

УДК 658.8

¹Н.В. Овчинникова, ¹А.В. Зайцева, ^{1,2}О.Е. Лебедева

¹ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», Москва,
email: upr-kafedra@yandex.ru, av-rggu@yandex.ru

²Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, email: qqgmail.ru@inbox.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: операционный менеджмент, предприятие, эффективность, операция, учет.

В статье рассмотрены подходы к совершенствованию операционного менеджмента на предприятиях в современных условиях. Установлено, что в условиях повышенной динамичности и вариативности внешних факторов сфера операционного менеджмента открывает потенциально неисчерпаемые горизонты по совершенствованию управленческой деятельности на предприятиях. Доказано, что специфика проектирования операционного процесса и задач операционного менеджмента обусловлена такими отраслевыми особенностями, как двойственная природа труда, высокая степень зависимости работы предприятий от потребительского спроса и колебаний потоков покупателей, значительное влияние фактора сезонности потребления некоторых товаров, сокращенный операционный цикл движения ресурсов.

¹N.V. Ovchinnikova, ¹A.V. Zaitseva, ^{1,2}O.E. Lebedeva

¹Russian State University for the Humanities, Moscow, email: upr-kafedra@yandex.ru,
av-rggu@yandex.ru

²Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: qqgmail.ru@inbox.ru

IMPROVEMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Keywords: operational management, enterprise, efficiency, operation, accounting.

The article discusses approaches to improving operational management at enterprises in modern conditions. It is established that in conditions of increased dynamism and variability of external factors, the sphere of operational management opens potentially inexhaustible horizons for improving management activities at enterprises. It is proved that the specifics of the design of the operational process and the tasks of operational management are due to such industry features as the dual nature of labor, a high degree of dependence of the work of enterprises on consumer demand and fluctuations in customer flows, a significant influence of the factor of seasonality of consumption of some goods; a shortened operational cycle of the movement of resources.

Успешность и скорость решения задачи развития рыночных отношений в Российской Федерации в определяющей степени зависят от эффективности управленческой деятельности, что обуславливает необходимость коренного обновления всех подсистем менеджмента в соответствии с требованиями рыночной экономики. При этом развитие рыночных отношений в Российской Федерации побуждает к кардинальной трансформации управления в любых сферах хозяйственной деятельности.

В этих условиях хорошо налаженный операционный менеджмент можно рассматривать как важную предпосылку адаптации предприятия к рыночным

условиям хозяйствования и залог его жизнеспособности и успешности в конкурентной среде. Зарубежные системы давно уже практикуют преподавание операционного менеджмента как автономной нормативной дисциплины, тогда как в Российской Федерации она требует своего развития.

Изучению вопросов, связанных с управленческими процессами на предприятии посвящены работы Л.Э. Абляметова [1], Н.И. Архиповой [3], А.Б. Безбородова [4], Н.Р. Варфоломеевой [5], В.В. Верещагина [6], Т.В. Глухой [7], А.А. Демченко [8], В.Д. Кривец [10], М.А. Лашкевич [11], П.В. Трифонова [15] и др. Однако вопросы совер-

шенствования операционного менеджмента на предприятиях требуют своего развития.

Материал и методы исследования

Сравнительный анализ существующих на сегодня толкований понятия «операционный менеджмент» выявил недостаточную конкретность и четкость определений этой достаточно автономной части менеджмента. Исходя из того, что операционный менеджмент присущ каждой организации и является управленческой деятельностью, направленной на реализацию производственных процессов на уровне отдельных операций, то можно предложить следующее определение: операционный менеджмент – это управление операций при создании товаров и услуг.

Поскольку операционный менеджмент имеет самостоятельное прикладное значение, то ему присущ собственный категорийный аппарат, логическая последовательность связей в котором формируется по цепи: операционная система – операционный менеджер – операционная стратегия и программа – операционный процесс – операция.

При этом данное научное направление имеет весомое историческое наследие, однако позиции операционного менеджмента в общей системе менеджмента начинают усиливаться лишь в последние годы с повышением актуальности проблемы адаптации отечественных предприятий к новому хозяйственному механизму. Практика показала, что одной из главных подсистем предприятия и одновременно функциональным полем операционного менеджмента может выступать операционная система, которая представляет собой открытую самостоятельную систему, органическое сочетание элементов и связей которой обеспечивает удовлетворение потребностей потребителей.

Что касается структуры операционной системы, то ее можно представить в виде подсистемы обеспечения, трансформационной подсистемы, подсистемы планирования, а также контроля. Подсистема обеспечения ответственна за поставку в операционную систему входных ресурсных факторов. За их переработку, в результате которой формируются «вы-

ходы» системы, ответственна трансформационная подсистема. Координационным центром служит подсистема планирования и контроля.

Поскольку сейчас предприятиям приходится функционировать в условиях повышенной нестабильности, обусловленной влиянием различных факторов, то объектом нами выделен операционный процесс, представленный в виде динамической функции операционной системы, сочетающей ряд важных процессов на предприятии. Наименьшей составляющей операционного процесса нами признана операция, под которой мы понимаем элементарный вид работы, который направлен на реализацию определенной задачи.

В процессе исследования нами разработана методика исследования операционного менеджмента на предприятиях с компьютерной обработкой информации, создающая надлежащую информационную базу для выявления резервов совершенствования управленческой деятельности, также обоснован выбор оценочных показателей. Методика позволила оценить существующие условия операционного менеджмента на отечественных предприятиях (фоновый анализ).

На основании фонового анализа нами выявлены следующие тенденции:

1. Определенный рост производства товаров широкого спроса в целом и по основным товарным группам способствует развитию операционного менеджмента. Однако положительный эффект от действия указанного фактора несколько нейтрализуется отказом многих предприятий от услуг оптовой торговли из-за финансовой невыгодности сотрудничества. В связи с этим, предприятиям приходится выполнять несвойственные по своей природе функции, что определенным образом препятствует осуществлению операционного менеджмента на цивилизованном уровне.

2. Затрудняет полноценное выполнение операционного менеджмента ухудшение качественного состава предприятий, о чем свидетельствует снижение их ресурсных возможностей.

3. Вследствие влияния на специфику операционного менеджмента факторов товарной специализации предприятий,

условия его осуществления в основном усложняются. Об этом свидетельствует снижение удельного веса специализированных предприятий, в которых обеспечены надлежащие условия для операционного менеджмента, а именно имеется возможность внедрять несколько прогрессивных технологий на достаточных для их эффективной реализации мощностях.

4. Сокращение количества предприятий происходит преимущественно за счет искусственно образованных предприятий, которые не выдержали соперничества с остальными предприятиями, что можно расценить как прогрессивную смену акцентов от количественных признаков в пользу качественных. Экспансия конкурентоспособных предприятий несколько расширяет возможности операционного менеджмента на данных предприятиях.

5. Почти для всех предприятий характерно сокращение производства. Выявленная тенденция дает основания утверждать о развитии в Российской Федерации небольших предприятий, параметры операционной системы которых сдерживают реализацию потенциала операционного менеджмента и, как следствие, не способствуют обеспечению надлежащего уровня обслуживания потребителей.

Исследование практики функционирования операционной системы осуществлено на 19 торговых предприятиях. Поскольку функциональное пространство предприятий определяет особенности операционных систем и операционного менеджмента в целом, то они были ранжированы по критерию масштаба деятельности и поделены на три категории – большие, средние, малые (по объему товарооборота).

С целью формирования достаточной информационной базы для исследования особенностей операционных систем предприятий, кроме использования данных отчетности и оперативного учета, был проведен опрос покупателей по разработанной анкете. Интегральный коэффициент качества обслуживания нами рассчитан на базе обобщения мнений операционных менеджеров различных звеньев управления относительно весовости частичных показателей.

Результаты исследования на микроуровне позволили прийти к выводу, что характерными положительными признаками операционной системы крупных предприятий является высокий уровень договорной дисциплины; интенсификация применения прогрессивных методов реализации и активизация процесса продажи; взвешенная политика управления запасами; достаточное постоянство товарного ассортимента. Однако для данных систем присущи и негативные аспекты, в частности, незначительная доля продажи отечественных непродовольственных товаров; недостаточная корреляция между объемами реализации товаров и влиянием фактора сезонности.

Средние торговые предприятия характеризуются низкой рентабельностью операционной деятельности, ростом длительности операционного цикла и ограниченным спектром услуг для потребителей [2, 12, 16]. Несмотря на более высокую частоту завоза товаров по сравнению с другими категориями предприятий, для средних предприятий розничной торговли свойственна тенденция к накоплению товарных запасов, что требует активной доработки в данном направлении.

Операционная система малых предприятий имеет такие «узкие места», как низкий коэффициент полезного действия человеческих ресурсов, увеличение продолжительности операционного цикла, узкий ассортимент товаров, неудовлетворительный уровень услуг, невысокие качественные характеристики персонала, хотя и, по мнению респондентов, обеспечивает достаточно высокий уровень эмоционального удовлетворения покупателей процессом покупки товаров.

Следует отметить, что некоторые проблемные зоны предприятий трех категорий совпадают, а именно: высокие, по мнению потребителей, цены на товары; низкая профессиональная подготовка продавцов; недостаточно налаженная рекламно-информационная деятельность; неприемлемый для потребителей уровень сезонной торговли. Таким образом, сравнительно удовлетворительное качество обслуживания покупателей обеспечивает операционная система только крупных предприятий, что объяс-

няется большими человеческими и пространственными возможностями, более мощной финансовой базой и лучшей организацией операционного процесса и свидетельствует о высоком уровне операционного менеджмента на них.

В целом результаты исследования на микроуровне актуализировали необходимость совершенствования функционального поля операционного менеджмента с целью учета требований внешней среды. При этом основным условием стабильного функционирования предприятий в конкурентной среде является максимальное приближение операционной деятельности к запросам потребителей и учет конкурентных позиций. Недостаточное соответствие операционных систем потребительским требованиям обусловило необходимость моделирования операционных систем в рамках общего менеджмента качества.

С целью улучшения функционального поля операционного менеджмента нами разработаны проекты операционной системы для трех категорий предприятий. Основанием для выделения основных проблемных зон предприятий служили результаты анкетирования покупателей. Управляемые предприятием операционные характеристики идентифицированы с помощью причинно-следственных диаграмм К. Исикавы «рыбий скелет».

На основании потребительских предпочтений и операционных характеристик мы построили матричные «дома качества» с целью определения стратегических зон операционной деятельности для фокусировки на них основных усилий предприятий. На данных зонах и основывались концептуальные модели операционной системы крупных, средних и малых розничных предприятий. В моделях они представлены входными переменными, отражающими взгляд потребителей на характеристики операционного процесса предприятия.

Разработка моделей операционных систем предприятий позволит им правильно сформировать операционную стратегию и операционную программу, улучшить уровень организации операционного процесса и, как следствие, повысить качество обслуживания покупателей и расширить круг потен-

циальных потребителей. При этом результаты исследования основных аспектов управления операционным циклом предприятия и его невысокая продолжительность побудили к разработке комплекса задач управления по фазам операционного цикла.

Исходя из толкования управления как средства недопущения или преодоления нарушений операционной программы, возникающих в практической деятельности управленцев, отправным пунктом формирования массива задач нами выбраны риски, которые чаще всего имеют место в операционной деятельности. В то же время целям приспособления операционной деятельности предприятий к мобильной среде подчинена также диспетчеризация.

Сейчас особенно актуальным является применение на розничном предприятии такой диспетчерской системы, которая способна была бы регулировать в оперативном режиме количество продукции на каждой стадии операционного цикла. Ввиду этого, мы предлагаем использовать систему «точно в срок». Целесообразность применения данной системы на предприятии обосновывается возможностью оптимизации издержек обращения, что позволяет установить баланс между использованием ресурсов и обеспечением надлежащего качества обслуживания, освобождения предприятия от несвойственной ему функции хранения товаров, расширения производственных мощностей за счет складских помещений, оперативного управления операционным процессом в пространстве и времени.

Переход к системе «точно в срок» предлагается осуществить в рамках классической модели экономического заказа EOQ (Economic ordering quantity). Квинтэссенцией данного подхода является варьирование затратами на размещение заказа и уровнем затрат на хранение товарных запасов с целью поиска такого парного варианта методом ситуационных решений, который позволил бы получить запланированную сумму товарооборота в условиях увеличения частоты завоза товаров меньшими партиями.

Также нами подтверждена приемлемость применения методов проектного подхода в операционном менеджменте

предприятия. Поскольку проектный подход позволяет сфокусировать внимание на выполнении узкого комплекса задач в ограниченных рамках и предлагает пооперационный взгляд на проект, то он заслуживает использования при реализации комплексных мероприятий на предприятии.

В то же время результаты опроса потребителей предприятий розничной торговли выявили недовольство покупателей предложением сезонных товаров, что побудило нас среди комплексных мероприятий сосредоточить внимание на традиционных периодах активной продажи товаров, или сезонных кампаниях. Хотя на крупных предприятиях практика проведения сезонных кампаний давно уже стала привычной, однако их перечень из года в год почти не подлежит совершенствованию. Мы попытались разнообразить данный перечень, разработав сеточные графики подготовки и проведения сезонных ярмарок по специфическим направлениям: сезонному характеру, праздничной торговле, по поводу различных событий.

Повышение актуальности вопроса эффективности и оперативности расчетов операций при нынешних условиях мотивировало нас к созданию цифровой версии графика реализации сезонной ярмарки, которая была разработана в среде Microsoft Excel с целью определения резервов времени при выполнении работ проекта и определения длительности критического пути.

Также предложена программно-целевая организационная структура управления предприятием во время проведения сезонной ярмарки, которая создана путем наложения на линейно-функциональную структуру элементов матричной структуры и направлена на недопущение нарушения субординации и ненадлежащего исполнения обязанностей подчиненными. Рекомендации по применению в операционном менеджменте предприятий методов проектного подхода обеспечат получение ими ощутимого конкурентного преимущества во внешней среде.

Кроме того, в результате систематизации различных точек зрения на проблему формирования и действия механизма операционной системы было

установлено, что данная категория рассматривается как система, состоящая из трех блоков: организационного, функционального и экономического и является системой проектирования, организации и регулирования операционной деятельности предприятия, которая включает совокупность экономических и структурных инструментов и базируется на формировании целей и методов, что позволяют результативно обеспечить трансформацию качественного «входа» в качественный «выход» для удовлетворения духовных и материальных потребностей потребителя как основного мотиватора производственной деятельности.

Такой подход дает возможность очертить границы операционной системы и определить место операционного менеджмента с учетом системы производства. При этом операционная система нами рассматривается как система производственно-управленческой деятельности предприятия, которая включает человеческие, материально-технические, технологические, интеллектуальные, информационные составляющие, выполняющие функции по разработке организационных систем и управления ими, направленные на обеспечение целей предприятия.

Чтобы операционная система функционировала в рамках реализации принципов операционного менеджмента, необходима сбалансированная работа всех ее составляющих [9, 13, 14]. А поскольку функционирование операционной системы по своей природе является процессом циклическим, то для выполнения этой задачи нами предложено рассматривать операционную систему под призмой категории «операционный цикл» как четко скоординированной, регулируемой и управляемой системы последовательных операций в системе «вход – производство – выход».

Такой подход дает возможность учитывать гибкость системы, ее оперативность, внедрение новых технологий не только в производственные, но и в управленческие процессы. Кроме того, в результате исследований классификаций операционных систем и их элементов нами установлена необходимость формирования классификации

элементов операционной системы, исходя из ее функциональных блоков.

При этом мы предлагаем выделять следующие блоки операционной системы: блок «производство», включающий систему технологических операций, систему разработки и проектирования; блок «обеспечение», включающий обеспечение материалами, информацией, кадрами, интеллектуальными ресурсами, техникой и технологией, обслуживание рабочего места (обеспечение инструментами, текущий ремонт); блок «управление», включающий систему оперативного управления, систему планирования; блок «качество», содержащий самоконтроль качества на рабочем месте, технический контроль качества выполнения производственных операций, тестирование и испытания, работу с отзывами потребителей; блок «персонал», включающий подбор и расстановку производственного персонала, контроль соблюдения норм управляемости, мотивации; блок «организации», означающий диспетчеризацию, маршрутизацию, составление графиков выполнения работ.

Данная типология отражает составляющие функционирования именно операционной системы, а не типы производственных процессов. Кроме того, проведенные исследования доказали практическую необходимость систематизации существующих научных подходов и методологических разработок в отношении нормальной работы операционной системы. Все это даст возможность рационально и эффективно использовать аналитико-математический арсенал операционного менеджера и адаптировать его к практическому использованию на отечественных предприятиях.

В то же время обеспечение сбалансированного функционирования всех подсистем операционной системы возможно только при условии четкой

реализации принципов организации операционных процессов. Это обеспечит повышение степени выполнения плана. Кроме того, проведенные исследования показали, что на сегодняшний день невыполнение плана по производственной программе – явление обычное для предприятий. Именно поэтому возникает необходимость в корректировке работы по календарному планированию.

На современном предприятии календарное планирование осуществляется в пределах внутренней среды предприятия без сосредоточения внимания на факторах влияния внешней среды, чем в современных условиях пренебрегать нельзя. Поэтому можно использовать механизм совершенствования системы календарного планирования на предприятии, который предусматривает оценку влияния факторов на операционные процессы, удовлетворение потребностей подразделений и выбор резервов операционной деятельности.

Выводы

Подводя итоги можно отметить, что перечень разработанных практических рекомендаций не является рубежом возможного, так как в условиях повышенной динамичности и вариативности внешних факторов сфера операционного менеджмента открывает потенциально неисчерпаемые горизонты по совершенствованию данной управленческой деятельности на предприятиях. При этом специфика проектирования операционного процесса и задач операционного менеджмента обусловлена такими отраслевыми особенностями, как двойственная природа труда, высокая степень зависимости работы предприятий от потребительского спроса и колебаний потоков покупателей, значительное влияние фактора сезонности потребления некоторых товаров, сокращенный операционный цикл движения ресурсов.

Библиографический список

1. Абляметов Л.Э., Адельсеитова Э.Б. Операционная стратегия как основа развития организации // Матрица научного познания. 2023. № 1-1. С. 83-90.

2. Агамирова Е.В., Кожина В.О., Лебедев К.А., Лебедева О.Е. Совершенствование подходов к реструктуризации предприятий в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77). С. 353-356.
3. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Крапчатова И.Н. Особенности обеспечения кадровой безопасности организации в условиях кризиса // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. № 2 (4). С. 9-18.
4. Безбородов А.Б., Павленко О.В. Военно-технические аспекты национальной безопасности Российской Федерации // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. Зарубежное регионоведение. Востоковедение. 2014. № 18 (140). С. 133-154.
5. Варфоломеева Н.Р. Информация, решение, действие (IDA): простой инструмент повышения операционной эффективности // Методы менеджмента качества. 2022. № 7. С. 22-28.
6. Верещагин В.В., Шемякина Т.Ю. Проблемы интеграции бизнеспроцесса управления рисками устойчивости в корпоративное управление компании // Проблемы анализа риска. 2021. Т. 18. № 3. С. 66-76.
7. Глухова Т.В., Бирюкова Л.И., Палькина Ю.Р. Внедрение концепции бережливого производства в целях повышения устойчивости интегрированной системы менеджмента предприятия // Инновационное развитие экономики. 2022. № 6 (72). С. 39-44.
8. Демченко А.А., Дибцева И.А., Зюкин Д.В. Эффективность операционных процессов предприятия и определение безубыточности // Наука и практика регионов. 2022. № 2 (27). С. 32-37.
9. Кожина В.О., Лебедева О.Е. Совершенствование управления потенциалом развития предприятия // Экономика и предпринимательство. 2018. № 4 (93). С. 572-575.
10. Кривец В.Д. Регулярный менеджмент, как инструмент операционной деятельности // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 36. С. 2190-2193.
11. Лашкевич М.А., Леонтьева М.В. Совершенствование организации труда в финансовых структурах на примере принципов А.К. Гастева // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и прав: Сборник статей и тезисов. Москва, 2021. С. 101-105.
12. Матюнина О.Е., Кожина В.О., Жакевич А.Г., Завалько Н.А., Лебедев К.А. Совершенствование финансирования инновационного развития промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-1 (77). С. 934-938.
13. Овчинникова Н.В., Чистякова К.А. Управление рабочими группами и командами в организациях с учетом кросскультурных различий // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2015. № 3 (146). С. 49-58.
14. Середина М.И., Анисеева О.А., Гозалова М.Р., Лебедев К.А., Лебедева О.Е. Институциональные аспекты развития социально-экономической системы // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 679-682.
15. Трифонов П.В., Кондрашина Д.Д. Современные методы построения операционных стратегий промышленных предприятий // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2021. № 2. С. 104-106.
16. Markova O.V., Zavalko N.A., Kozhina V.O., Panina O.V., Lebedeva O.E. Enhancing the quality of risk management in a company. Espacios. 2018. Vol. 39. № 48. P. 25.