

И.Н. Рогова

НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ ОПЕРАЦИОННЫХ ФУНКЦИЙ ПРИ ПРОЕКТИРОВАНИИ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ

Рассматриваются вопросы трансформации классических подходов в управлении и проектировании производства продукции и предоставления услуг. Предлагаются возможные направления дальнейшего развития классической сервис-системной матрицы, используемой при проектировании процессов производства продукции. Рассмотрены ограничения в применении матрицы, а также ее преимущества в постиндустриальном производстве.

Ключевые слова: трансформация операционных функций; проектирование; производство; продукция; сервис-системная матрица; промышленность.

We consider problems of transforming classic approaches in managing and planning product manufacturing and servicing. We suggest possible ways of further development of the classic service-system matrix use when planning product manufacturing. We look at constraints in applying the matrix as well as at its advantages in post-industrial manufacturing.

Keywords: transformation of operational functions; projecting; manufacturing; production; service-system matrix; industry.

Обеспечению высокого уровня конкурентных преимуществ современных промышленных предприятий в постиндустриальном обществе способствует не просто повышение качества производимой продукции, но и обеспечение высокого качества сервисных услуг, предоставляемых совместно с изделиями. Именно к услугам и предъявляются повышенные требования со стороны клиентов. Анализ тенденций развития современной мировой экономики свидетельствует о том, что в XXI веке именно услуги, удовлетворяющие ожидания клиентов, будут стимулировать и формировать спрос на произведенную продукцию. В условиях, когда основная добавленная стоимость создается не в процессе производства изделий, а в процессах их дальнейшей реализации, происходят существенные изменения и в классических подходах, связанных с проектированием услуг, а также с функциями, выполняемыми операциями.

Если целевой ориентацией функций операционного менеджмента является определение степени влияния конкретных операций на обеспечение конкурентоспособности организаций любого типа и раз-

мера, то её реализация проходит четыре основных этапа: корректировка наиболее трудных проблем, внедрение лучшего опыта, интеграция стратегий и операций и обеспечение преимуществ в операциях.

На первом этапе операции рассматриваются как элементарная составляющая бизнес-процессов, от грамотной организации которой зависит эффективность и результативность производства в целом.

Второй этап имеет своей целью не только организацию мониторинга деятельности конкурентов, но и поиск лучшего отраслевого опыта с возможностью его дальнейшего применения в собственном производстве.

Третий этап способствует реализации стратегии организации благодаря формированию выраженной приверженности и лояльности ей со стороны персонала предприятий. А операционный менеджмент выступает в качестве основы, обеспечивающей взаимодействие организации с внешней средой, укрепляющей конкурентные преимущества.

На четвертом этапе операционная функция рассматривается как залог успеха, дальнейшего функционирования пред-

приятия [1]. Отклик со стороны внешних факторов, определяющих функционирование организации, и прежде всего рынка, настолько силен, что воспринимается организацией и она способна быстро на него реагировать, а затем уже может менять правила игры на имеющихся сегментах [2].

Необходимо также учитывать, что степень воздействия операционной функции на стратегию предприятия напрямую зависит от стадии жизненного цикла развития субъекта хозяйствования, поскольку на каждой стадии контакты с клиентом структурируются по-своему. Классическим способом структуризации сервисных контактов выступает сервис-системная матрица (см. рисунок) [3. С. 375].

Данная матрица несет и стратегическое и оперативное значение. Стратегическое значение заключается в возможностях:

- интегрировать операционную и маркетинговую стратегию через определение количества и уровня контактов с потенциальными клиентами, а соответственно и определения уровня профессиональных компетенций работников;

- определить уровень диверсификации производства и предоставления услуг;
- выявить цикличность, а также порядок изменений в производственных процессах с течением времени;
- сравнить способы предоставления услуг в других предприятиях путем нанесения всех или основной части конкурентов на матрицу.

Оперативное значение заключается в возможностях определения требований ко всем ресурсам, вовлекаемым в процесс производства продукции.

Классическая сервис-системная матрица (см. рисунок) отражает текущее положение дел в управлении производственными процессами в ситуации, когда развитие производства идет по принципам стратегического планирования.

Учитывая воздействие на возможности расширения производства и взаимоотношений с клиентами некоторых факторов внешней и внутренней среды, матрица, тем не менее, является статичной, и уже в текущих экономических условиях возникает необходимость ее трансформации.

В матрице не учитывается циклич-

		Защищенное ядро (непроницаемая система)	Проницаемая система (частично реагирующая на изменения в предпочтениях потребителей)	Высокопроницаемая система (реагирующая на желания потребителей)			
Возможность сбыта продукции	Высокая				Индивидуальные заявки	Производственная эффективность	
					Свободные заявки		
				Твердые заявки			
			Телефонные переговоры				
		Технологически сложная среда					
		Почтовые рассылки					
		Уровень контакта с потребителем					
		Сервис-системная матрица					

ность колебания спроса на продукцию, а заложено условие постоянного увеличения спроса на производимые организациями изделия и предоставляемые услуги.

Кроме того, матрица не отражает структурных особенностей современных организаций, которые могут быть и виртуальными и многомерными, и даже сетевыми. Матрица же рассматривает производственные процессы хозяйствующих субъектов, имеющих уже устаревшие к настоящему моменту организационные формы – линейно-функциональных и дивизионных структур управления.

В то же время данная матрица может быть использована при управлении операционными процессами, а именно – маркетинговыми, поскольку она может показать пути распространения продукции компании, а также способствовать выбору научно обоснованных методов распространения продукции и формированию сбытовой стратегии фирмы.

Поясним высказывания на практическом примере. Современные способы производства позволяют повышать экономичность и эффективность производств даже при небольших объемах выпуска продукции. Так, в легкой промышленности использование лазера и компьютерных технологий позволяет делать выкройку одежды одним из самых оптимальных способов. В зависимости от размеров тканевого полотна, его толщины и других параметров компьютерные программы рассчитывают самый экономичный способ размещения выкроек, а лазерные технологии позволяют не только нарезать ткани, но и скреплять их таким образом, что в результате практически не образуется отходов производства. Благодаря таким технологиям многие производители осуществляют выпуск продукции по индивидуальным заказам (меркам), при этом повышают экономичность производства, а возможности современных способов доставки позволяют увеличивать скорость обслуживания клиентов.

Примером такого производства служит знаменитый европейский бренд Ugo Zaldi. Политика компании направлена на

обслуживание клиента в течение 72 часов с момента поступления заказа. При этом компания гарантирует, что в случае, если клиент остается недоволен получаемой продукцией, он имеет право отказаться от нее, а компания, пользуясь современными методами пошива, готова переделать любой товар.

Для классического примера, представленного в матрице на рисунке, положение рассматриваемой организации должно было быть в верхнем правом углу, то есть по существу представлять собой индивидуальное обслуживание, когда все ресурсы организации направляются лишь на удовлетворение потребностей конкретного клиента, то есть отсутствует экономичность в использовании ресурсов, однако это уже не так.

Представленная матрица даже в приведенном примере уже видоизменяется и, с нашей точки зрения, начинает представлять собой многомерное пространство, сторонами которого являются не только уровень контакта с клиентами, возможность сбыта и производственная эффективность, но и процесс вовлечения клиентов в процессы производства, степень их участия в бизнес-процессах, а также стадии оказания услуг. И чем выше уровень технологического и информационного развития общества, тем большее количество параметров будет оказывать влияние на операционные процессы в предприятиях, новая форма все более будет усложняться, а процессы становиться более непредсказуемыми. Как результат, происходит трансформация не только в требованиях к уровню компетенций работников, но и ко всем ресурсам, задействованным в организациях, а также к постоянному совершенствованию информационных технологий.

Таким образом, установлено, что в зависимости от изменения качественной составляющей ресурсного потенциала в хозяйствующих субъектах трансформируются операционные функции при проектировании производства продукции, которые становятся более комплексными. При использовании современных информаци-

онных и высокотехнологичных средств производства применение классических методов проектирования услуг и продукции уже не представляется возможным и требует разработки новых концепций и методик.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Рогова И.Н.* Совершенствование операционной деятельности – необходимое условие повышения конкурентоспособности российских предприятий в условиях МЭО // Вестник Орловского госу-

дарственного университета. 2012. № 8 (28). С. 152–154.

2. *Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р.* Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / пер. англ. М.: ИНФРА-М, 2009.

3. *Чейз Р.Б., Джейкобс Ф.Р., Аквилано Н. Дж.* Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. / пер с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1184 с.: ил.; парал. тит. англ.