

УДК: 331.108

Гальченко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент
Курского государственного университета

e-mail: svetabuzunova@mail.ru

Новикова Юлия Владимировна, магистрант кафедры менеджмента,
маркетинга и управления персоналом, Курский государственный университет,
Россия

e-mail: noo-vikova@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация: в статье раскрывается необходимость совершенствования оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления АО «Курскрезинотехника». Определены группы стейкхолдеров проекта. Представлены основные мероприятия, направленные на реализацию проекта.

Ключевые слова: управление, оперативное управление, бизнес-процессы, управление предприятием, АО «Курскрезинотехника».

Galchenko Svetlana Alekseevna, candidate of economic sciences, associate professor of Kursk State University

e-mail: svetabuzunova@mail.ru

Novikova Yu.V. Student of the Department of Management, Marketing and Human Resource Management, Kursk State University, Russia

e-mail: noo-vikova@mail.ru

IMPROVEMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF BUSINESS

PROCESSES IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Abstract: the article reveals the need to improve the operational management of business processes in the strategic management system of “Kurskrezinotekhnika”. Project stakeholder groups identified. The main activities aimed at the implementation of the project are presented.

Key words: management, operational management, business processes, enterprise management, “Kurskrezinotekhnika”.

В настоящее время конкурентные преимущества российских промышленных организаций могут быть обеспечены достижением высокого качества выпускаемой продукции и низкой себестоимости производства. Для этого необходимо совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием.

Совершенствование оперативного управления бизнес-процессов – это деятельность направленная на целостное и системное моделирование и реорганизацию материальных, финансовых и информационных потоков, направленные на оптимизацию организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков удовлетворения потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания [2, с. 78].

Одной из особенностей совершенствования оперативного управления бизнес-процессов является радикальное переосмысление и фундаментальное изменение существующего бизнес-процесса с целью максимального использования имеющегося потенциала в независимости от того, как бизнес-процесс осуществлялся до этих пор [1, с. 336].

АО «Курскрезинотехника» – это крупнейшее резинотехническое предприятие Российской Федерации, занимающееся производством и продажей резинотехнических изделий.

АО «Курскрезинотехника» действует с 30 апреля 1992 г., ОГРН присвоен 15 октября 2002 г. Инспекцией федеральной налоговой службы по г. Курску.

АО «Курскрезинотехника» относится к холдингу ООО «Рабэкс групп» (RubEx Group) и зарегистрировано в г. Курск, пр. Ленинского комсомола, 2 [5].

Основным видом деятельности является «Производство прочих резиновых изделий», зарегистрировано 12 дополнительных видов деятельности.

АО «Курскрезинотехника» присвоены ИНН 4632001454, ОГРН 1024600944873, ОКПО 00149245.

Средняя численность работников в АО «Курскрезинотехника» на конец 2017 года составила 2381 человек.

Более подробная организационно-экономическая и финансовая характеристика АО «Курскрезинотехника» состоит в необходимости изучения финансовой отчетности, расчете и анализе динамики основных экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности объекта исследования.

Динамика основных показателей деятельности организации представлена в таблице 1 [5].

Таблица 1 – Показатели деятельности АО «Курскрезинотехника»

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2016 г.
Выручка, тыс. руб.	4608077	5097055	5364223	16,4
Списочная численность сотрудников, чел.	1551	1456	1486	-4,2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2971,04	3500,72	3609,84	21,5
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	863370	934422	1067077	23,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	447724	530281	409561	8,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	282415	324299	265579	-6
Рентабельность продаж, %	9,7	10,4	7,6	-2,1

Рентабельность продаж, рассчитанная как отношение величины прибыли от продаж к величине выручки организации за рассматриваемый промежуток времени с 2016 года по 2018 год снизилась на 2,1 процентных пункта, хотя, в 2017 году имела восходящую тенденцию. Величина рентабельности продаж

7,6% является невысокой, но приемлемой для данной отрасли (нормальное значение от 4%).

Таким образом, снижение рентабельности продаж свидетельствует о необходимости совершенствования оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием.

Цель проекта заключается в оптимизации производственной системы и повышении эффективности действия бизнес-процессов предприятия АО «Курскрезинотехника», с помощью применения методики бережливого производства к производственной и технологической системам, и как следствие, преобразования организационного управления.

Отметим цели реализации проекта и задачи, требуемые решить для их достижения (табл. 2) [3, с. 34].

Таблица 2 – Алгоритм проекта совершенствования оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием

Цели проекта развития самоуправления	Задачи	Методы (инструмент) достижения	Сроки выполнения
Сокращение времени выполнения заказа от получения задания в цехе до отправки на склад на 700 минут	Составление карт потока создания ценности, позволяющие ускорить производственный цикл	VSM-карта потока создания ценности	01.02.2020 30.12.2020
Сократить количество лент в починку до 20% по 2 участку и 7% по 17 участку	Проведение и участие в совещаниях по решению проблем с рабочими	TQM – всеобщий контроль качества	01.01.2020 30.01.2021
Повысить показатель ОЕЕ на 10%	Организовать и провести ТРМ, обеспечить соблюдение стандартов	ТРМ – всеобщий уход за оборудованием	01.02.2020 30.03.2021
Сократить количество простоев	Организовать вытягивающую систему производства	Супермаркеты, Канбан	01.05.2020 30.03.2021
Высвобождение площадей, сокращение перемещений от станков к контролеру и обратно	Организация потока единичных изделий там, где необходимо и возможно. Сокращение пространственных потерь за счет оптимизации рабочего пространства	U-образные ячейки, супермаркеты	10.02.2020 01.06.2020
Повышение общего оценочного балла по 5S	Стандартизировать рабочие места в цехе, визуализировать стандарт	Система 5S	01.12.2019 30.03.2021

Таким образом, основополагающей целью является оптимизация ресурсов по средствам устранения разного рода потерь, на которые направлено применение инструментов бережливого производства.

Компанией АО «Курскрезинотехника» определены следующие группы стейкхолдеров проекта совершенствования оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием [3, с. 35].

Сущность анализа заинтересованных сторон состоит в выявлении и конкретизации целей проводимого проекта, с точки зрения интереса сторон, учет и принятие во внимание возможности взаимодействия с активными группами стейкхолдеров, а также нивелирования противоречий и недопонимания между участниками групп (табл. 3).

Таблица 3 – Группы стейкхолдеров проекта развития самоуправления

Высокое влияние	Группа В	Группа А
	Налоговая служба Пенсионный фонд Банки Экологические службы Аудиторский фирмы	Совет директоров АО «Курскрезинотехника» Руководитель проектной команды Подразделения предприятия: технологический отдел, лаборатория, инженеры
Низкое влияние	Группа D	Группа С
	Незаинтересованные лица	Заказчики: АО «Воркутауголь» и др. Поставщики: ПАО «Сибур Холдинг» и др.
	Низкое заинтересованность	Высокая заинтересованность

В условиях динамично развивающейся среды и рисковым характером проектной деятельности особое внимание приобретает концепция стейкхолдеров, так как проектная работа подразумевает рациональное взаимодействие заинтересованной и реализующей сторон [4, с. 159].

Таким образом, совершенствования оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления АО «Курскрезинотехника» предполагает следующие мероприятия в системе менеджмента организации: внедрение системы «Точно в срок» (JIT); использование системы Канбан; создание супермаркетов; применение «вытягивающей» системы производства; организация рабочего пространства по системе 5S; создание кружков качества.

Список источников:

1. Агафонова, М.С. Использование информационных технологий для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации / М.С. Агафонова, Л.А. Лихобабина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 336-340.
2. Алексеева, Н.И. Стратегические ориентиры антикризисного управления и экономического поведения предприятия / Н.И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 78-82.
3. Пастушенко, Ю.И. Управление технологией проектного ЛИН-менеджмента в деятельности организации / Ю.И. Пастушенко, В.С. Кривошлыков // Russian economic bulletin. – 2019. – № 3. – Т. 2. – С. 33-42.
4. Пастушенко, Ю.И. Сущность оперативного лин-менеджмента бизнес-процессов организации // Поколение будущего: взгляд молодых ученых: сб. статей международной молодежной научной конференции. – Курск: Изд-во Юго-Западного государственного университета, 2018. – С. 159-162.
5. Сайт «RubEx group» – резинотехнические изделия [Электронный ресурс]. URL: <http://rubexgroup.ru> (дата обращения: 27.10.2019)