

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

Совершенствование операционного процесса производственного предприятия (на примере ЗАО «Ката»)

Руководитель _____ канд. соц. наук, доцент В.В. Лунев

Выпускник _____ Я.А. Бородина

Нормоконтролер _____ Т.А. Бурменко

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управления бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ З.А. Васильева

« _____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Бородиной Яне Андреевне

Группа УБ 14-12 Направление 38.03.02.01.07

«Управление малым бизнесом (реальный сектор экономики)»

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование операционного процесса производственного предприятия (на примере ЗАО «Ката»)»

Утверждена приказом по университету № 5438/с от 13.04.2018 г.

Руководитель ВКР В.В. Лунев, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, годовая бухгалтерская отчетность ЗАО «Ката» за 2015-2017 гг.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Операционный менеджмент на предприятиях отрасли деревообрабатывающей промышленности;
- 2 Анализ операционной системы предприятия;
- 3 Совершенствование операционного процесса предприятия.

Перечень графического материала: презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point, 12 слайдов.

Руководитель ВКР

В.В. Лунев

Задание принял к исполнению

Я.А. Бородина

« ___ » _____ 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ	Error! Bookmark not defined.
ВВЕДЕНИЕ	4
1 Операционный менеджмент на предприятиях отрасли деревообрабатывающей промышленности.....	5
1.1 Деревообрабатывающая промышленность: проблемы и перспективы развития	5
1.2 Операционный менеджмент: определение, подходы, методы	10
1.3 Процесс совершенствования операционной деятельности предприятия	18
2 Анализ операционной системы предприятия	27
2.1 Общее описание бизнеса.....	27
2.2 Анализ результатов хозяйственной деятельности.....	31
2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия	39
2.4 Анализ операционной системы предприятия	44
3 Совершенствование операционного процесса на предприятии.	55
3.1 Направления совершенствования операционного процесса предприятия	55
3.2 План реализации мероприятий.....	58
3.3 Экономический эффект от предложенных мероприятий	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование операционного процесса производственного предприятия (на примере ЗАО «Ката»)» содержит 71 страница текстового документа, 37 использованных источников, 14 таблиц, 6 рисунков.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС, ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ОТРАСЛЬ, БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОПЕРАЦИОННОГО ПРОЦЕССА, ЗАО «КАТА».

Объект совершенствования операционного процесса – ЗАО «Ката».

Целью совершенствования операционного процесса является устойчивое повышение производительности труда и оборудования.

Задачи совершенствования операционного процесса:

– улучшение состояния и повышение эффективности использования основных фондов предприятия;

– использование инновационного ресурсо- и энергосберегающего оборудования, автоматизация производства;

– рост уровня квалификации производственного персонала и применения прогрессивных методов управления им;

– рост объемов инвестирования в мероприятия, направленные на воплощение инновационных направлений развития.

В ходе работы осуществлен анализ операционной системы предприятия, а также предложены мероприятия по ее совершенствованию, разработан план их реализации и оценен эффект от их применения.

ВВЕДЕНИЕ

В отечественной литературе все большее число экспертов приходят к выводу о том, что наиболее актуальной задачей хозяйственной деятельности следует считать выявление проблем на предприятиях, а именно: проблем, связанных с операционным менеджментом, с их последующим успешным решением.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании операционного процесса на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы операционного менеджмента;
- проанализировать операционную систему предприятия;
- разработать план мероприятий по совершенствованию операционной системы на предприятии;
- оценить экономический эффект от проделанных мероприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает предприятие ЗАО «Ката».

Предметом является система операционного управления предприятия.

Теоретической базой исследования послужили работы таких авторов как: С. В. Ильдеменова, О.С. Виханский, А.И. Наумов, В.И. Звонников, А.Е. Черницов, В.В. Двоглазов и др.

Информационной базой исследования послужила бухгалтерская отчетность компании ЗАО «Ката» за 2015-2017 гг.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, в котором обозначены актуальность, цель и задачи исследования, основной части из трех глав, заключения, в котором сосредоточены результаты проведенного исследования, списка использованных источников.

1 Операционный менеджмент на предприятиях отрасли деревообрабатывающей промышленности

1.1 Деревообрабатывающая промышленность: проблемы и перспективы развития

Вопросы, касающиеся перспективы развития лесного комплекса, являются актуальными для лесных хозяйств, так как вопросы совершенствования финансовых и экономических механизмов в области лесных отношений затрагивают огромный пласт социальных, экономических, производственных, экологических и финансовых взаимоотношений. Финансирование лесного хозяйства сегодня привлекает внимание, как руководства страны, так и широкой общественности: об этом свидетельствуют проблемы с выделением бюджетных средств на работы по тушению лесных пожаров, на создание в регионах специализированных лесопожарных центров на обеспечение мер пожарной безопасности в лесах, на создание транспортной инфраструктуры и другие.

В качестве основных проблем развития лесной отрасли можно отметить следующие [9]:

- оптимизация государственной системы управления лесами;
- высокое моральное и физическое ухудшение основных производственных фондов;
- совершенствование механизмов распределения субвенций и их затрат, рентабельность лесного сектора экономики;
- внедрение экономических рычагов регулирования в систему государственного управления лесами и другие;
- передача центров развития лесов на территории, расположенные на значительном удалении от основных центров обработки древесины;

- отсутствие развитой инфраструктуры не позволяет полностью развивать «зрелые» лесные площади, в результате чего в настоящее время разрабатывается только 1/3 расчетного объема лесозаготовок;
- повышение качества исполнения органами исполнительной власти областей делегированных полномочий в области лесных отношений;
- отсутствие правовой базы в российском законодательстве о строительстве и эксплуатации лесных дорог не позволяет компаниям заниматься коммерческим использованием;
- неудовлетворительная экологическая ситуация в промышленности: по данным из разных источников деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность способствует загрязнению атмосферного воздуха на уровне 3% и сбросам сточных вод в поверхностные водные объекты при 6% от общего объема выбросов в России с использованием пресной воды в размере 5%;
- высокая зависимость от политических рисков - государственное регулирование отрасли оказывает на нее значительное влияние;
- увеличение экспортных пошлин на необработанные леса, не поддерживаемые реальными возможностями для его переработки, приводит к массовому банкротству лесозаготовителей и еще более усложняет ситуацию в отечественной лесопромышленности;
- отсутствие экономически доступных ресурсов усугубляет ситуацию;
- отсутствие четких планов лесов и лесных правил. Формально на данный момент разработчики лесных планов и лесоустройства всех перечисленных документов могут полагаться только на материалы лесоустройства;
- незаконная лесозаготовка и вывоз древесины, привлечение сотрудников без выдачи соответствующих документов;

- отрасль подвержена влиянию изменения климата, которое полностью определяет поставку древесного сырья, то есть высокое сезонное влияние;
- увеличение стоимости энергоносителей, рост транспортных тарифов, ухудшение качественных характеристик лесного фонда;
- отсутствие правовой базы в российском законодательстве о строительстве и эксплуатации лесных дорог не позволяет компаниям заниматься коммерческим использованием;
- дефицит специализированных железнодорожных вагонов, предназначенных для перевозки лесных товаров.

Вышеупомянутые проблемы являются системными и требуют тщательной подготовки к их решению, а некоторые из них реализуются в течение нескольких лет.

В сложившейся ситуации лесопромышленный комплекс сталкивается с еще одной важной проблемой: отсутствие инвестиций. В течение 10 лет подряд промышленность сократилась почти в 15 раз. Лесная промышленность не привлекательна для инвестиций из-за большого количества некоммерческих рисков, связанных с политической нестабильностью России, несовершенством лесного законодательства и отсутствием четкой государственной политики в лесной промышленности. Проблема осложняется нестабильностью финансово-хозяйственной деятельности предприятий лесной промышленности, около половины из которых являются невыгодными и находятся на грани краха.

Россия начала увеличивать пошлины на сырую древесину, чтобы стимулировать глубокую переработку лесов на ее территории с 1 июля 2007 года, когда ставка увеличилась с 6,5% до 20% от таможенной стоимости, но не менее 10 евро за кубический метр. Параллельно были отменены пошлины на экспорт пиломатериалов и импорт уникального деревообрабатывающего оборудования. Все это было для стимулирования переработки древесины в Российской Федерации.

Общий объем финансирования отрасли в соответствии с проектом федерального закона «О федеральном бюджете на 2012 год и на плановый период 2013 и 2014 года» в 2012 году будет сокращен почти на 1 млрд. Рублей и составит около 27,5 млрд. Рублей. Эта сумма включает сумму субсидии из федерального бюджета в бюджеты субъектов Российской Федерации. Рубль. В то же время в 2012 году Рослесхоз не разрешил финансирование из субвенций в любом регионе по сравнению с уровнем начала 2011 года.

2012 год - переходный год. В то же время в субъектах Российской Федерации были ограниченные или текущие проекты: местные целевые программы: либо для защиты лесов от пожаров, либо для восстановления лесов, либо для ликвидации последствий стихийных бедствий в лесном фонде региона и другие. Ориентировочная сумма финансирования для них составляет более 98,3 млрд. Рублей, из которых 73% приходится на федеральный бюджет, 8% - средства из региональных бюджетов и 19% - на другие источники финансирования [9].

Рассматривая вопросы совершенствования механизмов распределения субвенций, мы отмечаем, что они требуют серьезных подготовительных мер, продуманного и сбалансированного подхода к разработке критериев оценки осуществления полномочий, которые позволяют объективно отражать состояние государственного управления лесами в регионах, реализации плановых показателей для защиты, защиты и воспроизводства лесов.

Важно учитывать мнение профессионального сообщества и препятствовать тому, чтобы документ имел даже небольшие ошибки и недостатки. Процедура распределения субвенций должна быть прозрачной и даже не намекать на коррупцию.

Инновационное развитие отрасли связано с использованием передовых технологий в сочетании с прогрессивной организацией труда и наличием профессионально подготовленного персонала менеджеров и работников высокой квалификации. Конкурентные продукты следует признать только

теми, чьи потребительские свойства могут быть адаптированы за относительно короткое время к требованиям рынка.

Конкурентным преимуществом развития той или иной отрасли лесного сектора следует считать его предоставление такими типами ресурсов, которые у конкурентов нет, и которые не могут быть созданы путем привлечения нетрадиционных источников.

По данным портала «Деловой лес» (со ссылкой на заместителя премьер-министра Виктора Зубкова), на данный момент в лесхозе с условиями ввода в эксплуатацию до 2017 года принято 91 приоритетные инвестиционные проекты с общим объемом инвестиций 407 млрд. рублей.

Принимая во внимание текущее развитие лесного сектора в нашей стране, использование лесных ресурсов в Российской Федерации должно быть наиболее перспективным направлением в развитии деревообрабатывающих предприятий, продукция которых (доски, мебельные заготовки, строительные конструкции) сохраняют естественные свойства древесины как натурального полимера, если это вообще возможно, воспроизводят искусственно.

Относительно проблем, связанных с созданием в регионах Российской Федерации специализированных центров по обеспечению мер пожарной безопасности в лесах, отметим, что эта работа чрезвычайно важна и актуальна сегодня. Это попытка воссоздать единую систему защиты лесов от пожаров, что является позитивным моментом. Поэтому в субъектах Российской Федерации должны быть детальнейшим образом проработаны все нюансы с их созданием и функционированием. Прежде всего, необходимо проработать такие вопросы, как:

- определение типа специализированного учреждения, его структуры, численности персонала, систем и форм вознаграждения работников и трудовых отношений с ними;
- разработка и утверждение уставных документов, расчет нормативных требований к противопожарному оборудованию, средствам и

средствам пожаротушения, необходимым для полного функционирования учреждения;

– разработка и утверждение регулирующих затрат на выполнение работ по обеспечению пожарной безопасности и мер по борьбе с лесным пожаром, стандартам их реализации, утверждению государственных задач и решению проблемы финансового обеспечения.

Все эти задачи далеки от простых. Они требуют серьезного рассмотрения как на региональном, так и на федеральном уровнях. Важно обеспечить надлежащий уровень заработной платы сотрудников. Сегодня средняя зарплата работников лесного хозяйства составляет 13,7 тыс. Рублей, что почти в два раза ниже среднего уровня в контексте всех отраслей экономики в целом для Российской Федерации.

На этом этапе развития лесного сектора в Российской Федерации его можно охарактеризовать как очень рискованное. Хотя все звенья технологической цепочки переработки древесины не будут работать, отрасль останется очень рискованной для инвестиций и кредитования организаций, действующих в ней.

1.2 Операционный менеджмент: определение, подходы, методы

Общая система предприятия имеет целый перечень подсистем, обеспечивающих реализацию задач функционирования предприятия и достижения основной цели ее деятельности, соответствующим образом формируют систему менеджмента.

Успешное функционирование современной организации возможно при условии специализации управленческой деятельности по таким функциональным секторам: финансовый, инвестиционный, маркетинговый, операционный и менеджмент.

На сегодняшний день среди определенных подсистем менеджмента на первый план выходит операционный менеджмент, связанный с производственными процессами предприятия.

В современной экономической литературе можно встретить различные взгляды по идентификации операционного менеджмента, каждый из которых в определенной мере раскрывает содержание этого понятия и отражен в таблице 1.

Таблица 1 – Определение операционного менеджмента различными авторами

Определение	Подходы авторов
Г. Я. Сороко	...это менеджмент в процессе создания товаров и оказания услуг, осуществляемый на уровне операций, начиная по обеспечению, организации непроизводственной сферы, входами и в процессе их трансформации в выходы
М. И. Бухалков	... управления процессами трансформации «входов», представленных трудом, капиталом и материалами, совокупность продуктов и услуг, которые представляют ценность для потребителей
Т.Ю. Шемякина	... является менеджментом систем или процессов по созданию товаров и (или) оказание услуг
Б.Н. Герасимов	... является деятельностью, которая относится к созданию товаров и услуг путем преобразования входов (необходимых ресурсов всех видов) в выходы (готовые товары, услуги)
А.В. Фель	это деятельность, связанная с разработкой, внедрением и совершенствованием систем, на основе которых производятся основная продукция или услуги предприятия
Дж. Хейзер	... изучение концепций, процедур и технологий, используемых менеджерами и администраторами, которые задействованы в операциях всех предприятий

Эффективный операционный менеджмент возможен при условии осознания содержания и рациональной реализации функций организации и функций менеджмента, умение высшего руководства предприятия структурировать функции менеджмента согласно функциям организации и формировать адекватную его структуру.

В деятельности современных предприятий выделяют следующие конкретные функции таких, как функция создания продукта, маркетинговая, финансовая, инвестиционная, кадровая и операционная функции [18].

Выполнение операционной функции обеспечивает операционный менеджмент. Для него свойственен целый аппарат категорий, которые оказываются в непосредственной управленческой деятельности.

Операционная функция должна удовлетворять потребности рынка, поскольку любое предприятие в сфере общественного производства создано для того, чтобы производить реальные ценности для внешней среды – продукцию или услуги.

Поэтому под операционной функцией организации следует понимать действия, в результате которых предприятие производит продукцию или услуги, поставляемые во внешнюю среду.

Широко известные термины «производство» и «операции» имеют много общего, однако под производством в основном понимают выпуск товаров и переработку сырья. Термин «операции» шире, поскольку он включает в себя не только производство товаров, но и предоставление услуг.

Системный подход дает возможность очертить границы системы операционного менеджмента и определить роль в управлении операционной системой при условии координации деятельности предприятия, распределить обязанности и определить компетенции менеджеров-исполнителей, исследуя не только отдельные элементы, но и особенности их взаимодействия.

Подобно маркетингу и финансам, операционный менеджмент является средой бизнеса с четкими управленческими функциями. Это надо понимать особенно четко, поскольку операционный менеджмент часто путают с такими видами деятельности, как исследование операций – OR, научная организация управления – MS и инженерные разработки – IE [33].

В отличие от других наук, операционный менеджмент не отказывается от инструментария и методологий, разработанных и принятых на всем пути его исторического развития. Ярким примером могут быть представлены в хронологической последовательности некоторые практические наработки в сфере управления производством [11]:

- хронометраж и анализ рабочего времени;
- экономичный размер заказа;
- контроль качества и его статистическая оценка;
- моделирование производственной деятельности и сетевое планирование проектов;
- графики закупок, управление запасами и планирования материальных потребностей;
- восстановление бизнес-процессов и тому подобное.

Таким образом, хотя операционные менеджеры часто пользуются в своей работе методами и инструментами OR/MS (например, при условии графического определения критического пути) и занимаются вопросами, связанными с инженерными разработками (например, проблемами автоматизации производства), чисто управленческая роль операционного менеджмента отличает эту сферу от других упомянутых здесь дисциплин [33].

Следовательно, как указано в таблице 1, сравнивая дефиниции операционного менеджмента, можем отметить, что одна часть действий ориентирована на операционный процесс, а другая – на результат от осуществления операционной деятельности.

Действия, в результате которых производятся товары и оказываются услуги, имеют общее название – «операционная функция», сущность которой раскрывается косвенно через срабатывания методов и мероприятий системы операционного менеджмента.

Предприятия различаются по видам деятельности, входящих в операционную функцию, что приводит к различию в системах операционного менеджмента, в частности [36]:

- предприятия, которые производят товар (такие предприятия являются крупными потребителями сырья) – продукция, рассчитанная на массового потребителя;

На любых зарубежных предприятиях развитие операционной системы на производстве традиционно рассматривается как важнейшая функция управления [24].

Различают пространственную (расположение элементов системы в пространстве) и временную (последовательность изменений состояния элементов и системы в целом) структуры функциональных систем. Формируя целостность системы, они между собой взаимосвязаны.

Для оптимизации деятельности предприятия необходимо обеспечить эффективное управление этими отношениями. Операции зависят от инженерной функции, обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Инженерная функция должна получать от производства соответствующую информацию о проблемах, связанных с конструкцией изделий. Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы. И сама функция должна информировать производство о каких-либо претензиях потребителей по качеству или срокам поставки продукции.

Сущность операционного менеджмента выражается в его функциях [28]:

- функция планирования влияет на выбор цели операционной системы, а также инструментов и механизмов ее достижения. Эта функция допускает использование моделирования для выполнения операций в заданном временном поле; моделирование развития операционной системы для достижения поставленной цели;

- функция организации. Операционные менеджеры создают и постоянно развивают ее для реализации принятых планов (программ) отдельными исполнителями и подразделениями. Функция организации должно обеспечивать четкость выполнения операций, взаимосвязь исполнителей и подразделений операционной системы и повышать эффективность труда;

- функция мотивации обеспечивает выполнение поручений, то есть прямых функциональных обязанностей. Задача функции мотивации –

обеспечить выполнение работы всеми работниками в соответствии с их служебными полномочиями и разработанного плана. Цель функции мотивации – создание внутренней мотивации для исполнителей. Реализация функции мотивации обеспечивается менеджером благодаря формированию ситуации, побуждающей к выполнению работы с высокой отдачей. Это достигается с помощью умелого управления персоналом и адекватного стимулирования его труда;

– функция контроля – это систематический процесс, с помощью которого операционные менеджеры регулируют деятельность операционной системы, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям;

– функция координации является важной в управлении операционной системой. Без координации система перестает быть эффективной.

Функции операционного менеджмента реализуются с помощью определенных методов, то есть способов доведения их к исполнению. В практике управления используют четыре группы методов менеджмента [32]:

а) организационные методы. Их сущность заключается в том, что каждая деятельность должна быть правильно организованной, то есть:

- 1) спроектированной;
- 2) нацеленной;
- 3) регламентированной;
- 4) нормированной;

5) обеспечением необходимыми инструментами, фиксирующие правила поведения персонала в различных ситуациях.

Это означает, что сначала нужно создать фирму, подобрать персонал, дать ему задание, показать, как действовать, и уже после этого управлять его действиями.

Организационные методы управления предшествуют деятельности, создают для нее необходимые условия, и соответственно являются пассивными, обеспечивая базу для активных методов.

б) административные методы, или методы властной мотивации. Их основой является открытое принуждение людей к той или иной деятельности или создание возможностей для такого принуждения. Условием применения указанных методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных задач, выполнение которых предусматривает минимальную самостоятельность исполнителя, в результате чего вся ответственность возлагается на руководителя, который отдал распоряжение.

в) Экономические методы управления заключаются в косвенном воздействии на его объект. Исполнителю указываются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет оптимальные пути решения задач, своевременное и качественное выполнение которых вознаграждается. В основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

г) Социально-психологические методы имеют определенные границы эффективности, особенно при управлении деятельностью работников интеллектуальных профессий, для которых материальные мотивы существенные, но не главные. Выделяют два направления социально-психологических методов:

д) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

е) выявление и развитие индивидуальных способностей каждого для максимальной самореализации.

Итак, операционная деятельность – это деятельность предприятия, которая является основной и приносит организации значительную часть

дохода, а также прочая деятельность, за исключением финансовой и инвестиционной. Другими словами, это то, ради чего непосредственно было создано предприятие.

1.3 Процесс совершенствования операционной деятельности предприятия

Операционная деятельность как ключевое направление деятельности предприятий нуждается в постоянном совершенствовании с целью повышения её эффективности, обеспечения поддержки конкурентоспособности продукции и усиления конкурентных преимуществ предприятия. Этот вопрос особенно актуализируется в условия экономического кризиса, поскольку они требуют жесткого сокращения расходов и обеспечения максимальной отдачи производительности системы при минимальных капиталовложениях.

Для роста эффективности операционной деятельности предприятия большое значение имеет количественный и качественный анализ ее результатов. Поэтому необходимым условием при принятии управленческих решений о выборе путей совершенствования операционной деятельности является получение информации и обработка данных о функционировании предприятия, его внутренней и внешней среде. Важно знать, что операционная деятельность любого предприятия носит циклический характер, обусловленный закономерностями производственного процесса.

Можно выделить следующие задачи совершенствования операционной деятельности предприятия [27]:

- улучшение состояния и повышение эффективности использования основных фондов предприятия;
- использование инновационного ресурсо- и энергосберегающего оборудования, автоматизация производства;

- рост уровня квалификации производственного персонала и применения прогрессивных методов управления им;
- налаживание межуровневых коммуникаций и коммуникаций между подразделениями предприятия;
- рост объемов инвестирования в мероприятия, направленные на воплощение инновационных направлений развития;
- внедрение прогрессивных методов рекламы и продвижения продукции предприятия, обеспечивающих привлечение внимания целевой аудитории и наращивание сбыта.

В условиях кризиса экономической системы приоритетным направлением совершенствования операционной деятельности предприятия может стать внедрение концепции Lean (бережливое производство). Это подход к организации производства, ориентированный на стремление к ликвидации всех видов потерь.

Данная методология позволяет достигать компаниям постоянного и непрерывного совершенствования. Сокращение каждого вида потерь осуществляется в рамках конкретных инструментов бережливого производства. Для повышения эффективности деятельности компании, производительности труда предприятия, улучшения и поддержания качества выпускаемой продукции и увеличения конкурентоспособности организации могут быть использованы различные методы бережливого производства для практического внедрения на предприятиях.

Важной составляющей обеспечения практически любой операционной деятельности является производственное оборудование. Потому, одну из главных ролей в процессе ее совершенствования может играть внедрение концепции Total Productive Maintenance (TPM) – Всеобщий уход за оборудованием. Концепция менеджмента производственного оборудования, нацеленная на повышение эффективности технического обслуживания. Она построена на основе стабилизации и непрерывного улучшения процессов

технического обслуживания, системы планово-предупредительного ремонта, систематического устранения всех источников потерь и работы по принципу Рока-уоке (ноль дефектов).

Этот принцип основан на внедрении простых технических систем, обеспечивающих минимизацию случайных, непреднамеренных ошибок со стороны персонала в процессе производства (использования оборудования). Этот подход позволяет минимизировать процент брака готовой продукции, благодаря чему возможно избежать финансовых потерь.

Повышение производительности труда на предприятии может быть достигнуто с помощью Системы 5S. Это инструмент концепции бережливого производства, подразумевающий организацию рабочего пространства с целью оптимизации выполнения операций. В основу методики положено пять основных этапов:

- SEIRI – сортировка, удаление ненужного на рабочем месте;
- SEITON – самоорганизация, определение для каждой вещи своего места, соблюдение порядка;
- SEISO – соблюдение чистоты, систематическая уборка;
- SEIKETSU – «стандартизация» процесса (выполнение первых трех шагов на регулярной основе);
- SHITSUKE – Совершенствование порядка и дисциплина.

Использование системы 5S в повседневной практике позволяет максимально освободить рабочее место от ненужных вещей, оптимизировать рабочее пространство для эффективного выполнения работниками производственных задач, сокращения времени на их выполнение посредством отсутствия отвлекающих факторов.

Сократить продолжительность непосредственно производственного процесса можно с помощью метода Just-in-Time (JIT). Точно в срок – метод организации производства, разработанный корпорацией Тойота, который заключается в том, что во время производственного процесса необходимые для

сборки детали оказываются на производственной линии точно в тот момент, когда это нужно, и в строго необходимом количестве.

Одним из инструментов метода ЛТ является система Канбан, которая подразумевает организацию производственного процесса на основе активной коммуникации и взаимодействия сотрудников на разных этапах производства. Оптимизация процесса происходит путем использования информационных карточек для передачи заказа на изготовление с последующего процесса производственной линии на предыдущий. Таким образом, в рамках процесса производства материальному потоку предшествует информационный поток, формирующий спрос и устанавливающий тем самым темп производства.

Выше нами рассмотрены подходы к совершенствованию таких аспектов операционной деятельности предприятия, как производительность труда, производственная мощность и надежность оборудования, количество брака в готовой продукции, длительность производственного цикла. Эти аспекты формируют важные показатели деятельности предприятия – выработка и себестоимость продукции и, как следствие, объемы продаж, доходов и прибыли предприятия. Для обеспечения удовлетворения потребностей рынка, формирования и наращивания спроса на изготавливаемую продукцию, необходимо также уделять должное внимание ее качеству.

Метод Всеобщего менеджмента качества (англ. – Total Quality Management, TQM), в основе которого лежит японская технология Кайдзен (Kaizen, яп. непрерывное улучшение), ориентирован на перераспределение ответственности по обеспечению качества продукции в компании, а именно возложение ответственности и наделение полномочиями контроля качества изготавливаемой продукции линейного персонала. Каждый работник обязан контролировать качество изделий, поступивших к нему изделий от предыдущих технологических операций, и имеет право останавливать производственную линию в случае выявления дефектов.

Также, широко распространены в японском производстве кружки качества, задача которых – выявить проблемы, из-за которых происходит снижение эффективности производства и качества, и подготовить предложения, как их устранить.

В результате комплексного использования инструментов Lean-менеджмента можно добиться сокращения длительности производственного цикла изготовления продукции, снижения себестоимости, повышения качества продукции, сокращения величины запасов, улучшения условий деятельности персонала, сокращения времени поставки продукции заказчику и т.д. [29].

Совершенствование операционной деятельности предприятия может подразумевать кардинальное комплексное инновационное изменение методов и условий функционирования, которое носит название «реинжиниринг».

Реинжиниринг представляет собой инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций. Американский ученый М. Хамлер, который ввел в научный оборот термин «реинжиниринг», дал ему такое определение. Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы [25].

Реинжиниринг – это преобразование не только самих бизнес-процессов, но и производственных отношений и условий деятельности сотрудников, то есть системная реструктуризация посредством радикальной переоценки основных процессов достижения результата и преобладающих компетенций.

Технологии, применяемые в процессах реинжиниринга, базируются на широком спектре идей, позволяющих формировать различные модели реинжиниринга как изменения направленности, структуры, динамики бизнес-процессов, их общего смысла и конечного эффекта. Выделяют такие модели реинжиниринга, как концептуальные, симуляционные, целевые, системные,

сетевые и ориентированные на знаниях. Вне зависимости от модели, реинжиниринг может затрагивать как отдельные подразделения организации и касаться деятельности конкретных сотрудников, так и организацию в целом как систему бизнес-функций, часть из которых может быть передана добровольным исполнителям, не имеющим прямого отношения к организации (принцип краудсорсинга).

В рамках реинжиниринга происходит реорганизация (изменение) организационной структуры и управления предприятием при сохранении основных средств и производственного потенциала предприятия. Укрупненный алгоритм методики реинжиниринга можно описать следующими этапами [3]:

- поиск проблемы – моделирование деятельности предприятия, анализ (бенчмаркинг) бизнес-процессов в сравнении с бизнес-процессами передовых подразделений организации или организации-конкурента;

- анализ проблем и выделение бизнес-процессов, к которым будет применен реинжиниринг;

- разработка проекта реинжиниринга (перепроектирование бизнес-процессов и технологий) – постановка целей, задач и сроков их выполнения, моделирование будущих бизнес-процессов, выбор источников ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, информационных) для реализации проекта;

- внедрение новых бизнес-процессов, технологий;

- оценка результатов согласно заданных в начале реинжиниринга критериев с учетом затрат по видам функциональной деятельности.

Еще одной популярной концепцией совершенствования операционного процесса является теория ограничений, разработанная доктором Элияху Голдратом в 1980-х годах. Ее смысл заключается в поиске и управлении ключевым ограничителем системы организации. Именно этот ограничитель в целом и предопределяет эффективность деятельности организации.

Ограничение – это не только показатель, который блокирует стремление системы к росту, но и то, что при эффективном контроле «поднимет» систему на новый уровень. Разница между текущим и желаемым состоянием системы и мотивирует менеджеров организации к поиску возможностей роста через поиск ограничений. Мощность, объем рынка (заказы), время выполнения – это примеры существующих типов ограничений.

Типы ограничений:

- ограничение мощности – недоиспользование ресурса, который требуется системой, чтобы создать дополнительный продукт в единицу времени;

- ограничение объема рынка – недоиспользование конъюнктурных рыночных ожиданий, которые можно использовать для увеличения роста заказов;

- ограничение времени – недоиспользование времени реакции системы на нужды рынка, что в конечном итоге приводит к невозможности выполнить обязательства перед заказчиками, а также нарастить производственные мощности.

Основные шаги по управлению системой через ограничения достаточно ясны и практичны:

- поиск ограничений системы;

- принятие решений о способах максимизации использования ограничений системы;

- подчинение «неограниченных» элементов системы принятым решениям, эти шаги позволяют контролировать систему и повышать ее предсказуемость и надежность. применение этих трех шагов уже на начальном этапе внедрения ТОС позволяют устранить значительное количество потерь в работе;

- расширение ограничений системы за счет «снятия напряжения», которое этими ограничениями вызвано. это достигается через

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были предложены мероприятия по совершенствованию операционного процесса производственного предприятия ЗАО «Ката», разработан план их реализации и оценен эффект от их реализации.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- охарактеризованы сущность и основные методы операционного менеджмента, а также процесс совершенствования операционной деятельности предприятия;

- проанализирована деревоперерабатывающая отрасли лесной промышленности;

- проведен анализ результатов хозяйственной деятельности предприятия ЗАО «Ката», внутренней и внешней среды, а также операционной систему предприятия.

Операционный менеджмент занимается разработкой организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование материалов, человеческих ресурсов, оборудования и производственных помещений в процессе изготовления продукции или оказания услуг и управление ими.

Проведенный анализ показал, что лесная отрасль является высокорискованной.

Для совершенствования операционного процесса на ЗАО «Ката» предложено внедрить концепцию ТРМ, которая является одним из инструментов бережливого производства и предполагает всесторонний уход за оборудованием предприятия, что обеспечивает уменьшение поломок оборудования, его выхода из строя, связанных с этим простоев и т.д.

При реализации предложенных мероприятий потери рабочего времени сократятся на 25%, а прибыль увеличится на 16%. (увеличение прибыли связано с возможностью производства большего количества продукции).

Экономический эффект от внедрения концепции ТМР на ЗАО «Ката» предположительно составит 44785600 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабук, И. М. Экономика предприятия : учебное пособие / И. М. Бабук. – Минск : ИВЦ Минфина, 2017. – 212 с
2. Балашов, А. П. Менеджмент: учебное пособие / А. П. Балашов. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 271 с.
3. Блинов, А. О. Диагностика реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций / А. О. Блинов // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. – 2014. – № 2. – С. 44-50.
4. Бороненкова, С. А. Сбалансированная система показателей и производный от нее анализ в стратегическом управлении продажами / С. А. Бороненкова // Аудиторские ведомости. – 2017. – № 8. – С. 76–87.
5. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование : учебное пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – М. : КНОРУС, 2014. – 226 с
6. Бухалков, М.И. Производственный менеджмент: организация производства: учебник / М.И. Бухалков. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с.
7. Бухгалтерская отчетность ЗАО «Ката». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/59788>
8. Герасимов, К. Б. Производственный менеджмент : учебное пособие / К. Б. Герасимов, Б. Н. Герасимов – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 312 с.
9. Единая государственная автоматизированная информационная система учёта древесины и сделок с ней. [Электронный ресурс] : Федеральное агентство лесного хозяйства. – Режим доступа: <http://www.lesegais.ru/>
10. Звонников, В. И. Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учеб. пособие / В. И. Звонников. – Москва: ИНФРАМ, 2016. - 496 с.
11. Ильдеменов, А. С. Операционный менеджмент : учебник / А.С. Ильдеменов. – Москва: МФПУ Синергия, 2012. - 384 с.

12. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика : учеб. пособие для вузов / В. Г. Когденко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 471 с.
13. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : научный сборник ; ред. В. И. Бариленко – Москва : Юрайт, 2016 - 455 с.
14. Комплексный экономический анализ : научный сборник ; ред. М.В. Мельник – Москва : НИЦ Инфра-М, 2016. - 352 с.
15. Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. – 248 с.
16. Лобов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С. В. Лобов, С. В. Ильдеменов, А. С. Ильдеменов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 337 с.
17. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2016. - 672 с.
18. Наумов, А. И. Менеджмент: учебник / А. И. Наумов, О. С. Виханский. – Москва: НИЦ ИНФРА, 2014. - 656 с.
19. Официальный сайт компании ЗАО «Ката» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/accounting?ogrn=1023802005820>
20. Правик Ю. Н. Использование технологий производственного менеджмента в современном авиастроении // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 6. - С. 63-67.
21. Производственный менеджмент в строительстве: учебник / О. В. Михненко, Т. Ю. Шемякина, И. З. Коготкова, Г. Я. Сороко. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.
22. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия: учебное пособие / Л.В. Прыкина. – Москва: ЮНИТИ, 2015. – с. 359.
23. Птускин А. С. Методика расчета показателей эффективности проекта внедрения инструментов бережливого производства / А. С. Птускин, В.

Ю. Анцев, А. М. Витчук // Экономические и юридические науки : сб. науч. тр – МГТУ им. Н.Э. Баумана. – Москва, 2014. – С. 253-266.

24. Резник С. Д. Менеджмент: учебная и производственная практики бакалавра: Уч. пос./В.И. Звонников, А.Е. Черницов, В.В. Двоглазов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.

25. Реинжиниринг бизнес процессов предприятия [Электронный ресурс] // Энциклопедия Экономиста. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>

26. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Минск : Новое знание, 2017. – 186 с.

27. Селивохин, М. Ю. Производственный менеджмент: управление качеством (в строительстве): Учебное пособие / М.Ю. Селивохин, Т. Ю. Шемякина - Москва: Альфа-М: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с.

28. Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева - Москва: Дашков и К, 2015. - 272 с.

29. Сулейманов, Р. З. Бережливое производство как инновационная форма управления предприятием / Р. З. Сулейманов, А. И. Шинкевич // Производственный менеджмент : сб. науч. тр – Вестник Казанского технологического университета. – Казань, 2014. – С. 243-244.

30. Тесля, П.Н. Финансовый менеджмент (углубленный уровень): учебник / П.Н. Тесля.- Москва: Инфра-М, 2017. 218 с.

31. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – Режим доступа: <http://wwwbiblioclub.ru/book/117136>

32. Фель, А. В. Операционный (производственный) менеджмент : учебное пособие / А. В. Фель, А. Н. Стерлигова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. - 187 с.

33. Хейзер, Дж. Операционный менеджмент / Дж. Хейзер, Б. Рендер. - Москва: Питер, 2016. - 858 с. – с. 593.
34. Хрящева, С.В. Проект ТРМ (общее производительное обслуживание оборудования): первые шаги к стандартизации / С.В. Хрящева, Коновалова О.А. // Управление производством – 2016 – № 3. – С. 11–18.
35. Шестопал, Н. Ю. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с.
36. Экономика предприятия: учебное пособие /под ред. С.В. Шманёва – Орёл: Издательство КАРТУШ, 2013. – 196 с.
37. Энциклопедия производственного менеджера [Электронный ресурс] // Управление производством. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/>