом представляет собой главную операционную функцию или несколько главных операционных функций. **Цель главной операционной функции** – удовлетворение внешнего потребителя продукта.

По решаемым задачам в операционной системе
можно выделить три подсистемы

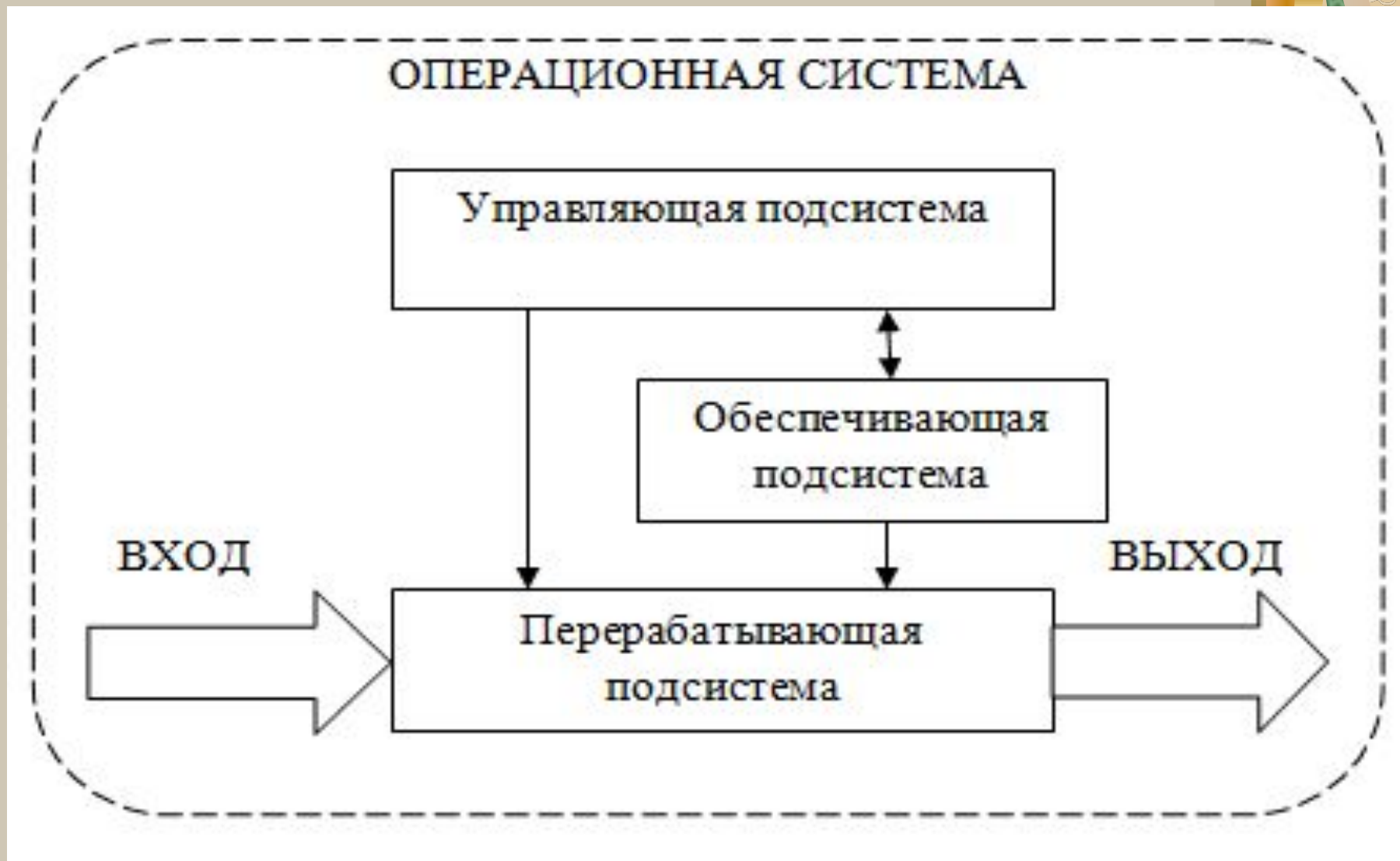
Управляющую

Перерабатывающую

Обеспечивающую



Операционная система организации



Перерабатывающая подсистема реализует главную операционную функцию организации – преобразует вводимые ресурсы в продукт или услугу.

Обеспечивающая подсистема обеспечивает деятельность перерабатывающей и управляющей подсистем.

Управляющая подсистема управляет перерабатывающей и обеспечивающей подсистемами. Она организует необходимую степень интеграции и координации работников, технических средств, других ресурсов и экономических отношений, на уровне операций и процессов.

Бизнес-процессы в привязке к операционной системе организации классифицирует

Основные

Осуществляются в
перерабатывающей
подсистеме и
реализуют
главную операционную
функцию организации.

Вспомогательные

Выполняются в
подсистеме
обеспечивающей
перерабатывающую
подсистему

Управляющие

В управляющей
подсистеме

Социальная подсистема или человеческий ресурс – работники, участвующие в деятельности организации, их компетентность и потребности.

Техническая подсистема – технико-технологический комплекс как система рабочих машин, механизмов, приспособлений и технологий, подобранных по параметрам в соответствии с видами, качеством и объемами производимой продукции.

Экономическая подсистема – представлена экономическими отношениями выражающимися совокупностью затрат и доходов по операциям и процессам.

Производственная система – это система, использующая операционные ресурсы компании для преобразования вводимого фактора производства («входа») в избранную ею продукцию или услугу («выход»).

«Вход» может быть представлен сырьем, заказчиком либо готовой продукцией, полученной из другой производственной системы.

Ресурсы играют первостепенную роль при выборе операционного воздействия, поскольку каждый из них оказывает влияние на конкурентоспособность организации в целом. В международной практике операционные ресурсы получили название «**пять П**».

- 1. Персонал (people).**
- 2. Предприятия (подразделения) (plants).**
- 3. Полуфабрикаты, материалы, комплектующие (parts).**
- 4. Процессы (processes).**
- 5. Плановая и управленческая система (planning and control systems).**

Практика последних лет свидетельствует, что необходимо пополнить этот список такими ресурсами, как **финансы, информация и нематериальные активы** организации.

Персонал – это рабочая сила, непосредственно либо косвенно занятая в производстве продукции или услуг.

Предприятия (подразделения) – 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.

Производственное **преобразование** может иметь следующий характер:

- Физическое преобразование как результат производственного процесса.
- Изменение места расположения как результат транспортировки.
- Обмен как результат розничной торговой операции.
- Складское хранение как результат складского обслуживания.
- Физиологическое преобразование как результат медицинского обслуживания.
- Информационное преобразование как услуга телекоммуникации.

В системе управления организацией ресурсы попадают под воздействие процесса управления, включающего ряд **последовательных этапов.**

1. Этап входа в систему — входными элементами для организации являются следующие ресурсы: информация (нематериальные активы и коммуникации), персонал, финансы, производство (в том числе материальные ресурсы, средства и предметы труда). При этом воздействием на вход в систему служит распоряжение руководителя, указание вышестоящей организации, законодательный акт и т. п.

2. Вторым этапом является производственные функции — в ходе их выполнения ресурсы преобразуются в продукцию и услуги, т. е. осуществляется организация производства (или, как ее еще называют, операционная система организации). Она состоит из подсистем переработки и обеспечения.

3. Третий этап заключается в формировании обратной связи, которая позволяет оптимизировать процесс производства. Обратная связь должна осуществляться как с внутренней, так и с внешней средой, поскольку отзывы внешней среды влияют на формирование себестоимости производимой продукции, корректировки объемов и номенклатуры производства. Обратная же связь с внутренней средой позволяет корректировать параметры используемых ресурсов в организации (квалификацию персонала, объемы финансовых и материальных ресурсов, применяемых в организации, задействованные производственные ресурсы, развитие информационных каналов в организации и т. п.).

4. Четвертым этапом является выход результатов производственного процесса во внешнюю среду к потребителям. Результатами процесса управления операциями является достижение поставленных организацией целей, продукции, которая состоит из материальной составляющей (товар) и нематериальной (услуга).

- **4. Процесс производства товаров и услуг.**



В операционном менеджменте производство, услуги, операции – понятия, очень близкие друг к другу. Операционно производство и сфера обслуживания отличаются главным образом в том, что производство ориентировано на **изделие**, а обслуживание – на **действие**. Различия включают следующее:

1. Контакт с потребителем. По своей природе обслуживание подразумевает большую степень контакта с потребителем, чем производство. Предоставление услуги обычно совпадает с потреблением. Со своей стороны, производство допускает разделение между производством и потреблением, так что производство может происходить далеко от потребителя. Это расширяет возможности выбора методов работы, планирования рабочего графика и контроля над производством. Сфера обслуживания из-за необходимого контакта с потребителем более ограничена в выборе возможных вариантов. Более того, заказчики иногда являются частью системы.

2. Однородность вложений в производство.

Производство услуг предполагает большее разнообразие вложений, чем типичное промышленное производство. Каждый клиент является специфической задачей, которую часто нужно сначала диагностировать. Процесс промышленного производства часто может контролировать изменение во вложениях. Соответственно, производственные требования в этом случае будут более однородны, чем в сфере услуг.

3. Характер и содержание трудового процесса. Из-за спонтанного потребления услуг и значительной изменчивости вложений сфера услуг требует более разнообразного содержания труда, в то время как промышленное производство, за немногими исключениями, может быть более интенсивным и механизированным.

4. Однородность конечного продукта. Процесс производства тяготеет к однородности и эффективности. Деятельность сферы услуг по сравнению с этим является более стохастической, ее конечный продукт более изменчив.

5. Меры производительности. Измерение производительности труда на производстве более точно в связи с однородностью изделий. В сфере обслуживания неоднородность потребительского спроса и содержания труда делает измерение производительности значительно более сложным.

6. Гарантии качества. В сфере обслуживания гарантировать качество значительно труднее, так как производство и потребление происходят одновременно. Кроме того, высокая неоднородность вложений создает дополнительную угрозу снижения качества продукции, если за этим качеством не следить строго и постоянно.

Качество в момент создания обычно более важно для обслуживания, чем для производства, где ошибки можно исправить прежде, чем заказчик получит продукцию.

Большинство организаций с операционной точки зрения занимаются и производством продукции, и оказанием услуг, включая предпродажное и послепродажное обслуживание. Кроме того, если принимать во внимание не только внешних, но и внутренних клиентов в каждой организации, управляющая и обслуживающая подсистемы оказывают услуги сотрудникам подразделений перерабатывающей подсистемы операционной системы.

- **5. Место операционного менеджмента в структуре организации.**



Каждое направление **менеджмента** формулирует свой специфический объект управления, но использует **операции и процессы**, а потому и **операционный менеджмент**, как инструмент реализации своих решений. Несмотря на различие объектов управления, во всех видах менеджмента присутствует контекст деятельности и необходимость управления ею.

Направление менеджмента	Объект управления
Операционный менеджмент	Операции и процессы
Общий менеджмент	Группы людей
Управление персоналом	Персонал организаций
Управление проектами	Проект
Управление качеством	Качество
Маркетинг	Рынок
Управление информационными технологиями	Информационно-коммуникационные процессы
Стратегический менеджмент	Развитие организации
Управление изменениями	Процессы переходных периодов
Инвестиционный менеджмент	Капиталовложения
Финансовый менеджмент	Финансы
Инновационный менеджмент	Нововведения
Логистика	Потоки
Управление цепью поставок	Процесс взаимоотношений звеньев цепи

Финансирование

Маркетинговый

Информационный

Экономический

Кроме некоторой разницы в терминологии, **сервисные** и **производственные** организации отличаются своей структурой.

В компании, работающей в сфере производства, как правило, вся **операционная деятельность** сосредоточена в **одном подразделении**, а в сервисных фирмах отдельные виды операционной деятельности разбросаны по **всей организационной структуре**.

- **6. Обязанности операционных менеджеров.**



С операционным менеджментом связана деятельность следующих должностных лиц на предприятиях и организациях в производственной сфере и сфере услуг:

<i>Организационный уровень</i>	<i>Производственная сфера</i>	<i>Сфера услуг</i>
Высший уровень руководства	Заместитель директора по производству	Заместитель директора по производственным вопросам (авиакомпания)
	Региональные менеджеры	Старший администратор (больница)
Средний уровень руководства	Руководители по производственным вопросам	Администратор магазина (универмаг)
	Руководитель проекта	Менеджер, отвечающий за производственные помещения (оптовый склад)
Низший уровень руководства	Начальник отдела	Руководитель филиала (банк)
	Начальник смены	Начальник отдела (страховая компания)
	Бригадир	Помощник директора (гостиница)
Персонал	Контролер-приемщик продукции	Специалист по системам и процедурам
	Диспетчер отдела материально-технического снабжения	Агент по закупкам Инспектор
	Сотрудник ОТК	Врач-диетолог (больница) Менеджер
	Агент по закупкам	по обслуживанию клиентов
	Специалист по методам ведения работ	
	Инженер-технолог	

Многочисленные обязанности менеджеров по операциям можно разбить на **три основные группы**:

- 1. Разработка операционной стратегии организации.
- 2. Внедрение операционной системы организации.
- 3. Управление действующей операционной системой организации.

Обязанности
менеджера по
операциям

```
graph TD; A[Обязанности менеджера по операциям] --- B[Разработка операционной стратегии организации]; A --- C[Внедрение операционной системы организации]; A --- D[Управление действующей операционной системой организации];
```

Разработка
операционной
стратегии организации

Внедрение
операционной системы
организации

Управление
действующей
операционной
системой организации

Состав этих групп показывает, что деятельность менеджеров по операциям охватывает спектр **стратегических, тактических и операционных задач.**

Их выполнение требует наличия **операционных менеджеров** на всех уровнях иерархии управления.

Это вызывает необходимость формирования дирекции по операциям (или операционного департамента, отдела) в непосредственном подчинении высшему органу управления.

Решения, принимаемые операционным менеджером.

Производственные вопросы	Область решения
1) как может ОМ способствовать достижению целей организации?	Производительность и стратегия
2) какое количество товара мы надеемся продать, какие критерии планировать?	Прогнозирование
3) какие товары или сервис мы будем предлагать?	Выбор (планирование) товара и проектирование (товара)
4) какой процесс производства этих товаров? Какое оборудование необходимо для этого процесса?	Выбор (планирование) процесса и его проектирование
5) где будем размещать оборудование? На каких критериях будет базироваться проект размещения?	Анализ. Размещение
6) как мы будем размещать оборудование? Критерии проекта размещения оборудования?	Загрузка оборудования
7) как мы будем обеспечивать рациональные условия работы? Какую выработку ожидаем?	Человеческие ресурсы
8) будем ли мы сами производить или покупать компоненты товара? У кого, сколько их будет?	Снабжение

К обязанностям операционных менеджеров

относят:

- расчет и размещение производственных мощностей,
- проектирование товаров и услуг,
- принятие решений об аутсорсинге отдельных бизнес-процессов,
- организация производства или оказания услуг,
- разработка рабочих графиков поставки сырья и материалов и производства продукции,
- определение уровня централизации производственной или операционной деятельности,
- рассмотрение возможности использования сверхурочного времени и др.

В традиционных организациях эти обязанности выполняют инженеры-экономисты, диспетчеры, плановики, технологи и организаторы производства, линейные руководители отделов, групп, бригад.

Вопросы операционного менеджмента в том или ином виде присутствуют на всех уровнях управления организациями. Централизация управления деятельностью в рамках дирекций или отделов по операциям позволяет исключить дублирование функций подразделений в этой области и повысить надежность управления.