

На правах рукописи

Бахтияров Юрий Владимирович

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ОПТИМИЗАЦИИ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2010

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волжский государственный инженерно-педагогический университет»

Научный руководитель доктор экономических наук, доцент
Кузнецов Виктор Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Сидоренко Юрий Александрович

кандидат экономических наук, доцент
Шушкин Михаил Александрович

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Владимирский государственный
университет»

Защита состоится _____ 2010 г. в ____ часов на заседании диссертационного совета Д.212.166.03 при ГОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Б. Покровская, д. 60, экономический факультет, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета к.э.н., профессор

Ю.А. Лебедев

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В рыночной экономике, характеризующейся динамизмом и высоким уровнем конкуренции, когда экономика России выходит из экономического кризиса, и наметились положительные тенденции в развитии промышленного производства, важное место в управлении предприятием отводится внутрифирменным преобразованиям, направленным на взаимодействие с внешней средой, ориентацию деятельности предприятия на платформе адаптации к условиям рынка и запросам клиентов.

Обращение к этой теме продиктовано, в первую очередь, тем, что в настоящее время многие российские промышленные предприятия не только не могут обеспечить свою конкурентоспособность, в том числе с иностранными фирмами, но и не обеспечивают устойчивость своего развития. С другой стороны, в последние годы существенно возросли возможности использования достижений теории управления предприятием на практике.

Внутрифирменные преобразования призваны повысить управляемость предприятием с целью ускорения процедур принятия решений, улучшения системы отчетности, снижения затрат на управление. Для сохранения конкурентоспособности предприятиям необходимо менять свою стратегию и тактику, а также организационную структуру, чтобы обеспечить устойчивость на рынке, быстрое реагирование на изменение конъюнктуры этого рынка, непосредственную связь с потребителем.

Опыт и исследования в сфере внутрифирменного управления свидетельствует о том, что повышение конкурентоспособности промышленного предприятия и поддержание устойчивости его развития требует применения современных теорий и методологий управления. Одним из современных подходов к управлению является процессный подход, положенный в основу целого ряда концепций управления. В его основе лежит представление о деятельности предприятия как о системе взаимосвязанных и

взаимодействующих бизнес-процессов.

Несмотря на достаточно глубокое теоретическое обоснование и положительный опыт использования бизнес-процессов в управлении иностранными предприятиями, исследования и разработки зарубежных ученых в этой области не могут быть перенесены в чистом виде на отечественные условия в силу ряда отличий экономических и социальных систем.

Именно этим обусловлена актуальность научного исследования проблемы внутрифирменного управления промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов с учетом жизненного цикла изделий.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты управления промышленным предприятием, включая инновационные подходы, широко представлены в экономической литературе.

Проблемы повышения эффективности управления экономикой предприятия в разное время рассматривались в работах отечественных ученых: А.Г. Аганбегяна, В.А. Балуковой, С.В. Валдайцева, А.П. Градова, Л.А. Горшковой, В.Ф. Ершова, Ю.И. Ефимычева, В.С. Катькало, Г.А. Краюхина, Ю.А. Лаврикова, Б.З. Мильнера, И.А. Садчикова и др. Среди зарубежных исследователей значительный вклад в решение теоретических и прикладных вопросов управления предприятием внесли: И. Ансофф, Р. Акофф, Т. Давенпорт, Э. Деминг, П. Друкер, Б. Карлоф, Г. Котлер, М. Портер, А. Смит, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон и др.

Теория процессного управления промышленным предприятием нашла свое отражение в трудах зарубежных и отечественных авторов Й. Беккера, А. Бьерна, В.В. Ильина, Ю.П. Липунцова, В.Г. Медынского, С.М. Митякова, Л.Н. Оголевой, М. Робсона, М. Ротера, В.И. Фомичева, М. Хаммера, Дж. Чампи и др.

Примеры практической структуризации предприятий на основе бизнес-процессов представлены в работах: В.Г. Елиферова, С.А. Локтева, А. Лузина, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина, М. Робсона, Ф. Уллаха, А. Шеера и др. Концепция управления жизненным циклом изделия как эффективного подхода

к реализации инновационных стратегий предприятия рассмотрена в работах Г.Я. Гольдштейна, В.В. Кондратьева, М.Н. Кузнецова, Дж. Рубина и др.

Методологической базой сбалансированной системы показателей для оценки критериев эффективности бизнес-процессов и их взаимосвязи с общей стратегией компании занимались в основном зарубежные ученые: Э. Аткинсон, Р. Банкер, М. Веттер, Р. Каплан, С. Кермалли, Г. Кокинз, М. Мейер, Д. Нортон, К. Петри, Й. Х. Рамперсард, Фольмут и др. Из российских ученых эту проблему исследовали: М. Гершун, М. Горский, Ю. Нефедьева, В. Семенов и др.

Анализ теоретических подходов к вопросам внутрифирменного управления предприятием на основе бизнес-процессов, технологии оптимизации бизнес-процессов показывает, что научные исследования рассматриваемой проблемы ведутся в настоящее время довольно интенсивно, все же внимание исследователей в большей степени сосредоточено на ее отдельных аспектах. Недостаточно разработаны вопросы методологии выделения бизнес-процессов с определением их владельцев с точки зрения жизненного цикла изделия, технологии оптимизации существующих бизнес-процессов, как с научно-исследовательских позиций, так и с точки зрения практической ценности для предприятия.

Цели и задачи диссертационного исследования

Цель диссертационной работы состоит в теоретическом развитии и совершенствовании внутрифирменного управления промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов, отвечающего потребностям современных российских промышленных предприятий и разработке рекомендаций по их практической реализации.

Цель исследования обуславливает необходимость постановки и решения следующих задач:

1. Выявить особенности процессного подхода к внутрифирменному управлению и его принципиальное отличие от традиционного функционально-ориентированного подхода.

2. Уточнить понятия: «процессный подход к управлению предприятием»,

«бизнес-процесс»; организационный статус владельца процесса.

3. Разработать механизм формирования группы показателей бизнес-процессов промышленного предприятия.

4. Разработать методику оптимизации бизнес-процессов с учетом жизненного цикла изделия.

5. Провести апробацию механизма формирования группы показателей и методики оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии.

Предмет исследования представляет собой внутрифирменное управление промышленным предприятием на основе бизнес-процессов.

Объектом исследования является экономическая система (предприятие, как субъект хозяйственной деятельности), управляемая на основе оптимизации бизнес-процессов.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили принципы, фундаментальные положения и научные работы зарубежных и отечественных ученых в области теории микроэкономики, стратегического менеджмента, инновационного управления, теории организации, антикризисного управления, управления качеством, проектного и производственного менеджмента.

Информационной базой диссертации послужили труды ведущих специалистов в области процессного подхода, реинжиниринга бизнес-процессов, жизненного цикла изделий, сбалансированной системы показателей, законодательные акты Российской Федерации, нормативные документы Правительства РФ и Министерства транспорта РФ, справочные материалы органов статистики и отраслевые материалы, научные публикации, материалы периодической печати, отчетность промышленных предприятий, данные международных организаций: WTO (ВТО), КРМГ (КПМГ), информационные источники сети Интернет.

В ходе исследования были использованы общенаучные методы и приемы: анализ, сравнение, группировка, классификация, моделирование; методы системного и комплексного подхода к анализу экономических явлений, сравнительный, исторический, экспертно-аналитический и логический анализ, методы

экономико-математического моделирования, статистические и графические методы, индуктивный, дедуктивный и экспертно-статистический методы.

Тема диссертации соответствует требованиям п. 15.22 «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности» паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами. Промышленность».

Научная новизна диссертационного исследования содержится в следующих положениях:

- выявлены особенности применения процессного подхода к внутрифирменному управлению и его принципиальное отличие от традиционного функционально-ориентированного подхода;

- уточнены понятия: «процессный подход к управлению предприятием», «бизнес-процесс»; организационный статус владельца процесса, которые ориентируют систему управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и их совокупностью;

- предложен механизм формирования группы показателей бизнес-процессов промышленного предприятия, позволяющий выбрать показатели, характеризующие финансовые и иные аспекты бизнес-процессов;

- разработана методика оптимизации бизнес-процессов с учетом жизненного цикла изделия, использование которой позволяет определить полный перечень бизнес-процессов предприятия, обозначить границы процессов и назначить их владельцев. Методика апробирована на ряде предприятий Нижнего Новгорода.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования состоит в том, что основные теоретические выводы и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы как для дальнейших научно-теоретических исследований, так и в практической деятельности предприятий для реорганизации существующей

системы управления, анализа влияния факторов воздействия внешней среды, выработки стратегии повышения эффективности использования ресурсов промышленного предприятия.

Разработанные методические положения имеют универсальный характер, а практические рекомендации использованы при соответствующей адаптации на промышленных предприятиях Приволжского федерального округа.

Апробация результатов исследования. Разработанная методика оптимизации бизнес-процессов применена на предприятиях Нижнего Новгорода: (ЗАО НПП «Трансэлектро», ФГУП НПП «Салют») Основные результаты исследований прошли апробацию на международных и российских научно-практических конференциях: Регионально-практической конференции – г. Нижний Новгород 2008 г., IX научно-практической конференции студентов и молодых ученых – г. Княгинино, 2007г., VII Международной научно-методической конференции преподавателей вузов, ученых и специалистов – г. Н. Новгород, 2006 г., 12-ой Нижегородской сессии молодых ученых, Университет им. Н.И. Лобачевского, – г. Н. Новгород, 2008 г., Международной научно-практической конференции – г. Владимир, 2009 г. и др.

Публикации. Материалы исследований опубликованы в 9 работах общим объемом 2,9 п.л., в т.ч. авторских 2,8 п.л.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, содержит 157 страниц машинописного текста, включает 32 рисунка, 29 таблиц, 3 приложения. В общем списке использованной литературы 177 наименований.

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, проанализировано состояние разработанности проблемы, определены цель и задачи исследования, объект, предмет, методы, сформулирована научная новизна и практическая значимость.

В **первой главе** «Теоретические и прикладные подходы к внутрифирменному управлению промышленным предприятием в современных условиях» выявлены тенденции и закономерности развития теории внутрифирменного управления, проанализированы подходы к

организации управления, проанализирована степень разработанности проблем внутрифирменного управления в отечественной и зарубежной литературе, уточнен понятийный аппарат и сущность процессного подхода к внутрифирменному управлению, дан анализ методик совершенствования бизнес-процессов. Дана общая схема описания бизнес-процессов, их классификация и методологии описания моделей бизнес-процессов.

Во **второй главе** «Организация внутрифирменного управления промышленным предприятием на основе бизнес-процессов» предложено создание модели внутрифирменного управления на основе бизнес-процессов, предложен механизм формирования группы показателей бизнес-процессов промышленного предприятия, разработана методика оптимизации бизнес-процессов промышленного предприятия на основе жизненного цикла изделий.

В **третьей главе** «Оценка эффективности внутрифирменного управления промышленным предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов» рассмотрено использование методики предложенной автором на примере промышленных предприятий Нижнего Новгорода: ЗАО НПП «Трансэлектро», ФГУП «НПП «Салют».

В **заключении** сформулированы основные выводы и предложения по результатам проведенного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены особенности применения процессного подхода к внутрифирменному управлению и его принципиальное отличие от традиционного функционально-ориентированного подхода.

В исследовании установлено, что российским предприятиям необходимо менять функционально-ориентированную направленность, при которой организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, цехам, управлениям и т.п.), а их взаимодействие – через долж-

ностных лиц (начальников бюро, отделов, цехов, управлений и т.п.) и структурные подразделения более высокого уровня.

Одной из отличительных черт функционального управления являются слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями. Это приводит к увеличению времени выполнения работ, к перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений. Применение процессного подхода предполагает наличие налаженного горизонтального взаимодействия, так как все действия процесса выполняются последовательно, а качество результата процесса или работ внутри него проверяется его потребителем, то есть следующим звеном процессной цепочки.

Функциональные структуры обладают малой гибкостью и недостаточной приспособляемостью к изменяющимся условиям в силу заорганизованности. При процессном подходе к организации управления исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение результата деятельности, что позволяет быстрее реагировать на изменение условий. Наделение сотрудников более широкими полномочиями и усиление их роли на предприятии приводит к повышению их отдачи.

Критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом, при функциональном подходе часто взаимоисключающие, процессный подход предполагает, что критерии эффективности и качества работы подразделений и организации согласованны и скоординированы.

Организация системы внутрифирменного управления требует построения модели управления, которая базируется на использовании лучших практик мирового опыта. Мы считаем, что необходимо ориентироваться на построение модели системы внутрифирменного управления, в основе которой лежит процессный подход.

Такой подход ориентирует компанию на результат и как следствие, на повышение качества продукции, сокращение затрат на производство продукции и услуг, оптимальное использование оборотного капитала, внедрение систем автоматизации, увеличение выручки. При таком подходе каждый сотрудник

четко знает, какую работу, в какой срок и какого качества ему необходимо выполнить, для того чтобы бизнес-процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату. Поэтому реализация процессного подхода предполагает переориентирование организационной системы предприятия с функционального управления на управление результатами, совокупность которых обеспечивает повышение эффективности системы управления и конкурентоспособности предприятия.

2. Уточнены понятия: «процессный подход к управлению предприятием», «бизнес-процесс»; организационный статус владельца процесса.

В контексте диссертационного исследования уточнено понятие процессного подхода к управлению предприятием. Под процессным подходом к управлению предприятием понимается рассмотрение деятельности предприятия как сети связанных между собой бизнес-процессов, а не совокупности разрозненных функций, и ориентация системы управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами, охватывающими этапы жизненного цикла изделия. При этом каждый бизнес-процесс представляется последовательностью операций. Процессный подход ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными результатами, выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Система управления предприятием представляет собой сеть бизнес-процессов, связанных между собой отношениями «поставщик-клиент», т. е. каждый бизнес-процесс является как поставщиком ресурсов, так и клиентом других бизнес-процессов.

В рамках диссертационного исследования уточнено понятие «бизнес-процесс». Так или иначе, все определения бизнес-процесса сводятся к выводу о том, что бизнес-процесс как абстрактный объект, есть модель любой целенаправленной деятельности, реализуемой в рамках организационных систем. Отсюда, например, производственно-технологические процессы или процессы управления персоналом также могут быть описаны как бизнес-

процессы. Возможно, именно поэтому предложено множество трактовок данного термина.

Уточненное понятие «бизнес-процесс» связывает его с деятельностью предприятия.

Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная, структурированная последовательность взаимосвязанных действий продиктованных жизненным циклом изделия и направленных на преобразование информационно-материальных потоков с целью удовлетворения потребностей клиента. Под действием понимается проявление какой-либо деятельности на промышленном предприятии.

Бизнес-процесс включает в себя иерархию взаимосвязанных функциональных действий, реализующих одну (или несколько) целей компании.

Процесс управления осуществляется владельцем процесса. Уточнен организационный статус владельца процесса. Владелец процесса – это должностное лицо, которое в рамках своей компетенции планирует цели и задачи бизнес-процесса, организует его выполнение, руководит работой персонала, задействованного в данном процессе, на основании информации о ходе процесса контролирует заданные показатели, координирует при необходимости работу персонала и мотивирует персонал по результатам выполнения бизнес-процесса, использует и распределяет ресурсы. Для получения информации владелец процесса устанавливает контрольные точки, в которых производится сбор информации о процессе, регламенты сбора, обработки и предоставления этой информации. При этом он руководствуется планами и целями, которые определяет вышестоящее руководство и выдает отчетность руководству, так как бизнес-процесс происходит не сам по себе, а в рамках организации. Один руководитель может быть «владельцем» множества процессов. Такое уточнение позволяет обеспечить функционирование предприятия как сети бизнес-процессов.

В задачи управления промышленным предприятием входят обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия; учет влияния внешней среды; выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего

характера; оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованных и высокоэффективных проектах; формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации. Применение процессного подхода к управлению позволяет решать все эти задачи.

Под оптимизацией бизнес-процессов (ОБП) нами понимается выбор бизнес-процессов соответствующих жизненному циклу изделия, создание недостающих бизнес-процессов, и приведение процессов к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям предприятия.

3. Предложен механизм формирования группы показателей бизнес-процессов промышленного предприятия

Оптимизация бизнес-процессов базируется на стратегии предприятия и выборе критериев оптимизации. В исследовании установлено, что если на начальном этапе не сформулировать критерии оптимизации бизнес-процесса, то невозможно выбрать инструмент анализа и управления. Предлагается использовать группу показателей бизнес-процесса в рамках системы сбалансированных показателей. Данная система предполагает разработку показателей, отражающих, как финансовые, так и иные аспекты деятельности организации.

Система показателей бизнес-процессов является важнейшим элементом системы управления процессами и ориентирована на реализацию стратегии развития предприятия. При построении системы показателей процессов необходимо решить вопрос о целевых значениях показателей. Они должны быть не только четко сформулированы, но и реально достижимы. Целевые значения показателей описывают, характеристики к которым стремится процесс.

Кроме целевых показателей необходимо установить усредненные показатели процесса. Они устанавливаются на основании предшествующего опыта о состоянии и функционировании процесса и характеризуют, как обычно в среднем происходит выполнение процесса.

Установление усредненных и целевых показателей играет ключевую роль в определении эффективности процесса. Ситуация когда текущее значение показателя меньше усредненного говорит, о том, что процесс неэффективен и необходимо срочно принять меры по отладке работы процесса. Если значение показателя находится между усредненным и целевым значением показателя, то эффективность процесса находится на нормальном уровне, что не исключает проведения мероприятий направленных на улучшение процесса. Если текущее значение показателя больше целевого, то запланированный уровень эффективности при поставленных целях достигнут.

В исследовании предлагается использовать группы однородных показателей, разрабатываемые для конкретного процесса с учетом специфики предприятия. Группы показателей, характеризующих бизнес-процесс, можно классифицировать следующим образом, как представлено на рис. 1.

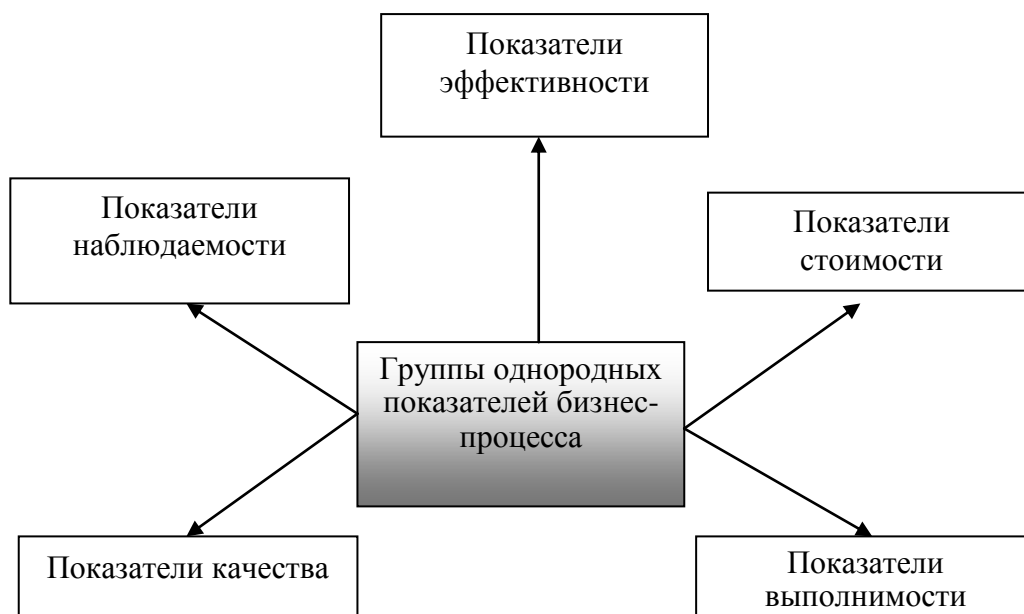


Рис. 1. Классификация групп показателей бизнес-процесса

Более подробный перечень показателей для бизнес-процессов, характерных промышленному предприятию представлен в табл. 1.

Заключительным этапом формирования системы показателей бизнес-процесса должна стать сводная таблица показателей процесса.

Показатели бизнес-процессов промышленного предприятия

Бизнес-процесс	Показатель эффективности	Показатель стоимости	Показатель выполнимости	Показатель наблюдаемости	Показатель качества
Основные					
Маркетинг и изучение рынка	Себестоимость привлечения клиента	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Обоснованность проектов предложенных к рассмотрению
Разработка и проектирование	Отношение фактического времени выполнения процесса к плановому	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество несоответствие комплекта КД и ТД требованиям производства
Закупки	Среднее время обработки заказа на закупку	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество негодного материала
Производство	Общий объем производства	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество бракованной продукции на 1000 изделий
Упаковка и хранение	Коэффициент заполнения складского пространства	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество ошибок при перемещении ТМЦ.
Реализация и распределение	Объем реализации продукции в натуральных единицах	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество необработанных заявок клиентов
Вспомогательные					
Управление финансами	Количество отклонений по графикам платежей	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество несоответствий в заполнении налоговой документации
Управление качеством продукции	Отношение бракованной продукции к общему выпуску	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Количество рекламаций от потребителей
Управление природными ресурсами	Количество несчастных случаев на производстве	Суммарная стоимость процесса	Время выполнения процесса	Оперативность поступления данных	Процент сданных в переработку отходов к общему количеству отходов

В таблице указываются название бизнес-процесса, наименования показателей, их целевое, усредненное, фактическое значения и весовой коэффициент. Такая таблица создается для каждого бизнес-процесса (табл. 2).

Таблица 2

Сводная таблица показателей бизнес-процесса «Производство»
(на примере ЗАО НПП «Трансэлектро»)

Наименование бизнес-процесса					
Группа показателя	Наименование ключевых показателей	Весовой коэффициент	Усредненное значение	Фактическое значение	Целевое значение
Показатель эффективности	Общий объем производства	0,2	6 500 000 руб.	7 115 000 руб.	10 000 000 руб.
Показатель стоимости	Суммарная стоимость процесса	0,17	3 500 000 руб.	3 820 050 руб.	3 000 000 руб.
Показатель выполнимости	Время выполнения процесса	0,26	мес.	мес.	мес.
Показатель наблюдаемости	Оперативность поступления информации	0,15	ежедневно	ежедневно	ежедневно
Показатель качества	Количество забракованной продукции на 1000 штук	0,22	10 штук	13 штук	5 штук

Данная таблица позволяет владельцу процесса и всем заинтересованным лицам отслеживать динамику показателей бизнес-процесса. На основе данных таблицы руководством принимаются решения о внесении изменений в процесс, направленных на корректировку показателей.

4. Разработана методика оптимизации бизнес-процессов с учетом жизненного цикла изделия.

Оптимизация бизнес-процессов на предприятиях промышленности вызывает массу затруднений. Предприятия не могут начать оптимизировать свои бизнес-процессы, предварительно не выделив их. Основной трудностью при выделении процессов является установка границ процессов и назначение владельцев. Автором предложена методика, позволяющая выделить бизнес-процессы предприятия, провести их классификацию и произвести дальнейшую оптимизацию. Выделение процессов по данной методике производится на

основе:

- жизненного цикла изделия;
- границ структурных подразделений.

Такое выделение позволяет максимально адекватно отобразить процессы, протекающие на предприятии и определить контуры внутрифирменного управления. При таком способе выделения назначение владельцев процесса не вызывает затруднений. В методике приведены правила, которых следует придерживаться при выделении процессов. Для оптимизации бизнес-процессов на предприятии, необходимо выполнить перечень этапов по выделению существующих процессов и созданию недостающих в соответствии с жизненным циклом изделия. Автор предлагает следующие этапы работ по оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии, представленные на рис. 2.

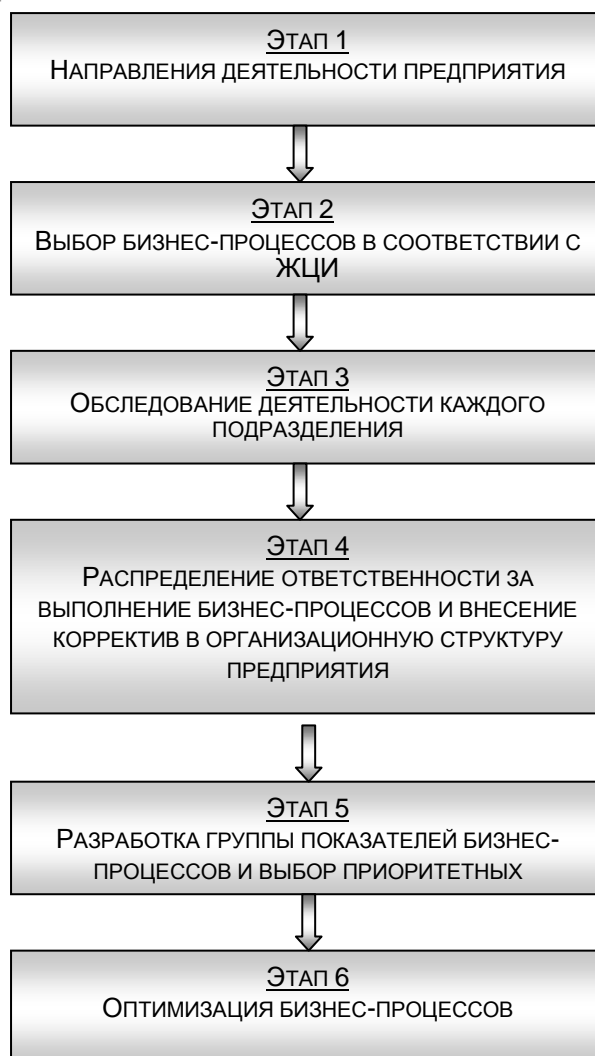


Рис. 2. Этапы работ по оптимизации бизнес-процессов

На первом этапе изучаются особенности и общие закономерности функционирования предприятия. Это позволяет зафиксировать миссию, стратегические цели предприятия, его структуру, принципы взаимодействия отделов предприятия, специфику выпускаемой продукции, тип производства, характерные особенности, накладываемые отраслью и т.д.

В результате этапа мы получаем информацию о направлении деятельности предприятия, о документах, необходимых для функционирования предприятия и определяющих его деятельность, о плане развития предприятия и т.д.

Второй этап – классификация и выделение бизнес-процессов. На основе предложенной классификации бизнес-процессов выделяются бизнес-процессы предприятия, соответствующие жизненному циклу базового изделия

Третий этап предполагает исследование каждого подразделения предприятия в отдельности, что дает возможность вычлнить функции управления подразделений. Вычленение функций в дальнейшем позволит идентифицировать подразделение с конкретным бизнес-процессом.

Четвертый этап – распределение ответственности за выполнение выделенных процессов и внесение корректив в организационную структуру предприятия. При распределении ответственности за выделенные процессы предлагается придерживаться границ подразделений предприятия. На основании выбранных бизнес-процессов и уточненных функций подразделений необходимо усовершенствовать организационную структуру предприятия.

Результатом четвертого этапа является схема организационной структуры предприятия, которая описывает формальные отношения между отделами, бизнес-процессами, их входами и выходами.

Пятый этап предполагает разработку группы показателей бизнес-процессов.

На шестом этапе проводится оптимизация бизнес-процессов предприятия по выбранным целям и задачам управления на основе выбранных показателей.

Оптимизация бизнес-процессов проводится на основе разработанного владельцем процесса и утвержденного руководством плана мероприятий. Такой

подход является наиболее эффективным. Так как, владелец процесса, непосредственно с ним связанный, знает каким образом изменить ход процесса для его более эффективного функционирования. Процесс разбивается на операции, функции (подпроцессы). После выполнения плана мероприятий необходимо проверить результаты оптимизации на соответствие усредненным и целевым значениям показателей.

Данная методика обеспечивает повышение эффективности внутрифирменного управления, главной целью которого является налаживание эффективной деятельности предприятия на рынке как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе.

Применение методики позволит предприятию:

- выделить полный перечень бизнес-процессов протекающих на предприятии;

- определить границы процессов и идентифицировать функции работников, занятых в процессе;

- определить владельцев процессов;

- определить входы и выходы процессов, и их взаимосвязь в сети бизнес-процессов предприятия.

- провести оптимизацию по выбранным показателям.

Все эти процедуры дают возможность ориентировать внутрифирменное управление на взаимодействие с внутренней и внешней средой, помогают решить вопросы централизации и децентрализации управления, позволяют наладить горизонтальные связи между отделами предприятия, в соответствии с выполняемыми бизнес-процессами. Дают возможность конкретизировать задачи управления за счет четко определенных функций и работ, выполняемых в рамках бизнес-процесса.

На рис. 3-4 показана динамика изменения выручки ЗАО НПП «Трансэлектро» и ФГУП «НПП «Салют» за период 2006-2009 гг.

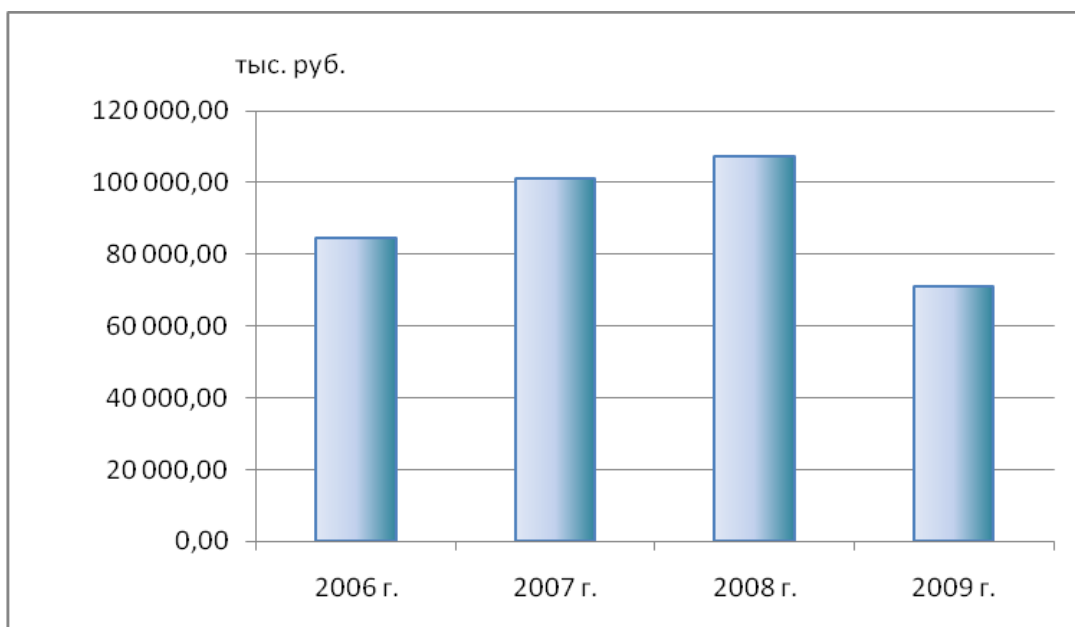


Рис. 3. Динамика изменения выручки ЗАО НПП «Трансэлектро» за 2006-2009 гг.

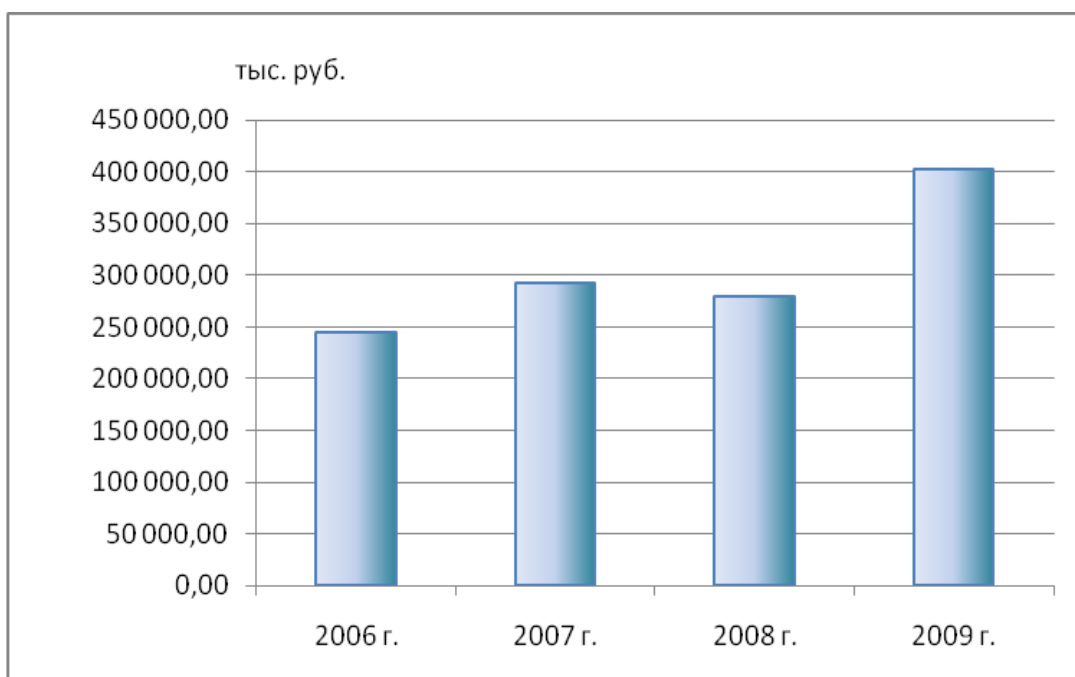


Рис.4. Динамика изменения выручки ФГУП «НПП «Салют» за 2006-2009 гг.

В целом по исследуемым предприятиям внедрение методики оптимизации бизнес-процессов дало положительный результат. Об этом свидетельствуют данные о выручке от продаж готовой продукции. По проведенным экспертным оценкам на предприятиях, участие в которых принимало около 100 человек (высшее руководство, владельцы процессов, исполнители процессов) доля в росте выручки предприятия за счет проведения оптимизации бизнес-процессов

составляет около 15%. Основными факторами, дающими положительный результат явились:

- уменьшение дублирующих звеньев, функций, работ;
- сокращение общих затрат на управление;
- увеличение заинтересованности работников в положительном результате деятельности;
- увеличение количества обслуживаемых клиентов за счет сокращения времени выполнения процессов.

Данные результаты подтверждены актами внедрения на предприятиях.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Выявлены особенности применения процессного подхода к внутрифирменному управлению и его принципиальное отличие от традиционного функционально-ориентированного подхода. Автор предлагает строить внутрифирменное управление на основе процессного подхода. Такой подход ориентирует компанию на результат и как следствие, на увеличение выручки, сокращение затрат на производство продукции и услуг, повышение качества продукции, оптимальное использование оборотного капитала, внедрение систем автоматизации и др.

2. Под процессным подходом к управлению предприятием понимается рассмотрение деятельности предприятия как сети связанных между собой бизнес-процессов, а не совокупности разрозненных функций, и ориентация системы управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами, охватывающими этапы жизненного цикла изделия. При этом каждый бизнес-процесс представляется последовательностью операций.

3. Уточнено понятие «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная, структурированная последовательность взаимосвязанных действий продиктованных жизненным циклом изделия и направленных на пре-

образование информационно-материальных потоков с целью удовлетворения потребностей клиента.

4. Уточнен организационный статус владельца процесса. Владелец процесса в рамках своей компетенции планирует цели и задачи бизнес-процесса, организует его выполнение, руководит работой персонала, задействованного в данном процессе, на основании информации о ходе процесса контролирует заданные показатели, координирует при необходимости работу персонала и мотивирует персонал по результатам выполнения бизнес-процесса, использует и распределяет ресурсы. Для получения информации владелец процесса устанавливает контрольные точки, в которых производится сбор информации о процессе, регламенты сбора, обработки и предоставления этой информации. При этом он руководствуется планами и целями, которые определяет вышестоящее руководство и выдает отчетность руководству, так как бизнес-процесс происходит не сам по себе, а в рамках организации.

5. Под оптимизацией бизнес-процессов (ОБП) автор понимает выбор бизнес-процессов соответствующих жизненному циклу изделия, создание недостающих бизнес-процессов, и приведение процессов к виду, наиболее соответствующему стратегическим целям предприятия.

6. Автор предлагает, группу показателей оптимизации бизнес-процессов с ориентацией на жизненный цикл изделия, которая вписывается в рамки системы сбалансированных показателей:

- показатели эффективности (рентабельность процесса; эффективность использования ресурсов; отношение фактического времени выполнения процесса к плановому времени выполнения; отношение суммарного времени выполнения функций процесса к суммарному времени ожидания);

- показатели стоимости (суммарная стоимость процесса, стоимость поддержания процесса в рабочем состоянии, стоимость производимых процессом выходных материальных продуктов);

- показатели выполнимости (время выполнения процесса в целом, количество сотрудников предприятия, участвующих в выполнении процесса, коли-

чество автоматизированных функций процесса, количество полностью или частично дублирующих друг друга функций, количество функций, контролирующих выполнение процесса);

- показатели наблюдаемости, которые характеризуют возможность оперативно получать и анализировать данные по состоянию процесса (периодичность получения данных по процессу: ежедневно, еженедельно и т.д.);

- показатели качества, которые показывают то, насколько квалифицированно и качественно выполняется процесс (количество забракованной продукции на 1000 изделий, количество необработанных заявок клиентов, количество рекламаций от потребителей и т.д.);

7. Разработана методика оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии, которая предполагает выполнение следующих этапов: исследование направлений деятельности предприятия; выбор бизнес-процессов в соответствие с жизненным циклом изделия; обследование деятельности каждого подразделения; распределение ответственности за выполнение бизнес-процессов и внесение корректив в организационную структуру предприятия; разработка показателей бизнес-процессов и выбор наиболее приоритетных показателей, оптимизация бизнес-процессов.

8. На примере ЗАО НПП «Трансэлектро» и ФГУП «НПП «Салют» реализована предложенная концепция внутрифирменного управления предприятием на основе оптимизации бизнес-процессов:

- а) на основе классификации бизнес-процессов, выполненных в соответствии с методикой оптимизации бизнес-процессов, были выделены основные и вспомогательные бизнес-процессы предприятий. Сформированы показатели оптимизации бизнес-процессов, определены их весовые, целевые и усредненные значения;

- б) получен положительный экономический эффект от внедрения предложенной методики оптимизации бизнес-процессов на двух предприятиях.

Публикации по теме диссертации

Статья, опубликованная в издании, рекомендованном ВАК

1. Бахтияров, Ю.В. О стратегии развития промышленных предприятий в условиях стабилизации экономики / Ю.В. Бахтияров // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского – Н. Новгород: ННГУ, 2007. – С. 188-191.

Статьи в других научных сборниках

2. Бахтияров, Ю.В. Инновации как средство повышения стабильности и конкурентоспособности предприятия / Ю.В. Бахтияров // Стратегические направления социально-экономического развития муниципальных образований на современном этапе: материалы IX научно-практической конференции студентов и молодых ученых. – Княгинино, 2007. – С. 71-73.

3. Бахтияров, Ю.В. Использование ERP-систем в процессно-ориентированных структурах управления производством / Ю.В. Бахтияров // Инновации в системе непрерывного профессионального образования: Материалы IX Международной научно-методической конференции преподавателей вузов, ученых и специалистов. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2009. – С. 58-62.

4. Бахтияров, Ю.В. Некоторые аспекты влияния факторов на стратегию развития предприятия / Ю.В. Бахтияров // Актуальные вопросы развития экономики России: теория и практика: Труды IV Международной конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. – Н. Новгород: ВГИПУ, 2006. – С. 15-18.

5. Бахтияров, Ю.В. Описание бизнес-процессов предприятия как условие эффективности его функционирования / Ю.В. Бахтияров // Корпоративная и социальная ответственность. Материалы международной научно-практической конференции. – Владимир; Собор, 2009. – С. 26-29.

6. Бахтияров, Ю.В. Оптимизация движения денежных потоков как средство повышения стабильности и конкурентоспособности предприятия / Ю.В. Бахтияров // 12-я Нижегородская сессия молодых ученых университет им.

Лобачевского. Секция экономические наук. – Н. Новгород: ННГУ, 2008. – С. 87-89.

7. Бахтияров, Ю.В. Проблема адаптации предприятия к условиям рынка / Ю.В. Бахтияров // Тезисы докладов научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых и специалистов.– Н. Новгород: ВГИПУ, 2007. – С. 59-61.

8. Бахтияров, Ю.В. Управление формированием пассивов предприятия / Ю.В. Бахтияров // Организационно-экономическое обеспечение функционирования предприятий в условиях инновационной экономики. Сборник научных статей по материалам региональной научно-практической конференции – Н. Новгород: ННГУ, 2007. – С. 182-185.

9. Бахтияров, Ю.В. Жизненный цикл изделия как основа оптимизации бизнес-процессов предприятия / Ю.В. Бахтияров, В.П. Кузнецов // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Труды VII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. Т. 3. – Н. Новгород; ВГИПУ, 2009. – С. 238-242.