

УДК 65.015.07

**ОПЕРАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССОВ
КОММЕРЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ
НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО
КОМПЛЕКСА**

Гилемханов Айдар Гумарович
ОАО «Нижнекамскнефтехим»
Главный специалист по сбыту
e-mail: GilemhanovAGI@nknh.ru

Аннотация. В статье автор обосновывает теоретическую и практическую значимость применения принципов операционного менеджмента по отношению к процессам коммерческой деятельности промышленных предприятий нефтехимического комплекса. Используя фактические результаты деятельности одного из крупных нефтехимических предприятий РФ, автор демонстрирует один из примеров оптимизации деятельности и повышения эффективности управления промышленными предприятиями нефтехимического комплекса.

Ключевые слова: операционный менеджмент, процессы коммерческой деятельности, промышленное предприятие, нефтехимический комплекс, эффективность деятельности.

В современных российских условиях операционный менеджмент является жестким императивом для успешного ведения бизнеса, поскольку он нацелен на ведение бизнеса рентабельным способом [7]. С подобным мнением Н.П.Николенко согласны В.В.Володин, О.А.Огай и Ю.В.Нефедов [1], которые констатируют, что если до 90-х годов XX века операционный менеджмент был синонимом слова «производственный менеджмент» и определялся как деятельность, связанная с разработкой, использованием и усовершенствованием производственных систем, на основе которых производятся основная продукция и услуги компании, то в настоящее время операционный менеджмент приобрел более широкое значение и заключается в эффективном и рациональном управлении любыми операциями. Отсюда можно сделать два вывода.

Во-первых, в современных условиях операционный менеджмент нацелен на то, чтобы бизнес был прибыльным и целесообразным с хозяйственной точки зрения, т.е. оправдывал инвестиции, вложенные в него, и понесенные затраты. Другими словами, в рамках операционного менеджмента, управление должно быть организовано таким образом, чтобы исполнение каждой операции способствовало получению прибыли.

Во-вторых, операционный менеджмент применим к любым видам деятельности и процессам. В этой связи, наиболее актуальным представляется применение принципов операционного менеджмента к процессам

коммерческой деятельности промышленных предприятий нефтехимического комплекса.

Развитие рыночных отношений в нефтехимической отрасли, капиталоемкость и потенциальная опасность для окружающей среды производственных процессов, специфика производства и сбыта сырьевого товара ставят отечественные промышленные предприятия нефтехимического комплекса в тяжелые условия функционирования, которые осложняются отсутствием государственных гарантий поддержки хозяйственной деятельности, острой конкуренцией, необходимостью установления цен через факторы спроса и предложения. В таких условиях внешней среды процессы коммерческой деятельности приобретают особое значение и становятся одним из средств обеспечения эффективности функционирования промышленных предприятий нефтехимического комплекса. Это связано с тем, что изменчивость конъюнктуры рынка находится вне сферы управления промышленных предприятий. Поэтому с риском нарушения ресурсобеспечения отечественных промышленных предприятий и ослаблением иммунитета по отношению к многочисленным дестабилизирующим факторам возможно бороться только через развитие гибкости и адаптивности собственных подразделений, и, в частности, тех, которые непосредственно контактируют с внешней средой. Именно о развитии этих качеств говорил Президент РФ Д.А.Медведев на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума, проходившего 18 июня 2010 года, противопоставляя их понятиям стабильности и предсказуемости.

Актуальность использования принципов операционного менеджмента при управлении процессами коммерческой деятельности промышленных предприятий нефтехимического комплекса обусловлена также тем, что [2; 3; 6]:

- базовые потребности работников коммерческих подразделений полностью удовлетворены;
- все работники коммерческих подразделений промышленных предприятий имеют высшее образование;
- работники коммерческих подразделений по роду своей работы имеют тесную связь с другими предприятиями, что позволяет им перенимать не только положительный опыт работы, но и образцы высокого уровня жизни;
- высокий статус коммерческих подразделений на промышленных предприятиях нефтехимического комплекса;
- высокая степень риска для эффективности деятельности от последствий внешних стимулов.

Для того чтобы понять какой эффект позволяет получить управление операциями процессов коммерческой деятельности, необходимо рассмотреть место процесса и операции в организации по отношению друг к другу. Обобщая мнения ученых, давших определения «процессу» и «операции», мы пришли к мнению, что процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных операций, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, предоставляющие ценность для потребителя [4,

с.17]. Процесс – это более общее понятие, включающее в себя операции. При этом чаще всего процесс имеет иерархию подпроцессов или процессов низшего уровня, на самом последнем уровне которого находятся операции. Именно возможность декомпозиции процесса на элементы заставляет многие организации сталкиваться с одним из важнейших вопросов, возникающих при моделировании бизнес-процессов и при использовании процессного подхода – это определение глубины описания процесса. Как отмечает В.Г.Елиферов [4, с.38], всегда очень важно изначально определить практически целесообразную степень детальности описания любого процесса. В свою очередь, операция отличается от процесса тем, что она не подлежит декомпозиции. В этом и состоит ее преимущество – исключаются вопросы, связанные с глубиной описания. Вместе с тем, по отношению к процессу операция имеет недостаток – это их большое количество, который может нивелироваться только использованием информационных систем управления класса ERP.

Таким образом, выяснив, что процессы – это, прежде всего, потоки операций, можно предположить, что использование принципов операционного менеджмента для управления процессами коммерческой деятельности промышленных предприятий нефтехимического комплекса позволит перевести управление на внутренний уровень организации – уровень операций – и, тем самым, поднять управляемость на более высокий качественный уровень.

Для того чтобы наглядно увидеть каким образом операционный менеджмент процессов коммерческой деятельности может помочь промышленным предприятиям нефтехимического комплекса повысить эффективность управления, представим результаты работы на одном из крупнейших нефтехимических производств Российской Федерации.

В связи с наращением объемов производства, на рассматриваемом предприятии планировалось увеличение работ в коммерческих подразделениях. Была поставлена задача: сохранить численность персонала и, за счет этого, увеличить заработную плату работников коммерческих подразделений. В связи с этим, остро встал вопрос оптимизации деятельности внутри коммерческих подразделений, которых на предприятии было два: управление сбыта, обеспечивающее продажи на внутреннем рынке, и управление экспорта, обеспечивающее экспорт продукции в страны дальнего и ближнего зарубежья. Перед началом работ было выявлено, что ранее, применяя принципы процессного подхода, процесс сбытовой деятельности был разложен на следующие подпроцессы: преддоговорный процесс, процесс согласования и заключения договоров, процесс исполнения договоров и последодоговорный процесс. Благодаря этому удалось подсчитать необходимое количество персонала, выровнять нагрузку между ними, распределить ответственность за исполнение функций и повысить качество их исполнения. Однако на этом процесс оптимизации был остановлен, т.к. не было понятно в каком направлении проводить дальнейшую работу.

Поэтому было принято решение о разложении процессов до уровня операций. В качестве первого направления работ был принят процесс исполнения договоров. Анализ деятельности сбытовых подразделений показал,

что этот процесс делиться еще на два подпроцесса: исполнение договоров до отгрузки продукции и исполнение договоров после отгрузки продукции. Указанные подпроцессы исполнялись различными работниками. Анализ процесса исполнения договоров после отгрузки продукции позволил выделить нижеследующие операции:

1. Подписание накладных форм 1-Т и М-15, поступающих с пунктов отгрузки продукции;
2. Отслеживание и регистрация в системе ERP даты перехода права собственности;
3. Создание и деблокирование коммерческих счетов и счетов-фактур в системе ERP;
4. Печать коммерческих счетов и счетов-фактур из системы ERP;
5. Оформление и комплектация коммерческих счетов и счетов-фактур. Сдача экземпляров предприятия в бухгалтерию. Подготовка реестра рассылки для экземпляров покупателей;
6. Рассылка коммерческих счетов и счетов-фактур покупателям.

В целях более объективного анализа были собраны количественные данные по исполнению вышеуказанных операций обеими подразделениями за три последних года. Результаты подсчетов отражены на рисунках 1 и 2. Рисунки показывают сколько раз, какое подразделение и сколько работников исполняли вышеперечисленные операции.

Рассмотрим разложенный на операции процесс исполнения договоров после отгрузки продукции, протекавший в управлении сбыта. Как можно видеть на рисунке 1, первые три операции («подписание накладных форм 1-Т и М-15, поступающих с пунктов отгрузки продукции», «отслеживание и регистрация в системе ERP даты перехода права собственности», «создание и деблокирование коммерческих счетов и счетов-фактур в системе ERP») в 2009-ом и 2010-ом годах исполнялись работниками управления сбыта. Причем в 2011 году исполнение двух последних операций стало переводиться автоматический режим, благодаря внедрению системы ERP. Две следующие операции («печать коммерческих счетов и счетов-фактур из системы ERP» и «оформление и комплектация коммерческих счетов и счетов-фактур. Сдача экземпляров предприятия в бухгалтерию. Подготовка реестра рассылки для экземпляров покупателей») исполнялись работниками финансового управления в количестве 5 человек. Последняя операция («рассылка коммерческих счетов и счетов-фактур покупателям») исполнялась одним работником отдела документационного обеспечения. Такое представление рассматриваемого процесса (рис.1) показало, что с внедрением системы ERP часть операций стала передаваться на ее исполнение, что положительно влияет на достижение поставленной выше задачи - высвобождение работников от исполнения этих операций, что позволит в дальнейшем принять на себя исполнение других операций в большем количестве.



Рис. 1. Динамика исполнения операций процесса исполнения договоров управления сбыта после отгрузки продукции

Рассмотрим разложенный на операции процесс исполнения договоров после отгрузки продукции, протекавший в управлении экспорта. Рисунок 2 раскрывает достаточно существенные отличия исполнения этого процесса в управлении экспорта от исполнения того же процесса в управлении сбыта. Во-

первых, работники управления экспорта не исполняют первую операцию: «подписание накладных форм 1-Т и М-15, поступающих с пунктов отгрузки продукции»). Это связано с тем, что названные документы применяются только для целей российского законодательства и вместо, например, товаротранспортной накладной формы 1-Т оформляется международная накладная CMR, форма которой не требует подписания ответственным по договору. Во-вторых, три последние операции («печать коммерческих счетов и счетов-фактур из системы ERP» и «оформление и комплектация коммерческих счетов и счетов-фактур. Сдача экземпляров предприятия в бухгалтерию. Подготовка реестра рассылки для экземпляров покупателей», «рассылка коммерческих счетов и счетов-фактур покупателям») исполняются самими же работниками управления экспорта. Причем количество работников, исполняющих эти операции, значительно превышает количество работников финансового управления и отдела документационного обеспечения, исполняющих те же операции по договорам управления сбыта. Например, в 2011 году 8 человек управления экспорта исполняли около 8000 операций по печати коммерческих счетов и счетов-фактур, хотя в то же время только 5 работников финансового управления исполняли более 16000 тех же самых операций по договорам управления сбыта.

Вышеуказанный анализ показывает, что для дальнейшей оптимизации деятельности сбытовых подразделений необходимо две операции управления экспорта («печать коммерческих счетов и счетов-фактур из системы ERP» и «оформление и комплектация коммерческих счетов и счетов-фактур. Сдача экземпляров предприятия в бухгалтерию. Подготовка реестра рассылки для экземпляров покупателей») передать на исполнение в финансовое управление, а последнюю операцию («рассылка коммерческих счетов и счетов-фактур покупателям») передать на исполнение в отдел документационного обеспечения. При этом, учитывая объемы передаваемых операций, возможна передача двух работников из управления экспорта в финансовое управление и одного работника в отдел документационного обеспечения. Таким образом, в управлении экспорта высвободится пять человек для исполнения операций других процессов, в частности, процесса исполнения договоров до отгрузки продукции или процесса согласования и заключения договоров. Такая оптимизация работ позволит обеспечивать продажу увеличенного объема продукции без увеличения численности работников.

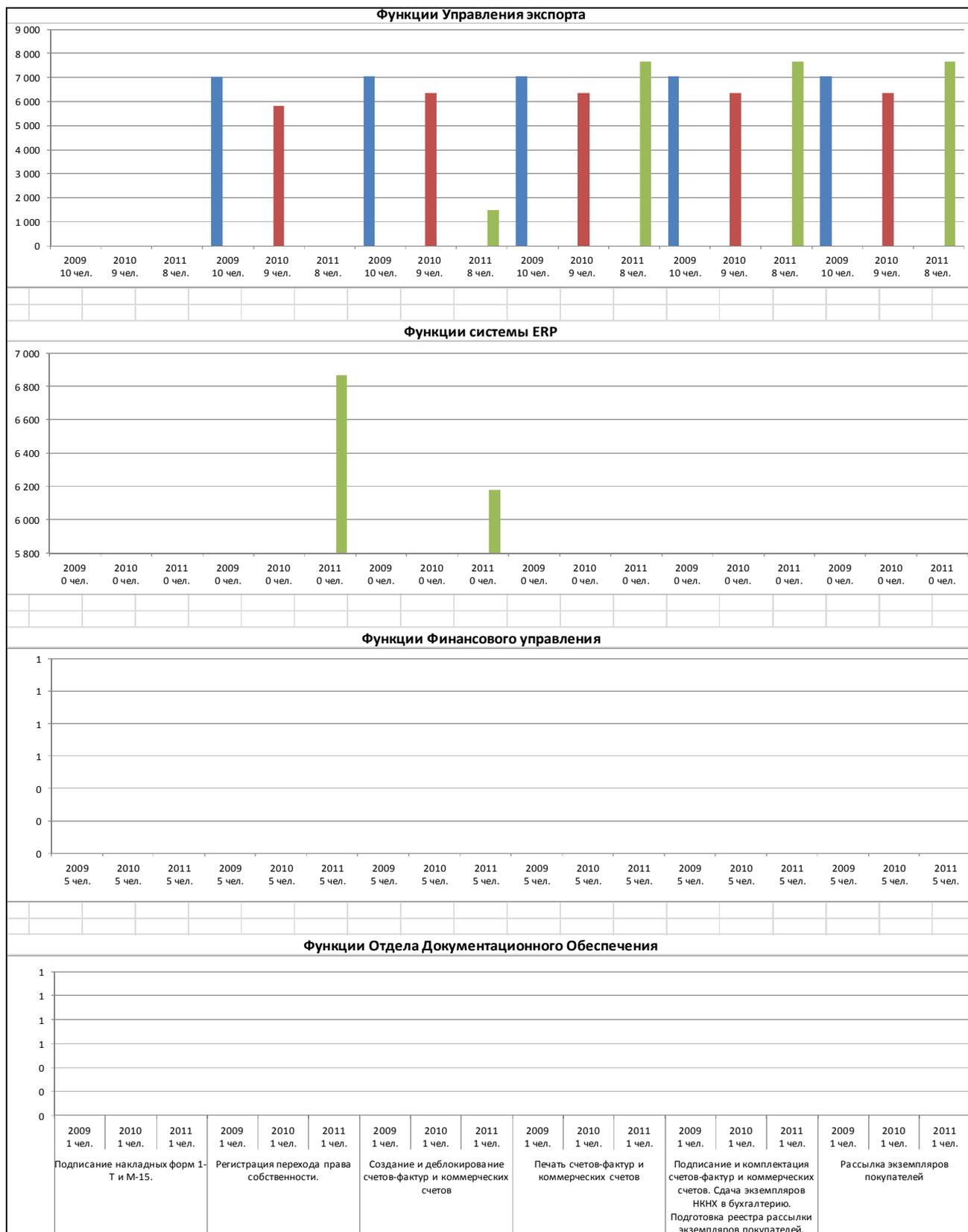


Рис.2. Динамика исполнения операций процесса исполнения договоров управления экспорта после отгрузки продукции

Вышеописанный пример показывает, как применение принципов операционного менеджмента по отношению к процессам коммерческой деятельности позволяет находить способы оптимизации деятельности и

повышать эффективность управления промышленными предприятиями нефтехимического комплекса.

Список литературы:

1. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.
2. Гилемханов А.Г. Заметки для профессионала крупного промышленного предприятия // Новости менеджмента. - 2011. - №1 (19). - С. 41-43.
3. Гилемханов А.Г. Стимулы в системе управления коммерческими ресурсами предприятия // Проблемы экономики и управления. - 2006. - №2 (13). - С. 34-39.
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 319 с. – (Учебники для программы МВА).
5. Из выступления на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума // Портал «Президент России». – Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/misc/11014> (дата обращения: 23.06.2010).
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с англ. / Под. Ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002.–512 с.
7. Николенко Н.П. Операционный менеджмент в страховании // Страховое дело. - 2009. - №1(192). - С. 35-40.