

УДК 005.92(075.8)

**ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Сумец А.М., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой экономики  
предприятия

Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская  
академия»

г. Харьков, Украина

Менеджмент производственной деятельности является наиболее структурированной и четко детерминированной отраслью операционного менеджмента. В производственном менеджменте операции подлежат достаточно жесткому и более или менее однозначному планированию, расчету и контролю. Существенную организующую роль в управлении играет текущий контроль. Следует иметь в виду чрезвычайно важное обстоятельство: в производственном менеджменте оптимальный вариант организации технологий и функций, как правило, является одним из немногих возможных или даже единственным.

Управление операциями в производственной сфере начинается с идентификации типа технологий. Глубина разделения труда, тип специализации и кооперации производства предопределяют построение управленческой структуры операционной системы.

Если специализация внутри предприятия носит характер последовательных стадий обработки одного и того же изделия, то наилучшим образом такая операционная система управляется посредством двух- или трехуровневой системы управления операциями. Такого рода система управления операциями предполагает наличие нескольких управленческих вертикалей. Главная опасность – в отсутствии прямой связи между нижестоящими уровнями управления. В этом случае существует риск того, что связь и взаимозависимость работ не будут подкрепляться прямой связью полномочий и ответственности. Следовательно, в такой системе часто возникают так называемые «мертвые зоны», не охваченные ответ-

ственностью уровни управления, или наоборот, зоны, попадающие под ответственность нескольких уровней. Это обязательно влечет за собой сбои и конфликты. Одной из форм профилактики этих конфликтов и проблем является формирование своего рода дополнительного уровня полномочий и ответственности, который обеспечивал бы стыки и контроль над группами подразделений.

Однако такое решение не идеально. Издержки такого организационного решения связаны с устранением высшего уровня руководства от непосредственной организации работ. Результат – низкая управляемость процессом в целом. Поэтому очень часто высшее руководство предпочитает решать проблемы стыков без включения дополнительного уровня управления. За это приходится платить существенной функциональной перегрузкой высших звеньев управления.

Второй тип системы специализации – это вертикальная или высокая система организации процедур, которая предполагает, чаще всего, финишные операции в виде сборочного производства. Такая система отличается значительным числом иерархических уровней управления. Эта система предполагает существенный уровень делегирования полномочий и ответственности.

Стандартная проблема многоуровневой иерархической модели – своего рода «сдвигка» управленческих полномочий на один уровень вверх. Каждое звено управления имеет те полномочия, которые требуются следующему нижестоящему звену управления (например, полномочия начальника цеха находятся у руководящего производством; полномочия мастера принадлежат начальнику цеха). Здесь сразу обнаруживает себя простая связь: недостаточность полномочий влечет за собой недостаточность ответственности. Симптом этой ошибки – так называемая безответственность среднего уровня управления, обязательно сопровождаемая перегрузкой каналов информации, поскольку для любого уровня управления возникает дополнительный (и излишний по существу!) информационный поток, связанный с узурпацией части чужих полномочий.

Операционный менеджмент является исторической «родиной» других отраслевых форм менеджмента. Значит, часть подходов и процедур обязательно сохраняется в явном или скрытом виде и в других приложениях операционного менеджмента.