

0-792248

На правах рукописи

Козл

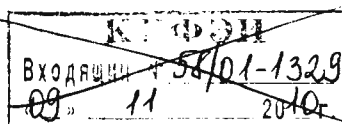
КОЗЛОВА Ольга Сергеевна

**УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Саранск 2010



Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва».

- Научный руководитель – кандидат экономических наук профессор
Лапшин Владимир Сергеевич
- Официальные оппоненты – доктор экономических наук профессор
Коротков Эдуард Михайлович
(ГОУВПО «Государственный университет управления»);
- доктор экономических наук профессор
Кулапина Галина Михайловна
(ГОУВПО «Поволжский государственный университет сервиса»);
- Ведущая организация – ГОУВПО «Пензенский государственный университет»


Защита диссертации состоится 26 ноября 2010 года в 10 часов на заседании диссертационного совета Д 212.117.05 при ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва» по адресу: 430005, г. Саранск, ул. Полежаева, 44, ауд. 712

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке имени М. М. Бахтина ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»: <http://dsov.mrsu.ru>

Автореферат разослан 25 октября 2010 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук профессор



Л. А. Кормишкина

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Успешное решение задачи модернизации российской экономики возможно только при опережающем развитии промышленного комплекса страны. Мировой опыт показывает, что устойчивой может быть та экономика, в которой основные отрасли промышленности удовлетворяют около 70 % внутреннего спроса. Машиностроение имеет огромное значение для народного хозяйства, так как обеспечивает машинами и оборудованием все отрасли экономики. Машиностроение занимает в мировой промышленности первое место как по числу занятых, так и по стоимости производимой продукции. По уровню развития машиностроения определяют степень развития любой страны. В настоящее время доля отечественного машиностроения на рынке РФ не превышает 20 %.

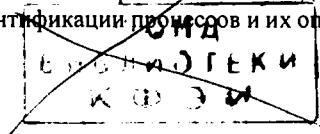
Основой для достижения более высокой степени обеспечения внутреннего рынка качественной продукцией является инновационное и технологическое обновление предприятий. Однако недостаточное внимание к проблемам развития данной отрасли привело к ее отставанию в использовании современных управленческих технологий.

Эффективным средством достижения количественных и качественных целей развития промышленных предприятий является процессный подход. Концентрация внимания на цепочке создания ценности для клиента позволяет понять логику процесса, а следовательно, и возможность перестраивать не только процессы всей системы ценностей в соответствии с изменением рыночной ситуации, но и мышление персонала, которое должно базироваться на принципах концепций бережливого производства, сбалансированной системы показателей, кайдзен и других.

В связи с этим представляется актуальным и важным для теории и практики исследование бизнес-процессов промышленного предприятия, обеспечение их эффективности, что диктует необходимость совершенствования системы управления бизнес-процессами.

Степень разработанности проблемы. Теоретические подходы к решению проблем управления бизнес-процессами сформированы в зарубежной экономической науке. Они представлены в трудах таких известных ученых и практиков, как Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, М. Вебер, П. Друкер, М. Портер, П. Дойль, С. Бир, Дж. Дункан, Э. Гроув, К. Кинан, Д. Хан, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Д. Аакер, Р. Дафт, Р. Акофф, И. Ансофф и другие. В отечественной науке вопросы, связанные с управлением производством, нашли отражение в работах О. С. Виханского, А. В. Бабкина, Э. М. Короткова, А. И. Наумова, А. Д. Киселева, З. П. Румянцевой, Р. А. Фатхутдинова, Н. А. Саломатина, С. А. Жданова, С. В. Ильдеменова, Н. М. Абдикеева и других.

Проведенный анализ работ, посвященных проблемам управления бизнес-процессами, позволил выделить несколько направлений исследований. Организационно-технические аспекты идентификации процессов и их описания



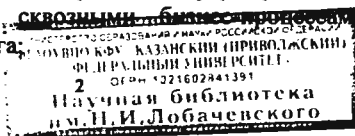
с использованием различного рода моделей рассматривают такие авторы, как М. Ротер, Дж. Шук, С. В. Черемных, А. Н. Калашян, Г. Н. Калянов, Д. Марка, К. МакГоуэн. Вопросы, связанные с внедрением процессного подхода, нашли отражение в работах Й. Бейкера, М. Кугелера, М. Роземанна, М. Хаммера, В. Г. Елиферова, В. В. Репина, А.-В. Шеера. Значительное число исследователей (Б. Андерсен, Дж. Харрингтон, М. Имаи, Э. Голдрат, М. Робсон, Ф. Уллах, У. Детмер, М. Коленсо, П. В. Кутелев и другие) рассматривают управление процессами с позиций концепций их постоянного улучшения или систематического реинжиниринга. Особое значение совершенствованию управления бизнес-процессами придается в рамках операционного менеджмента, решающего задачи непрерывного менеджмента процессов и базирующегося на таких инструментах, как бережливое производство, BSC (Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей), TQM (Total Quality Management – Всеобщее управление качеством), JIT (Just-in-Time – Точно вовремя), канбан. В этой области особый интерес представляют работы Р. Чейза, Л. Гэлловэя, Дж. Лайкера, М. Джорджа, Р. Каплана, Д. Нортон, М. Мейера, М. Брауна, Н.-Г. Ольве, Р. Луиса, Д. Хоббса, У. Левинсона, Дж. Вумека и Д. Джонса, Х. Такеда, С. Синго, И. Слака, С. Чамберса, С. Джонсона.

Несмотря на важность и многоаспектность имеющихся научных разработок, комплексные исследования, интегрирующие современные управленческие технологии в контекст проектов развития управления бизнес-процессами, не нашли в литературе достаточного отражения. Это обусловило выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и задач.

Целью диссертационного исследования являются развитие теоретических положений и разработка методических и практических рекомендаций по совершенствованию управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать сущность бизнес-процесса и существующие подходы к его содержанию;
- изучить основные направления научных исследований в области менеджмента бизнес-процессов;
- исследовать методологические основы организации процессно-ориентированного управления;
- провести сравнительный анализ финансовых и операционных результатов деятельности исследуемых промышленных предприятий;
- оценить уровень организации управления бизнес-процессами на исследуемых промышленных предприятиях;
- дать оценку эффективности производственных бизнес-процессов;
- разработать концепцию проекта формирования процессно-ориентированного управления ~~сквозными бизнес-процессами~~ на основе систематического реинжиниринга;



- разработать стратегическую карту сквозного бизнес-процесса;
- разработать методические и практические рекомендации по формированию команды бизнес-процесса.

Объектом исследования является система управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях.

Предмет исследования – теоретические и практические проблемы совершенствования управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях.

Область исследования. Диссертация соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности) Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные научные положения, труды известных отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области теории и практики управления бизнес-процессами организаций; публикации в периодической печати по данной проблеме; материалы международных, всероссийских и региональных научных конференций и семинаров, посвященных теоретическим и практическим аспектам управления производственными бизнес-процессами.

В процессе исследования использовались такие общенаучные методы и приемы, как научная абстракция, анализ и синтез, а также методы системного, структурно-функционального, факторного и финансового анализа, метод сбалансированной системы показателей, метод сетевого моделирования, потока создания ценности и другие.

Информационную базу исследования составили данные периодических изданий, материалы Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия, отчетные данные и материалы, полученные непосредственно на предприятиях в процессе диссертационного исследования, интернет-ресурсы.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений, разработке методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию управления бизнес-процессами на промышленных предприятиях. Основные результаты, определяющие новизну проведенного исследования, состоят в следующем:

- дана авторская трактовка понятия «бизнес-процесс», базирующаяся на системном подходе и концепции заинтересованных групп, согласно которой бизнес-процесс – это образующий систему организованный комплекс действий, который направлен на достижение стратегических целей компании; он связан транзакциями с заинтересованными группами, и эффективность его определяется с позиций многопараметрического подхода, что дает возможность

не только систематизировать составляющие бизнес-процесса по функциональному признаку, но и идентифицировать ключевые процессы, создающие для организации и потребителей наибольшую ценность (с. 11 – 24, 29 – 35);

– разработана трехуровневая модель системы управления бизнес-процессами, определяющая логику построения деятельности предприятия, базирующейся на бизнес-процессах и отражающая взаимосвязь и взаимозависимость решений стратегического, структурного и поведенческого характера (с. 38 – 50);

– определены и обоснованы основные концепции (маркетинговая, заинтересованных групп, систематического реинжиниринга, цепочек ценности, сбалансированной системы показателей, обучающейся организации), подходы (системный, процессный, рыночно ориентированный, командный, фасилитирующий) и принципы, отражающие стратегический, организационный аспекты деятельности предприятия, а также аспект обучения и развития персонала, позволяющие обеспечить реализацию процессного подхода к управлению промышленным предприятием (с. 51 – 68);

– выявлены проблемные области в управлении производством на промышленных предприятиях в условиях финансового кризиса (финансовая неустойчивость, потеря рынков и клиентов, недостаточная адаптивность, низкая скорость выполнения заказа и неэффективность цикла процесса) и предпосылки создания новой системы менеджмента (внедрение международных стандартов, процессуализация деятельности предприятий, кастомизация производства), которая базируется на таких современных технологиях как Lean, BPM, BSC (с. 71 – 89, 91 – 125);

– разработан алгоритм формирования системы управления бизнес-процессами промышленного предприятия, который включает: маркетинговые исследования; идентификацию миссии, целей и стратегии компании; определение бизнес-направлений компании; разработку стратегической карты сквозного бизнес-процесса; формирование команды и организационной структуры управления сквозным бизнес-процессом; внедрение адекватной организационной структуры управления; предложено соответствующее каждому из названных этапов концептуальное и методическое обеспечение (с. 126 – 135, 137 – 143, 153 – 163);

– уточнена и апробирована методика разработки стратегической карты сквозного бизнес-процесса, которая позволяет получить целостную картину бизнеса и является эффективным средством формирования компетенций по каждому из направлений деятельности предприятия (с. 136 – 152).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическую значимость имеют: авторская трактовка понятия «бизнес-процесс»; модель трехуровневой системы управления бизнес-процессами; обоснование выбора основных концепций, подходов и принципов процессуализации деятельности компании.

Практическую значимость имеют рабочая концепция проекта по формированию системы управления бизнес-процессами на основе систематического реинжиниринга, рекомендации по использованию метода стратегических карт и сбалансированной системы показателей, а также рекомендации по формированию команды сквозного бизнес-процесса промышленного предприятия. Предложения, содержащиеся в диссертации, рекомендованы к внедрению руководством ОАО «Рузхиммаш» Республики Мордовия. Рекомендации по совершенствованию системы управления бизнес-процессами носят универсальный характер и могут быть использованы на предприятиях различных отраслей.

Апробация исследования. Основные теоретические и практические положения диссертации докладывались автором и обсуждались на Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы менеджмента качества в современной России» (Саранск, 2006), Международной научно-практической конференции «Управление качеством: методология и социально-экономические проблемы» (Тамбов, 2007), Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития экономического и управленческого потенциала России в XXI веке» (Пенза, 2007), межрегиональной научно-практической конференции «Экономика и управление в современных условиях» (Красноярск, 2007), Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России» (Самара, 2009), Всероссийской научно-практической конференции «Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики» (Саранск, 2009), Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, 2010).

Публикации. Основные выводы и результаты исследования нашли отражение в 11 опубликованных работах по теме диссертационного исследования (в том числе в 2 статьях в научных изданиях, определенных ВАК РФ) общим объемом 3,3 п. л. (из них 2,73 п. л. лично автора).

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 117 наименований. Работа изложена на 184 страницах текста, содержит 27 таблиц, 36 рисунков, 7 приложений.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Авторская трактовка понятия «бизнес-процесс».

В трудах зарубежных и отечественных ученых представлен большой спектр взглядов и подходов к трактовке понятия «бизнес-процесс». Их анализ позволил не только обосновать необходимость использования системного подхода к раскрытию содержания бизнес-процесса, но и выработать авторское представление о данном понятии в соответствии с которым *бизнес-процесс* –

это образующий систему организованный комплекс действий, который направлен на достижение стратегических целей компании; он связан транзакциями с заинтересованными группами, и эффективность его определяется с позиций многопараметрического подхода, что дает возможность не только систематизировать составляющие бизнес-процесса по функциональному признаку, но и идентифицировать ключевые процессы, создающие для организации и потребителей наибольшую ценность. Добавленная ценность обуславливает большую стоимость результата бизнес-процесса по отношению к исходным ресурсам и составляет экономическую основу бизнеса.

С нашей точки зрения, отнесение процесса к бизнес-процессу по критерию создаваемой ценности для клиента может быть дополнено критериями, которые могут быть определены с позиций многопараметрического подхода к рассмотрению организационной эффективности. Этот подход предполагает удовлетворение всех заинтересованных лиц и групп, которые участвуют в деятельности организации. К ним относятся менеджеры и исполнители, акционеры, поставщики, кредиторы, официальные лица на всех государственных уровнях, менеджеры конкурирующих и сотрудничающих организаций, общественность. Такой подход Р. Акофф назвал «взглядом на фирму со стороны заинтересованных в ее деятельности групп» (рис. 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязи бизнес-процесса и заинтересованных групп

Схематическое изображение сквозного бизнес-процесса предприятия отражает взаимосвязь и взаимодействие трех основных блоков (рис. 2). Традиционное представление процесса в виде модели «поставщик – процесс – потребитель» трансформируется в схему «требования заинтересованных групп – процесс – удовлетворенность заинтересованных групп».

Первый блок представляет процесс определения миссии, целей и стратегии предприятия, которые обосновываются и формируются заинтересованными группами. Развертывание целей и стратегии осуществляется посредством выстраивания стратегической пирамиды и разработки стратегических карт бизнес-процесса. Работы Н.-Г. Ольве,

Х. Рамперсада, Ж. Роя убеждают в необходимости разработки миссии не только для предприятия в целом, но и для каждого бизнес-процесса в отдельности.

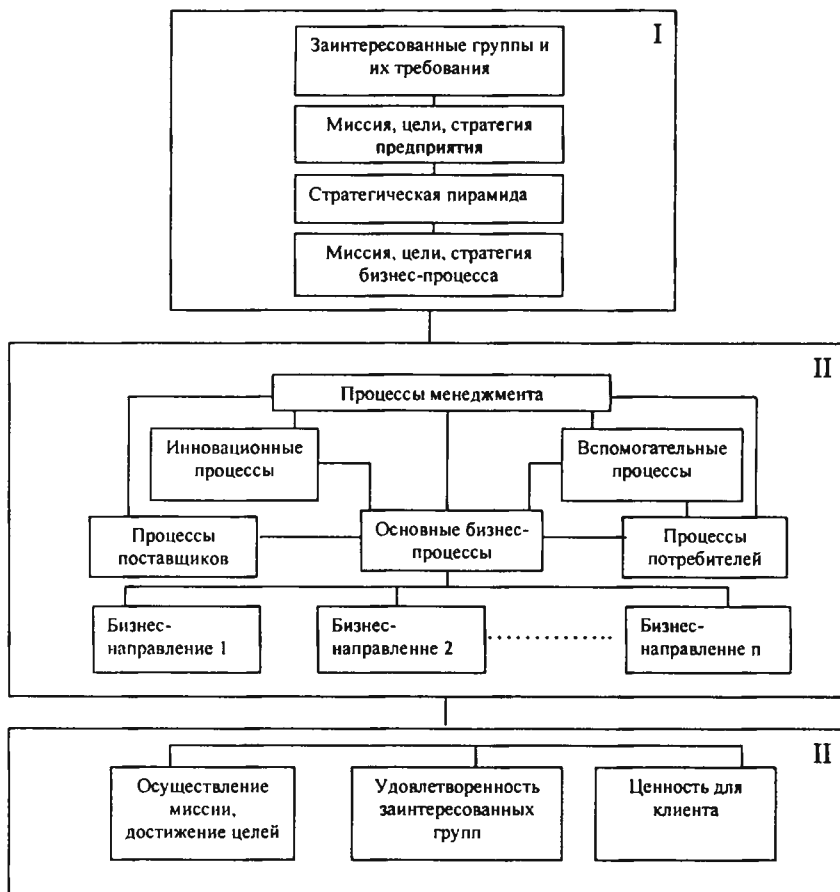


Рисунок 2 – Схема сквозного бизнес-процесса

Второй блок включает всю совокупность процессов, необходимых для достижения удовлетворенности заинтересованных групп.

Третий блок подчеркивает важность достижения баланса между различными элементами предприятия посредством использования многопараметрического подхода к эффективности бизнес-процесса, предполагающего удовлетворение заинтересованных групп, которые вносят вклад в достижение целей предприятия либо собственным трудом (персонал),

либо предоставляя капитал (инвесторы), либо осуществляя разного рода услуги (партнеры).

Осуществление миссии и достижение целей в качестве одного из выходов бизнес-процесса показывает возможность использования системного и целевого подходов, с целью более достоверного определения эффективности бизнеса.

В качестве механизма реализации многопараметрической теории и показателя ее применимости в практике управления может служить апробированная и доказавшая свою состоятельность сбалансированная система показателей, позволяющая учитывать и контролировать соблюдение интересов заинтересованных групп.

2.2. Разработанная трехуровневая модель системы управления бизнес-процессами.

Социально-экономическое развитие общества в конце XX века привело к необходимости изменения управленческой парадигмы, что означает смену взглядов, способов мышления, восприятия и понимания мира. Трансформация управленческой парадигмы меняет представления о принципах управления деловыми организациями. Сравнение социально-экономических результатов деятельности организаций, построенных на основе функционального и процессуального подходов, показывает, что те организации, которые ориентированы на процессы, имеют конкурентные преимущества на мировых рынках.

Появление стандартов ISO серии 9000 способствовало развитию методик процессно ориентированного управления, однако проблему различных толкований менеджмента процессов не решило. Многие авторы рассматривают главным образом организационно-технические аспекты идентификации процессов и их описания с использованием различного рода графических и вербальных моделей. Значительное число исследователей ассоциируют управление процессами с концепцией их постоянного улучшения, оптимизацией или систематическим реинжинирингом, интегрирующим достижения прошлого периода с реализацией новых идей в отношении бизнес-процессов организации. Ряд монографий посвящен управлению проектами процессуализации деятельности предприятий. Особое значение в развитии менеджмента процессов в последние годы получает операционный менеджмент. В его содержании все большая роль отводится управлению бизнес-процессами. Место и роль менеджмента процессов можно определить исходя из представлений о системе управления в единстве таких ее частей, как механизм управления, процесс управления, организационная структура и механизм совершенствования системы управления (табл. 1).

Анализ основных направлений исследования в области управления бизнес-процессами показал, что ни одно из них не дает целостного представления о системе управления бизнес-процессами. Следовательно, необходимо использовать более универсальные подходы, обеспечивающие возможность формировать систему управления бизнес-процессами в единстве образующих ее компонентов с системой менеджмента организации в целом.

Таблица 1 – Основные направления исследований в области управления бизнес-процессами

№ п/п	Направления научных исследований	Ключевые термины	Отношение к системе управления
1	Идентификация бизнес-процессов	Моделирование бизнес-процессов; методология IDEF0; блок-схема бизнес-процесса; регламентация бизнес-процессов; модель бизнес-процессов в нотации ARIS	Функции: исследования, планирования, организации, контроля
2	Концепция постоянного улучшения бизнес-процессов	Процесс постоянного улучшения; проект прорыва; непрерывное улучшение; реинжиниринг; кайдзен; цикл Деминга	Механизм совершенствования и развития системы управления
3	Менеджмент проектов процессуализации деятельности предприятий	Проект; управление проектом; инициатор; команда проекта; руководитель проекта; жизненный цикл проекта	Организационная структура управления проектами. Функции управления проектами
4	Операционный менеджмент	Бизнес-процесс; операционная стратегия; операционные приоритеты; добавленная ценность; поток создания ценности; время цикла	Бизнес-процесс как объект управления. Статистический контроль процесса

Системный подход, использованный нами в исследовании процессов как объекта управления, и критический анализ теории и практики управления процессами позволили сформулировать основные задачи и приоритеты формирования процессно ориентированной системы управления производством. Основанная на научных идеях А. А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда (стратегическая пирамида), С. Бира (модель пятиуровневой системы управления), М. Хаммера и Р. Дафта (командный и процессный подход), О. С. Виханского, А. Наумова (подсистема саморазвития системы управления), Р. Акоффа (заинтересованные группы) система управления производством, ориентированная на процессы, включает три уровня (рис. 3).

Подсистема ценностей и целей на диверсифицированном предприятии ответственна за разработку целей и стратегий для каждого организационного уровня: корпоративные цели и стратегии; функциональные цели и стратегии; деловые цели и стратегии; операционные цели и стратегии.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированного предприятия и охватывает все направления деятельности, которыми оно занимается. В системе управления, ориентированной на бизнес-процессы, это означает выбор бизнес-направлений, которые обеспечивают предприятию конкурентные преимущества.

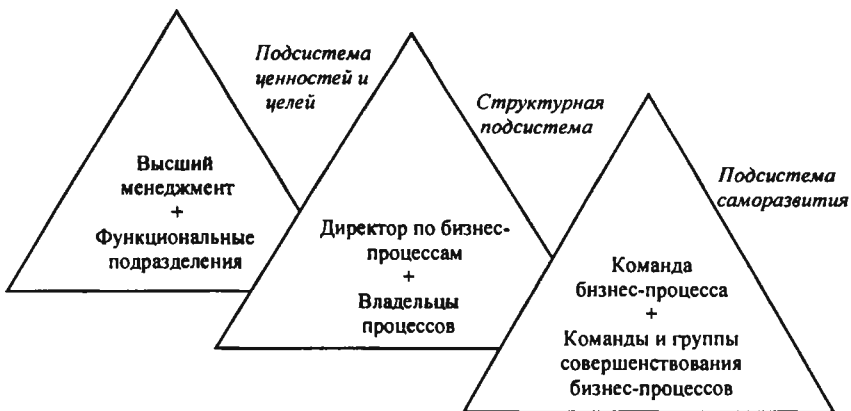


Рисунок 3 – Организационная архитектура системы управления бизнес-процессами

Структурная подсистема представляет собой высший уровень автономного управления сквозными бизнес-процессами и отвечает за интеграцию продуктовых бизнес-направлений, их взаимодействие с функциональными подразделениями, поддерживает подсистему ценностей и целей за счет обработки двух потоков информации: из автономно действующих продуктовых бизнес-направлений и внешней среды организации.

Подсистема саморазвития – одна из важнейших в организации. Именно она призвана раскрыть творческий потенциал персонала процессуально организованных предприятий, используя современные технологии групповой работы, формирования и управления командами. Команды сквозных бизнес-процессов становятся в подобных организациях базовыми структурными подразделениями вместо бригад, участков и цехов. Такие многофункциональные команды включают группы совершенствования деятельности по каждому из этапов жизненного цикла продукта, группы совершенствования процессов, кружки качества и неформальные объединения работников для реализации программ непрерывного улучшения (CI – Continuous Improvement).

2.3. Основные концепции, подходы и принципы, обеспечивающие процессуализацию деятельности предприятия.

Формирование процессно ориентированной стратегии управления опирается на ряд концепций, которые не нашли достаточного отражения в организации процессного управления. В таблице 2 представлены наиболее значимые, с нашей точки зрения, концепции, подходы и принципы для организации процессно ориентированной системы управления предприятием.

В их числе: концепция маркетинга, тесно связанная с системным и рыночно ориентированным подходами, концепции ССП и заинтересованных групп, интегрирующие рыночно ориентированный и ресурсно

ориентированный подходы и опирающиеся на принципы «стратегическая инициатива», «стратегическое соответствие организации», «перевод стратегии на операционный уровень». В ходе процессуализации исключительную роль играют теория эффективных команд, командный подход и, как следствие, принципы «отказ от административно-командных методов» и «вовлечение персонала». Реализация вышеназванных концепций становится возможной при эффективном управлении знаниями и компетенциями персонала в рамках концепции обучающейся организации и активном использовании информационных технологий.

Таблица 2 – Концепции, подходы и принципы организации процессного управления

Концепции	Подходы	Принципы
Концепция маркетинга. Сбалансированная система показателей. Концепция заинтересованных групп. Теория эффективных команд. Концепция цепочек ценностей. Систематический реинжиниринг. Управление знаниями. Управление компетенциями. Обучающейся организации.	Системный подход. Процессный подход. Рыночно ориентированный подход. Ресурсно ориентированный подход. Фасилитирующий подход. Командный подход.	Стратегическая инициатива. Стратегическое соответствие организации. Перевод стратегии на операционный уровень. Отделение «организации» от «функций». Минимизация организационных интерфейсов (т.е. минимизация числа участвующих в выполнении процесса организационных единиц). Отказ от административно-командных методов. Вовлечение и интеграция персонала. Командное обучение.

Если системный и процессный подходы достаточно полно представлены в соответствующей литературе, то реализация фасилитирующего подхода требует определенных пояснений и означает установление неформальных, непринужденных отношений в командах, максимальное снижение барьеров, разрывов в целях, интересах и коммуникациях основных сил, вовлеченных в производственные процессы. Фасилитация обеспечивает возможность адекватного обучения персонала. По мнению Дж. Стюарта, это в свою очередь означает развитие сплоченной команды, которая эффективна в управлении процессами.

Совокупность принципов, представленных в таблице 2, обеспечивает процессуализацию деятельности предприятия. Четкое определение и правильное понимание их сути, базирующиеся на работах Д. Нортона, Р. Каплана, Й. Бейкера и М. Кугелера, является важнейшим элементом перемещения идей процессуализации в практическую плоскость. Можно выделить группу принципов, отражающих стратегический аспект

процессуализации: обеспечение стратегической инициативы предполагает непрерывное обновление стратегий на всех организационных уровнях; стратегическое соответствие организации предусматривает соответствие организационной структуры принятым стратегиям; перевод стратегии на операционный уровень способствует принятию обоснованных стратегических решений для каждого бизнес-процесса и его элементов.

Среди принципов отражающих организационный аспект ключевое значение имеет «отделение организации от функции». Организационная структура должна являться результатом реализации модели процессов «как должно быть», помогающая избежать субъективной точки зрения, навязанной предприятием и ее производством. Третья группа принципов определяет направление процессов обучения и развития персонала с использованием информационных технологий.

2.4. Предпосылки формирования новой системы менеджмента промышленных предприятий.

Проектирование современной процессно ориентированной системы управления предполагает определение проблемных областей в управлении производством промышленных предприятий и формирование новой системы менеджмента, базирующейся на современных технологиях. Для промышленных предприятий в настоящее время характерна контекстная среда, обусловленная кризисными явлениями в экономике. В этих условиях многие предприятия потеряли рыночные позиции, конкурентоспособность и платежеспособность. В стремлении выжить часть предприятий сокращали объемы производства, увольняла работников, другая часть искала новые рынки, интенсивно осваивала современные технологии менеджмента, такие как TPM, TPS, Lean, TQM, 5S и др.

Анализ финансовых и операционных результатов деятельности ОАО «Рузхиммаш», ОАО «Алтайвагон» и ОАО «Курганхиммаш» показал их низкую способность адаптироваться к прогнозируемым изменениям внешней среды. Если предкризисный 2008 год предприятия завершили показателями чистой рентабельности на уровне соответственно 3,0, 8,0 и 2,4 %, то в 2009 году объемы товарооборота резко снизились. Показатели рентабельности имели значения -12,2, -11,9 и 0,7% соответственно. Традиционная линейно-функциональная структура, широко используемая в стабильных и предсказуемых условиях, не способствовала адекватной реакции менеджмента на экономический кризис. Отсутствие маркетинговой структуры препятствовало оптимизации производственной программы предприятий.

Оценка эффективности бизнес-процессов показала наличие значительных резервов в создании ценностей для клиента. Сложившаяся на предприятиях ситуация требует проведения изменений и активизации деятельности топ-менеджеров.

Исследуемые предприятия используют один из наиболее эффективных подходов к совершенствованию менеджмента бизнес-процессов – рекомендации и требования международных стандартов MSS (Management System Standard). Ведущая роль среди MSS принадлежат стандартам ИСО

серии 9000. В частности, в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001 – 2001) в ОАО «Рузхиммаш» разработан стандарт предприятия СТП РЗХМ 09-01- 2007 «Система Качества. Организация и порядок управления производством», составлен перечень процессов жизненного цикла продукции, определены их содержание и характеристики посредством разработанных карт и блок-схем. Все большую роль у исследуемых предприятий в системе взаимоотношениями с потребителями играет кастомизация – производство индивидуальных вариантов продукции по заказам.

Таким образом, созданы предпосылки к переходу к процессно-ориентированному управлению предприятиями. Но они не могут быть осуществлены только посредством деятельности по поэтапному постоянному улучшению, проводимому работниками в рамках существующей организации управления.

2.5. Алгоритм формирования системы управления бизнес-процессами промышленного предприятия.

Для крупной компании рискованно осуществлять организационные изменения одновременно в масштабе всего предприятия. В связи с этим целесообразно начинать внедрение новой системы управления с одного сквозного бизнес-процесса. Пилотный проект создает дополнительные предпосылки, позволяет приобрести опыт и провести параллели с другими бизнес-направлениями.

Как один из способов осуществления организационных изменений, в экономической литературе обсуждается деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая в рамках существующих процессов и процесса прорыва в описании ГОСТ Р ИСО 9004 – 2001, соответствующего понятию «систематический реинжиниринг». В отличие от реинжиниринга «с чистого листа», когда существующий процесс полностью разрушается и утилизируется, систематический реинжиниринг в соответствии с целями проекта предполагает радикальные изменения в таких элементах субъективной организационной культуры, как ценностные ориентации, стиль и методы руководства, формы организации труда. Производственная структура бизнес-процесса должна быть пересмотрена в рамках системного реинжиниринга с позиции достижения его целостности посредством проектирования потока создания ценности.

Общие концептуальные основы и подходы могут быть реализованы в процессе разработки алгоритма формирования процессно-ориентированного управления, который включает ряд этапов (рис. 4).

Содержание первого этапа определяет концепция маркетинга, требующая изучения рыночных факторов и акцентирующая внимание на нуждах потребителей. Анализ и прогнозирование состояния внешней и внутренней среды предприятия подробно освещены в литературе (Д. Хан, Д. Аакер, М. Портер).

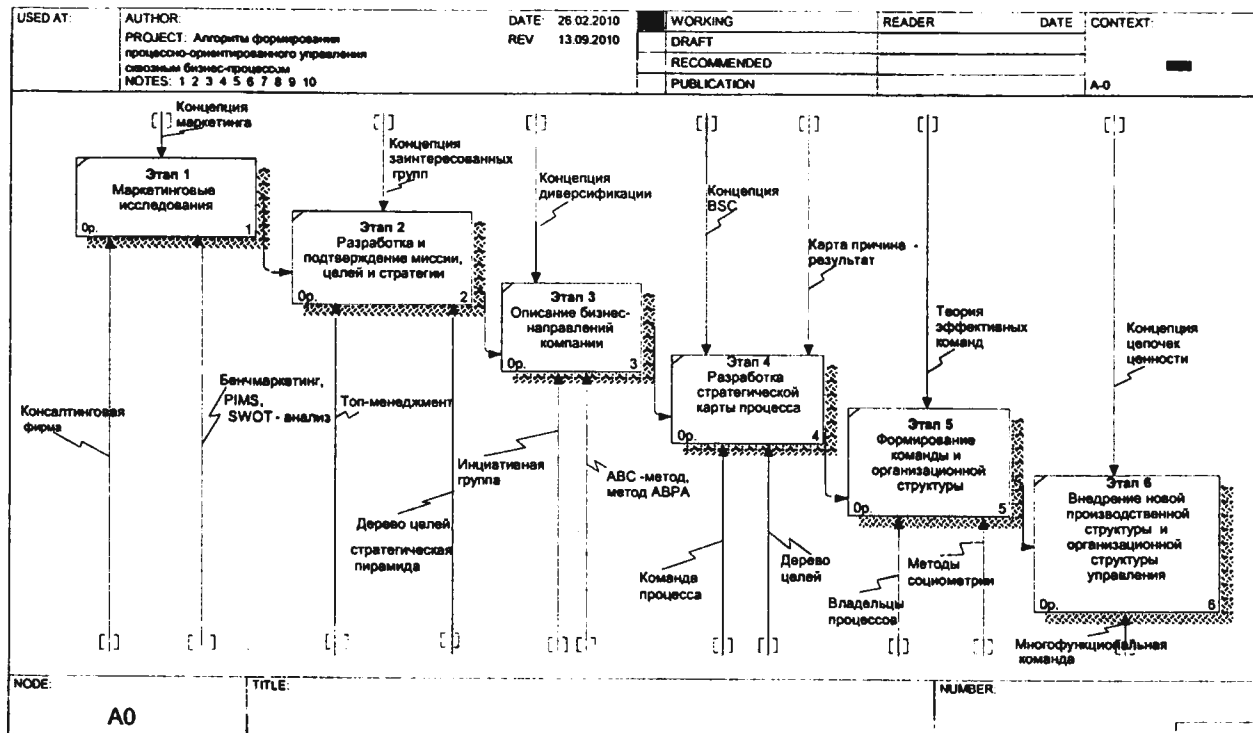


Рисунок 4 – Алгоритм формирования процессно ориентированного управления сквозным бизнес-процессом

На втором этапе разрабатываются миссия предприятия и другие атрибуты стратегического управления. Разработка миссии начинается с построения трехмерной системы координат, в которой ось «Надо» отражает потребности рынка, ось «Могу» определяется уникальностью ресурсов и навыков компании, ось «Хочу» представляет собой философию бизнеса (ожидания, ценности, принципы). В такой системе координат разработка миссии представляет собой задачу поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желаниями компании – с другой. Далее на ее основе можно качественно разработать дерево целей с последующим формированием стратегии, функций, процессов.

На третьем этапе в соответствии с содержанием концепции диверсификации определяются бизнес-направления и те семейства продуктов, которые приведут к достижению стратегических целей.

Четвертый этап – разработка стратегической карты сквозного бизнес-процесса, выбранного для реализации пилотного проекта. При этом концепция BSC (сбалансированная система показателей) должна быть положена в основу формирования системы управления, ориентированной на процессы.

На пятом этапе осуществляется формирование команды и организационной структуры в соответствии с теорией эффективных команд. Невозможно производить конкурентоспособную продукцию без высокоэффективной команды, которая состоит из компетентных, активных, слаженно работающих людей. Использование методов социометрии, идей М. Белбина, Дж. Льюиса, Дж. Стюарта, Х. Рамперсада будет способствовать формированию эффективной технологии командообразования. Реализация пилотного проекта в нашем случае предполагает создание постоянной команды, члены которой выполняют функции в границах процесса жизненного цикла продукта. Часть функций передается «приписанным» к команде сотрудникам функциональных отделов. Инструментами передачи или аутсорсинга функций могут быть матрицы «ответственности» и методы потокового описания сквозного бизнес-процесса – методологии IDEF0.

Шестой этап предполагает внедрение новой производственной и организационной структуры, соответствующей требованиям концепции цепочек ценности.

2.6. Методические рекомендации по разработке стратегической карты сквозного бизнес-процесса.

Несмотря на большое количество работ, развивающих идеи Д. Нортон и Р. Каплана в отношении сбалансированной системы показателей (ССП), в них основное внимание уделено разработке стратегических карт (СК) для компании в целом. СК подразделений, содержащие более близкие и понятные каждому сотруднику цели и показатели, должны разрабатываться на основе корпоративной СК, отражающей миссию и цели предприятия.

Реализация процессного подхода предусматривает, что базовым структурным подразделением становится команда сквозного бизнес-процесса, соответственно формирование процессно-ориентированной системы управления включает разработку его СК.

В качестве основных этапов (работ) процесса формирования СК и ССП для сквозного бизнес-процесса целесообразно выделить следующие: организационный; аналитический; разработка составляющих деятельности организации (финансовой, клиентской, процессной, обучения и роста); проверка сбалансированности стратегических целей; определение ключевых факторов успеха для стратегических целей по каждому из ключевых аспектов деятельности; определение значений показателей на итоговые и промежуточные плановые периоды; внедрение СК и ССП.

На организационном этапе, определяя цели и задачи разработки СК для сквозного бизнес-процесса, важно исходить из осознания того, что этот документ и работа над ним являются исключительно важными для формирования новой системы управления. В определении состава рабочей группы целесообразно руководствоваться принципом, предполагающим включение в нее всех заинтересованных лиц, в том числе менеджеров, ответственных за бизнес-процессы жизненного цикла продукта.

На втором этапе осуществляются анализ стратегического соответствия, разработка и подтверждение миссии сквозного бизнес-процесса посредством построения системы координат, в которой определение миссии представляет собой задачи поиска компромисса между потребностями рынка, с одной стороны, и производственным потенциалом команды бизнес-процесса – с другой.

На третьем этапе определяются ключевые аспекты деятельности, а также цели финансовой, клиентской, процессной составляющих, а также составляющей обучения и роста. Установление целей и стратегии – процесс, проходящий сверху вниз при участии команды бизнес-процесса нацеленный на определение и решение стратегических задач на каждом уровне управления.

На четвертом этапе осуществляются проверка сбалансированности стратегических целей по каждому из ключевых аспектов деятельности, разработка и согласование СК сквозного бизнес-процесса.

СК позволяет выстроить логическую причинно-следственную связь между целями каждого из ключевых аспектов деятельности. Однако чтобы понять, чего достиг бизнес-процесс и что он должен достигнуть, необходимо разработать соответствующие показатели. Поэтому на пятом этапе для каждой из стратегических целей определяются ключевые факторы успеха, а затем показатели эффективности и результативности (KPI). После определения базовых значений показателей устанавливаются целевые значения на период реализации стратегии.

Предложенная методика была апробирована в процессе разработки СК и ССП для бизнес-направления: емкостное нефтехимическое оборудование – воздухосборники в ОАО «Рузхиммаш». Разработанная СК представлена на рисунке 5.

Производить высококачественное смкостное оборудование, полностью удовлетворяющее запросы клиснтов, постоянно увеличивая вклад в доходы компании и улущая качество трудовой жизни персонала.

МИССИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ

ФИНАНСЫ

КЛИЕНТЫ

ПРОЦЕССЫ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

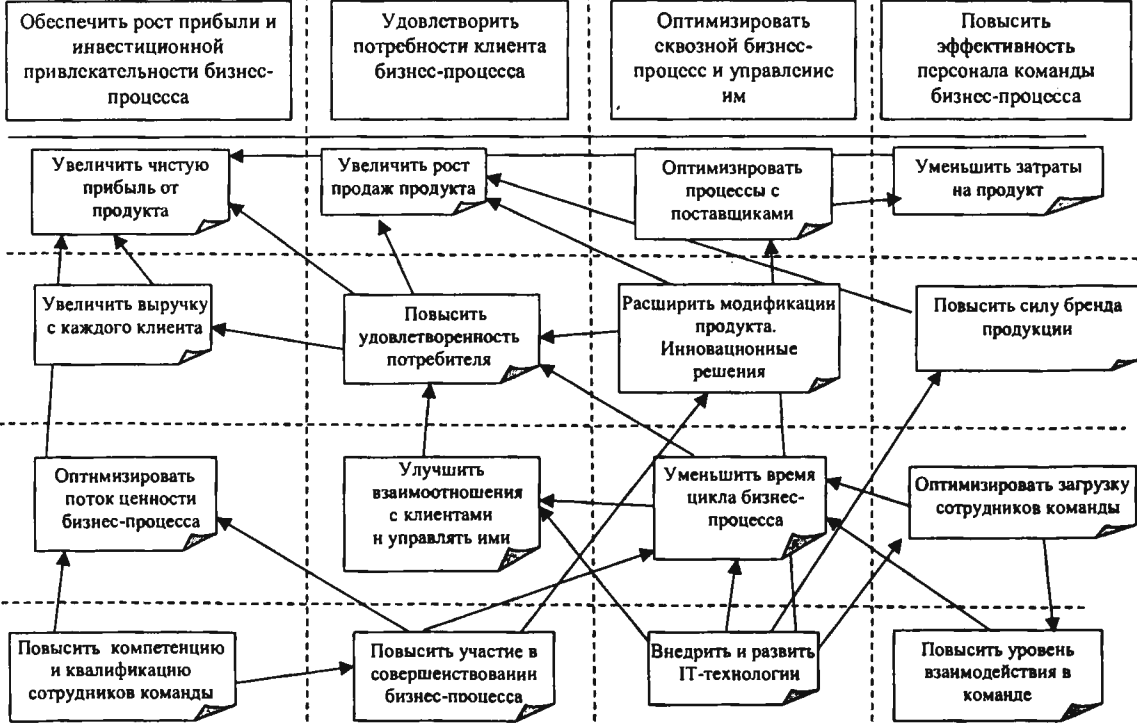


Рисунок 5 – Стратегическая карта сквозного бизнес-процесса

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Формирование и внедрение системы управления бизнес-процессами промышленных предприятий на основе использования новых концептуальных и методологических подходов к осуществлению преобразований играет важную роль в их успешном функционировании и развитии.

Анализ теоретико-методологической базы управления бизнес-процессами и трактовок понятия «бизнес-процесс» позволил обосновать свое представление о данной категории. Предложенная трактовка, в отличие от существующих научных взглядов, обращает особое внимание на бизнес-процесс как на систему, эффективность которой может и должна рассматриваться с позиции многопараметрического подхода. Применительно к бизнес-процессу этот подход, опираясь на концепцию заинтересованных групп, предполагает измерение и оценку степени их удовлетворенности результатами бизнес-процесса.

Проведенное исследование научных направлений в области управления бизнес-процессами и их систематизация исходя из представлений о системе управления в единстве таких ее частей, как механизм, процесс, структура и механизм совершенствования управления, позволило установить приоритеты научного поиска работ прикладного и практического (проектного) характера, связанных с формированием процессно-ориентированных систем управления промышленными предприятиями. В результате предложена трехуровневая система управления производством, ориентированная на процессы, и раскрыто ее содержание. Это дало возможность определить логику формирования организационной структуры процессно ориентированной системы управления.

Разработанный алгоритм по формированию системы управления бизнес-процессами с концептуальным и методическим обеспечением предложенных этапов позволит повысить эффективность производственных бизнес-процессов, сократить трудовые и финансовые ресурсы, улучшить качество управления и повысить конкурентоспособность промышленного предприятия.

Результатом исследования являются уточненные теоретические положения и методические подходы к управлению бизнес-процессами, а предложенные модели и методы могут широко использоваться на промышленных предприятиях машиностроения.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Козлова О. С. Управление бизнесом: процессный подход / О. С. Козлова, В. С. Лапшин // Проблемы теории и практики упр. – 2009. – № 11. – С. 75 – 82 (0,44 п. л., в том числе автора 0,22 п. л.).

2. Козлова О. С. Процессное управление: концепции и подходы / О. С. Козлова, В. С. Лапшин // Рос. предпринимательство. – 2010. – №2 (1). – С.68 –73 (0,5 п. л., в том числе автора 0,25 п. л.).

Статьи, опубликованные в научных изданиях

3. Козлова О. С. Эволюция процессного подхода в менеджменте / О. С. Козлова // Проблемы менеджмента качества в современной России : материалы Всерос. науч.-практ. конф., 19 – 21 апреля 2006 г. – Саранск, 2006. – С. 327 – 330 (0,2 п. л.).

4. Козлова О. С. Проблемы управления бизнес-процессами в организации / О. С. Козлова // Управление качеством: методология и социально-экономические проблемы : II Междунар. науч.-практ. конф. – Тамбов, 2007 – С.54 –57 (0,2 п. л.).

5. Козлова О. С. Командный подход в системе управления бизнес-процессами / О. С. Козлова // Проблемы и перспективы развития экономического и управленческого потенциала России в XXI веке : материалы V Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2007. – С. 178 – 183 (0,24 п. л.).

6. Козлова О. С. Система управления процессами и ее развитие / О. С. Козлова // Экономика и управление в современных условиях : материалы межрегион. науч.-практ. конф., 29 нояб. 2007 г. – Красноярск, 2007. – С. 331 – 337 (0,44 п. л.).

7. Козлова О. С. Анализ управления бизнес-процессами в ОАО «Рузхиммаш» / О. С. Козлова // Исследование социально-экономических и политических институтов и процессов : материалы Всерос. заоч. науч. конф., 24 апр. 2008 г. – Киров, 2008. – С. 325 – 330 (0,3 п. л.).

8. Козлова О. С. Управление ценностными цепочками в системе бизнес-процессов / О. С. Козлова // Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России : сб. ст. IV-й Всерос. науч.-практ. конф. Вып. 4. – Самара, 2009. – С. 31 – 36 (0,3 п. л.).

9. Козлова О. С. Информационные технологии в системе управления предприятием / О. С. Козлова // Управление в XXI веке : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., 15 апр. 2009 г. – Киров, 2009. – С. 353 – 357 (0,26 п. л.).

10. Козлова О. С. Использование стратегических карт в системе управления бизнес-процессами / О. С. Козлова, В. С. Лапшин // Менеджмент качества и устойчивое развитие в условиях инновационной экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. 29 – 30 окт. 2009 г. – Саранск, 2009. – С. 215 – 220 (0,3 п. л., в том числе автора – 0,15 п. л.).

11. Козлова О.С. Формирование процессно-ориентированного управления в организации / О. С. Козлова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Ч. 2. – Новосибирск, 2010. – С. 136 – 140 (0,25 п. л.).

Подписано в печать 22.10.10.
Объем 1,25 п. л. Тираж 100 экз. Заказ № 1626.
Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24

102