

На правах рукописи

Магомедалиева Ольга Вячеславовна



**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

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**

Орел 2006

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Орловский государственный технический университет»

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Никитин Святослав Аркадьевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Машегов Петр Николаевич

кандидат экономических наук, доцент
Данилевская Инна Рафаильевна

Ведущая организация ГОУВПО «Орловская региональная
академия государственной службы»

Защита состоится 18 ноября 2006г. в 16⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 212.182.02 при ГОУ ВПО «Орловский государственный технический университет» в аудитории №212 по адресу: 302020, г. Орел, Наугорское шоссе, 29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Орловский государственный технический университет».

Автореферат разослан 17 октября 2006г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



С.А. Измалкова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях индивидуализации потребительского поведения совершенствование стратегии управления производственной деятельностью хозяйствующих субъектов становится инструментом повышения эффективности промышленных предприятий.

При этом особенностью функционирования предприятий промышленности является их постоянная зависимость от всех субъектов рыночной инфраструктуры. Это требует от предприятий разработки стратегии управления эффективностью своей деятельности, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения эффективных форм хозяйствования и управления.

Практика показывает, что управление эффективностью функционирования предприятий промышленности требует комплексного подхода, основанного на координации всех процессов деятельности предприятия в момент радикальной трансформации производственных и бизнес-систем предприятия.

Интерес к процессному подходу и реинжинирингу бизнес-процессов на современном этапе находится на качественно новом уровне – переходе от преобразования процессов к их управлению на системной основе.

В этой связи существует объективная необходимость в разработке механизмов, позволяющих использовать эффективные способы управления производственной деятельностью с учетом динамичности внешней среды. Данным обстоятельством определяется актуальность темы диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Эффективность функционирования предприятий и ее оценка, как объект управления, рассматривается в работах О.В.Атласа., С.А.Аханова, П.В. Балтаксы, М.З.Бора Я.И.Каца Л.Д. Лордкипанидзе, И.А.Муравьева, С.А.Никитина, А.Я. Новрузова, Т.С. Хачатурова, А.В.Черновой. В зарубежной литературе эта проблема затрагивается Р.Жаном, П.Лоуренсом, В.Магнусом, М.В. Мейером, Э.Мэйю, О.Нильс-Гораном, Т.Питерсом, Р.Уотерменом и другими учеными.

В теории процессного подхода и реинжиниринга накоплен существенный научный и практический материал, изложенный в трудах отечественных и зарубежных ученых. Первые работы по реинжинирингу принадлежат М. Хаммеру и Дж. Чампи, Т. Давейпорту и Дж. Шорту, Ф.Хиллу и Л. Коллинзу,

которые оценили роль реинжиниринга в реализации долгосрочной организационной стратегии. М. Робсон и Ф. Уллах, а также отечественные исследователи Е.Г. Ойхман и Э.В. Попов представили общую методологию реинжиниринга и описали инструментальные средства поддержки реинжиниринга. Значительная часть публикаций посвящена изучению опыта реинжиниринга на примере отдельных организаций и видов бизнеса. Более конкретные технологии, инструментальные средства и методы реализации процессного подхода изложены в работах В.Г. Елиферова, П.В. Кутелева, И.В. Мишуровой, Л.Н. Оголевой, В.В. Репина, А.А. Шерстякова.

Недостаточная разработка комплексного подхода к вопросам управления эффективностью функционирования промышленных предприятий на основе процессно-ориентированной концепции определили выбор направления данного исследования.

По нашему мнению, проблему управления эффективностью функционирования предприятий промышленности необходимо решать путем оценки влияния бизнес-процессов на доходы предприятия, комплексной реализации стратегических возможностей процессно-ориентированной концепции и классических принципов реинжиниринга, на основе методологических особенностей, а также использования нового взгляда на системность преобразований.

Объектом исследования являются промышленные предприятия г.Орла и Орловской области.

Предметом исследования является процесс повышения эффективности функционирования промышленных предприятий на основе реализации процессно-ориентированного подхода.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке научных положений и практических рекомендаций по управлению повышением эффективности функционирования предприятий промышленности на основе процессно-ориентированного подхода.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе потребовалась поставка и решение следующих задач:

- исследовать сущность, формы эффективности производства как

экономической категории в современных условиях;

- изучить теоретические основы оценки эффективности функционирования промышленных предприятий, а также проблемы и ограничения реальности экономической оценки;

- исследовать опыт применения процессного подхода на различных предприятиях, с целью выявления условий, факторов и ограничений эффективного применения реинжиниринга;

- выявить возможности процессно-ориентированного анализа рентабельности, способствующего аналитическому разделению факторов доходов путем оценки влияния бизнес-процессов на доходы предприятия;

- определить и обобщить преимущества процессно-ориентированного подхода для промышленных предприятий;

- разработать механизм совершенствования стратегии управления эффективностью функционирования предприятия, основанный на использовании процессно-ориентированного анализа доходности;

- усовершенствовать методику управления внедрением организационно-технологических преобразований на предприятии в рамках процессно-ориентированного подхода.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются материалы, содержащиеся в научных трудах отечественных и зарубежных ученых; законодательные акты Российской Федерации и решения Правительства Российской Федерации по проблеме функционирования предприятий в современных условиях; базируется на общенаучной методологии, в процессе исследования рыночных условий; материалы научно-практических конференций.

В диссертационном исследовании использовались методы системного анализа, логического моделирования, структурного и сравнительного анализа.

Информационной базой исследования явились материалы, представленные в сети Internet, данные Федеральной службы государственной статистики, учетно-статистические данные ряда промышленных предприятий Орловской области, данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций по повышению эффективности управления функционированием предприятий промышленности с использованием преимуществ научных подходов, основанных на моделировании бизнес-процессов предприятия в конкурентной среде, а также совершенствовании методики обеспечения интеграции систем стратегического и процессного управления.

Это подтверждается полученными автором научными результатами, выносимыми на защиту:

- выявлены особенности оценки эффективности функционирования предприятий в современных условиях, требующие разработки новых подходов и инструментов в области организации управления, которые переключат внимание с эффективности предприятия в целом на бизнес-процессы предприятия, а также доходы и расходы, генерируемые этими процессами (п.15.15 Паспорта специальности 08.00.05);

- разработана и обоснована модель определения зон эффективности организационных преобразований, позволяющая прогнозировать возможность применения реинжиниринга и его инструментов, для достижения поставленных целей предприятия (п.15.1 Паспорта специальности 08.00.05);

- предложена система инструментов совершенствования стратегии управления эффективностью функционирования промышленных предприятий, позволяющих моделировать развитие процессов предприятия в конкурентной среде в рамках процессно-ориентированного подхода (п. 15.15 паспорта специальности 08.00.05);

- предложена методика проведения организационных, технологических и управленческих преобразований на предприятии, способствующая применению процессно-ориентированного анализа доходности (15.13 Паспорта специальности 08.00.05);

- разработан комплексный алгоритм процесса изменений структурной организации бизнес-процессов в рамках технологического реинжиниринга, позволяющий, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему механизм непрерывного улучшения деятельности промышленного предприятия (п.15.22 Паспорта специальности 08.00.05).

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные научно-методические рекомендации по совершенствованию управления повышением эффективности функционирования промышленных предприятий доведены до конкретных рекомендаций, реализация которых позволит повысить устойчивость предприятий в конкурентной среде, обеспечить эффективность функционирования и совершенствовать основные направления хозяйственной деятельности предприятия в целом.

Основные выводы и предложения, содержащиеся в диссертации и составляющие ее новизну, могут быть использованы руководителями промышленных предприятий при обосновании управленческих решений по развитию производства.

Полученные результаты диссертационного исследования используются, в учебном процессе ОрелГТУ при изучении дисциплины «Основы реинжиниринга бизнес-процессов», «Теория управления».

Апробация и реализация результатов исследования. Результаты диссертационного исследования опубликованы и докладывались на научно-практических конференциях, в частности: международной научной конференции «Качество жизни населения – основа и цель экономической стабильности и роста. Повышение инвестиционной активности субъектов рыночной экономики» (г.Орел, 1999); международной научно-практической конференции «Экономико-правовые проблемы повышения эффективности функционирования организаций и предприятий» (г.Орел, 2000г.); международной научной конференции «Управление качеством жизни, образования, продукции и окружающей среды в регионах России» (г.Орел, 2001); научно-практической конференции «Управление инновационно-инвестиционными процессами на основе вовлечения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности» (г.Орел, 2002) и на научных конференциях профессорско-преподавательского состава ОрелГТУ за 1998-2006гг.

Основные теоретические положения по управлению повышением эффективности функционирования предприятий промышленности внедрены в практику в виде методических рекомендаций на предприятиях и организациях Орловской области.

Публикации. Основное содержание диссертации отражено в 9 публикациях общим объемом 2,21 печатных листа в виде статей в журналах и

сборниках научных трудов.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 130 источников. Работа содержит 214 страниц печатного текста, в том числе 12 таблиц, 39 рисунков, 8 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертации, определены ее цель и задачи, объект и предмет исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость полученных результатов исследования, сформулированы основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Современное состояние и перспективы оценки эффективности предприятий на основе процессно-ориентированного подхода» рассмотрены теоретические аспекты сущности категорий эффективности производства и эволюционное развитие подходов к данной категории; изучены показатели эффективности деятельности промышленных предприятий и объективные предпосылки поиска новых подходов к измерению эффективности; исследованы возможности определения эффективности предприятия путем оценки его деятельности и бизнес-процессов.

Во второй главе «Теоретико-методические основы эффективности управления промышленным предприятием на основе процессно-ориентированного подхода» описаны особенности процессного подхода к управлению предприятием; выявлены преимущества процессно-ориентированной концепции предприятия; разработана прогнозно-аналитическая модель определения зон эффективности организационных преобразований и применения реинжиниринга.

В третьей главе «Методическое обеспечение повышения эффективности промышленного предприятия на основе формирования технологических решений и организационных изменений» выявлены и сформулированы стратегические возможности процессно-ориентированных предприятий; разработана комплексная методика проведения организационных, технологических и управленческих преобразований на промышленном предприятии, ориентированном на процессный анализ доходности; предложен комплексный алгоритм процесса изменений

структурной организации процессов в рамках технологического реинжиниринга на промышленном предприятии.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены особенности оценки эффективности функционирования предприятий в современных условиях, требующие разработки новых инструментов в области организации управления, которые переключают внимание с эффективности предприятия в целом на бизнес-процессы предприятия, а также доходы и расходы, генерируемые этими процессами.

В диссертационном исследовании установлено, что современный инструментарий оценки эффективности бизнеса достаточно широк: от набора классических финансовых показателей до новых концепций экономической добавленной стоимости и сбалансированной системы показателей. Однако по мере того как предприятия растут, и их система управления развивается, руководителям все сложнее становится понять, какие именно продукты, процессы и подразделения влияют на эффективность бизнеса.

Зачастую бывает так, что у крупного предприятия насчитывается более тысячи показателей операционного характера. С увеличением размера и сложности предприятия также увеличивается инертность, запаздывание между процессами функционирования предприятия и его финансовыми результатами растет. Что самое важное в крупных, сложно устроенных предприятиях: нефинансовая и финансовая эффективности сосредоточены в различных ее частях. Показатели функционального характера рассеяны по всему предприятию, в то время как финансовые относятся ко всему предприятию в целом и его бизнес-единицам.

По нашему мнению, проблему управления эффективностью функционирования предприятий промышленности необходимо решать путем оценки влияния бизнес-процессов на доходы предприятия, комплексной реализации стратегических возможностей процессно-ориентированной концепции и классических принципов реинжиниринга.

В качестве современного инструмента для решения этих задач предложена методика внедрения процессно-ориентированного анализа доходности, которая

позволяет измерить эффективность по всем уровням организации - от предприятия в целом до его подразделений, бизнес-процессов и отдельных видов продукции в частности, и при этом применить показатели эффективности для мотивации деятельности отдельных сотрудников на достижение необходимых результатов.

2. Разработана и обоснована модель определения зон эффективности организационных преобразований, позволяющая прогнозировать возможность применения реинжиниринга и его инструментов, для достижения поставленных целей предприятия.

Проведенные исследования свидетельствуют, что авторы, освещающие вопросы применения реинжиниринга говорят, в основном, об ошибках человеческого фактора при проведении реинжиниринга, но сама организация тоже может быть «не готова» к коренным глобальным изменениям. В виду сказанного, по нашему мнению, проблему эффективности применения реинжиниринга нужно решать системно.

Соотнесение классических моделей теории организаций и исследований подходов к измерению эффективности позволило определить зоны наиболее благоприятные для радикальных преобразований соответствующих реинжинирингу на определенных стадиях развития предприятий и в зависимости от организационного окружения (рисунок 1).

При переходе на третью стадию жизненного цикла предприятия, в общей системе управления образуется противоречие между эволюционным и революционным путем проведения изменений. Радикальное изменение может быть проведено быстро, но на практике имеется тенденция использовать революционную тактику на стадии разработки нового производственного процесса, а на стадии процесса внедрения обеспечивать постепенность.

Следующая фаза развития основана на принципах консолидации различных организаций, подразделений и проектных групп. Предприятие является сложным в управлении, трудно поддается внедрению радикальных новшеств, а сосредоточение стратегического управления в центре может способствовать излишней бюрократизации. Люди теряют предпринимательский

и творческий интерес. Последнее обстоятельство является главной причиной возможных неудач проектов по реинжинирингу.

Большая часть предприятий вынуждены перейти к развитию посредством сотрудничества - пятая стадия.

На этой стадии компания работает оптимально, добивается высоких конкурентных преимуществ, гибкости межфирменного взаимодействия и максимального синергического эффекта. Эта ситуация является оптимальной для проведения реинжиниринга и внедрения прочих новшеств для получения максимального эффекта.



Рисунок 1 - Предлагаемая модель определения зон эффективности организационных преобразований и применения реинжиниринга

Третья плоскость предлагаемой модели представляет различные подходы к определению эффективности деятельности предприятий, которым, по нашему мнению, соответствуют свои инструменты и масштабы проектов по реинжинирингу (таблица 1).

Таблица 1 – Соответствие между подходами к определению эффективности предприятий и характером задач реинжиниринга

Подход к оценке эффективности	Характер задач реинжиниринга
1. Максимизация выходных параметров Оценка эффективности: в области производства товаров и услуг	Традиционный подход к усовершенствованию процессов: структурный анализ процессов, анализ стоимости процессов, устранение бюрократии, анализ длительности цикла.
2. Максимизация производительности внутренних процессов Оценка эффективности: в области управления трудовыми ресурсами	Актуальность приобретают технологии социального инжиниринга. Перенос акцента на внутренние процессы, позволяющих реализовать поставленные цели на базе высокой производительности труда.
3. Рациональное обеспечение стратегическое управление ресурсами, оптимальное Оценка эффективности: в области оптимального баланса с внешней средой	Разработка и внедрение системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами. Интеграция систем обеспечивается за счет создания и поддержания в работоспособном состоянии единой системы целей, показателей и критериев их достижения.
4. Удовлетворение потребностей и ожиданий всех групп интересов Оценка эффективности: по степени удовлетворения потребностей групп интересов	Использование процессно-ориентированного анализа рентабельности, способствует аналитическому разделению факторов затрат от факторов доходов путем оценки влияния бизнес-процессов на доходы предприятия.

Разработанная автором модель позволит промышленным предприятиям на основе анализа собственного положения, уровня развития, состояния внешней среды и поставленных целей определить возможность применения различных преобразований и инструментов реинжиниринга.

3. Предложена система инструментов совершенствования стратегии управления эффективностью функционирования промышленных предприятий, позволяющих моделировать развитие процессов предприятия в конкурентной среде в рамках процессно-ориентированного подхода.

Реинжиниринг бизнеса включает в себя преобразование функциональных подразделений в процессы, ориентированные на выпуск продукта (продуктов) и

конкретного потребителя. Следствием таких изменений должно стать кардинальное снижение вертикали и расширение горизонтали управления, а также внедрение системы текущего мониторинга деятельности предприятия и подразделений и принятие на этой основе оперативных решений.

Применение процессно-ориентированного анализа доходности к измерению эффективности открывает новые стратегические возможности для промышленных предприятий.

Во-первых, открывает возможность для децентрализованного формирования стратегии посредством обеспечения высокоточными данными о затратах и доходах подразделений, занимающихся продажами и обслуживанием клиентов. Основываясь на этих данных, эти подразделения осуществляют стратегический выбор. В сущности, ставит перед каждым из подразделений продаж и обслуживания задачу моделирования своей деятельности и улучшения своих результатов путем поиска факторов, определяющих рентабельность клиентов. Главным преимуществом являются быстрое обучение и адаптация, поскольку небольшие по масштабу подразделения, ориентированные на клиента, могут адаптироваться к изменениям потребительских предпочтений более быстро, чем подразделения более крупного масштаба.

Во-вторых, открывает возможность того, что основные и вспомогательные процессы будут развиваться в соответствии с различными, но в то же время взаимодополняющими стратегиями.

Предлагаемая организационная модель с использованием процессно-ориентированного анализа доходности (рисунок 2) ставит разные задачи перед

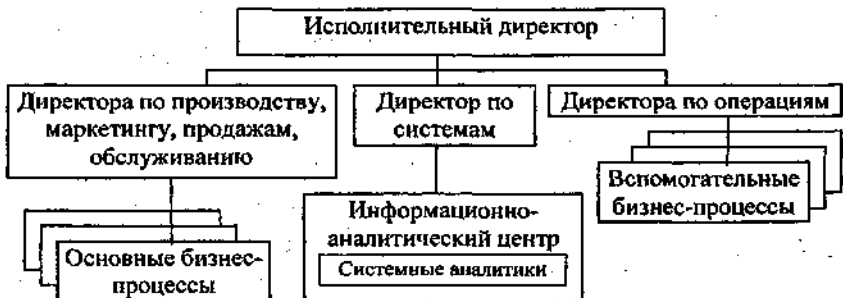


Рисунок 2 - Организационно-структурная схема управления

основными и вспомогательными процессами. Основные процессы отвечают за рентабельность клиентов и определение таких продуктов и услуг, которые можно было бы выгодно продать клиентам, в то время как внутренние - отвечают за разработку продуктов и услуг согласно спецификациям и с теми затратами, которые определены в основных подразделениях.

Важным элементом структуры является информационно-аналитический центр. Продуктом деятельности системных аналитиков центра является аудит процессов, выработка оценок процессно-ориентированного анализа доходности; отделение продуктов и услуг, вносящих свой вклад в рентабельность, от тех, которые создают только затраты, а также оказание информационной и коммуникационной поддержки.

Главной задачей системных аналитиков является оценка текущей рентабельности операций с клиентом, то есть текущим значением чистого полученного от клиента дохода за вычетом затрат на осуществление текущих транзакций и продуктов, как функции от предыдущих транзакций и использования продукта, и выработка решений об изменении конфигурации транзакций и продуктов с целью максимизации рентабельности отношений с клиентом. Добиться этого можно, поощряя применение одних транзакций и продуктов и отказываясь или переоценивая другие.

Представляемая структура предприятия и бизнес-процессов прежде всего базируется на оптимизации обслуживания клиента и лишь затем концентрирует внимание на технологии производства. Преимуществом такой модели построения предприятия является возможность оценки эффективности работы как всей системы в целом, так и отдельно взятых его элементов.

4. Предложена методика проведения организационных, технологических и управленческих преобразований на предприятии, способствующая применению процессно-ориентированного анализа доходности.

Разработанная методика предполагает, что факторы успешности проведения реинжиниринга учтены, то есть, имеются в наличие все условия достижения целей преобразований, а также с помощью модели определения зон эффективности руководство предприятия оценило собственное положение, уровень развития, состояние внешней среды и поставленные цели и определило возможность

применения различных преобразований и инструментов реинжиниринга.

Входом первого этапа, предлагаемого алгоритма (рисунок 3), является осознанное решение руководства о необходимости преобразований.



Рисунок 3 - Алгоритм проведения организационных, технологических и управленческих преобразований

Задача стратегического учета заключается в получении наиболее полной и достоверной информации, выходящей за рамки стандартной процедуры инвентаризации, о составе и физическом состоянии активов предприятия.

Результатом первых трех этапов является получение полной информации о себестоимости выполнения процессов и транзакций.

Интеграция системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами обеспечивается за счет создания и поддержания в работоспособном состоянии единой системы целей, показателей и критериев их достижения.

Система показателей эффективности процессов и предприятия должна учитывать три основных потока информации:

- информация о качестве продукции или услуги, о степени соответствия требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта;
- информация о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости, стабильности и воспроизводимости параметров процесса;
- информация о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнимости предвидимых потребностей клиента.

По всем направлениям должны быть выбраны точки контроля таким образом, чтобы было возможно по результатам контроля выбрать и осуществить эффективное управляющее воздействие, которое обеспечило бы заданную эффективность достижения цели.

Предлагаемая методика построения системы контроля показателей эффективности процессов включает несколько этапов: определение системы задач и точек контроля; определение набора контролируемых параметров; разработка методики выработки управляющего воздействия.

В случае, когда невозможно выразить все показатели через контролируемые параметры, то необходимо проанализировать состояние и величины показателей эффективности достижения цели и выполнение задач по сравнению с результатами предыдущих проверок. Проведение такого анализа составляет содержание второго шага методики выработки управляющего воздействия. Выходом этого шага являются данные о динамике изменения критериев цели и задач (управляющих параметров), а также данные об уже примененных управляющих воздействиях, их результатах и о тех причинах, которые вызвали применение этих управляющих воздействий.

По результатам этого анализа определяют недостатки системы контроля и вырабатывают управляющие воздействия по уточнению выработанной системы контроля.

Следующим шагом пятого этапа предлагаемого алгоритма является установление, согласование и регулирование показателей эффективности процессов.

Предлагаемая методика обеспечения и поддержания целевых значений параметров эффективности процессов позволит обеспечить «дезагрегацию» системы не только по вертикали, но и по горизонтали за счет согласования показателей между владельцами процессов на межфункциональном уровне.

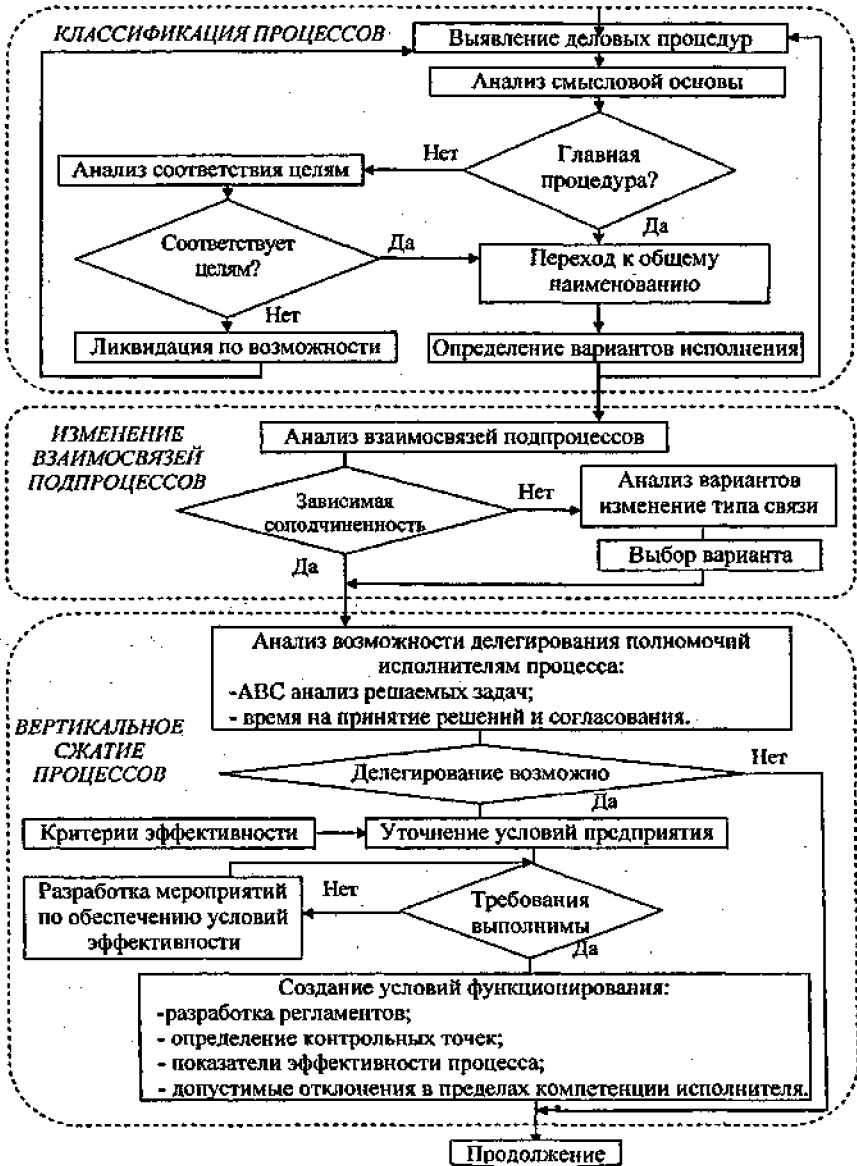
Представленная методика позволит, действуя в рамках концепции предлагаемой модели предприятия, произвести структурные изменения в системе управления, обеспечивающие внедрение процессно-ориентированного анализа доходности для повышения качественного уровня функционирования предприятия и оценки его эффективности.

5. Разработан комплексный алгоритм процесса изменений структурной организации бизнес-процессов в рамках технологического реинжиниринга, позволяющий, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему механизм непрерывного улучшения деятельности промышленного предприятия.

Процесс изменений структурной организации процессов, в соответствии с предлагаемым алгоритмом, рекомендуется начинать с выявления деловых процедур, отличительным признаком которых можно считать критическую важность (их удаление лишает смысла весь бизнес-процесс) (рисунок 4).

Если процедура не составляет смысловую основу, то есть является побочной, необходимо осмыслить существо таких процедур. Такие процедуры являются починенными, они обеспечивают главную процедуру ресурсами или обеспечивают внутренние потребности системы, связанные или не связанные со стратегическими целями процесса. Если цель процедуры является стратегической, должен быть рассмотрен вариант достижения этой цели иными способами.

Как правило, каждое функциональное подразделение с точки зрения процесса содержит в себе другие процессы (подразделения), или подпроцессы,



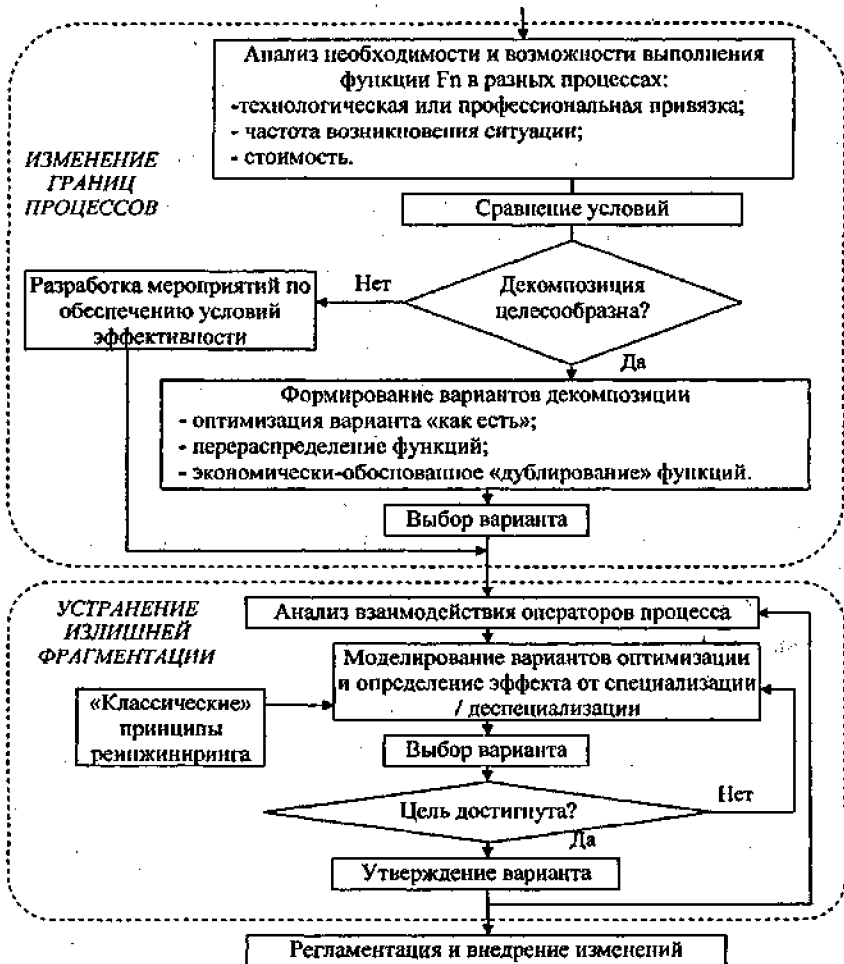


Рисунок 4 - Алгоритм процесса структурной реорганизации процессов.

которые в свою очередь также могут являться объединяющим звеном подпроцессов еще более низкого уровня. Таким образом, следующая задача - анализ структуры подпроцессов и их иерархической зависимости.

Результатом второго этапа является либо выявленная зависимая соподчиненность, требующая перехода к другим технологическим решениям, либо

изменение взаимосвязей процесса, улучшающие показатели эффективности.

Переход к третьему этапу начинают с анализа возможности делегирования полномочий исполнителям процесса. Если условия процесса не удовлетворяют критериям эффективности (например, отсутствие квалификации, регламентов, инструкций т.п.), необходимо разработать ряд мер по обеспечению выполнения требований эффективности.

Если требования выполнимы, необходимо создать условия для внедрения изменений. То есть разработать регламенты деятельности исполнителей, определить контрольные точки в ходе процесса и определить критерии эффективности; установить границы отклонений, действия, по устранению которых входит в компетенцию исполнителей процесса.

На этапе «изменения границ процессов» проводится анализ целесообразности или нецелесообразности декомпозиции; рассматриваются различные варианты декомпозиции, и выбирается наиболее приемлемый.

Следующий этап - выявление и устранение излишней фрагментации. Анализ начинают с выявления типа взаимодействия, в соответствии с полученными результатами выбирают вариант оптимизации (таблица 2).

Таблица 2 – Варианты взаимодействий и их оптимизации

Тип взаимодействия	Процесс взаимодействия	Варианты оптимизации
Передача процесса	После завершения некоторого этапа процесса исполнитель передает процесс дальше, и в дальнейшем процесс к этому исполнителю не возвращается	Анализ основания специализации. Реализация интеграции.
Взаимодействие типа «запрос-ответ»	Процесс передается другому исполнителю, результат работы должен быть возвращен базовому исполнителю. Базовый исполнитель может продолжать работу над другими этапами.	Децентрализация ресурсов.
Передача с возвратом	Процесс передается следующим исполнителям с возвратом. Базовый исполнитель в это время работу не выполняет	Анализ оснований специализации.
Передача через посредника	Процесс передается посреднику, от которого другому исполнителю	Анализ ситуации (на наличие консолидации информации, контроля), на основании анализа-устранение, распараллеливание и пр.

Количество взаимодействий не является прямым показателем, указывающим на степень важности деспециализации работ, таким показателем является показатель локального эффекта от специализации, равный сумме положительных эффектов от специализации на двух этапах за вычетом суммарных затрат на согласование работ. Эффект может быть выражен как в форме стоимостных, так и временных показателей.

Положительная часть эффекта также оценивается через рост производительности, отрицательная — через затраты на координацию.

Предлагаемая методическая схема является итеративной, и повторяется до тех пор, пока все проблемы процесса будут либо устранены, либо приняты как приемлемые владельцами процессов.

Применение на практике комплекса предлагаемых разработок обеспечит более адекватное планирование и учет затрат, поможет в принятии решений, связанных с реорганизацией процессов и структурных единиц, будет способствовать росту управленческой культуры работников предприятия, что позволит повысить уровень управления эффективностью функционирования промышленных предприятий.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Выполненные исследования позволили разработать теоретико-методические рекомендации по управлению повышением эффективности функционирования промышленных предприятий.

1. Проведенный анализ показал, что современный инструментарий оценки эффективности достаточно широк, однако, по мере роста и развития предприятий, руководителям все труднее понимать, какие именно продукты, процессы и подразделения влияют на эффективность функционирования, а, следовательно, и находить оптимальные методы воздействия на систему для повышения эффективности.

2. Полученные результаты свидетельствуют, что рассмотрение предприятий в разрезе бизнес-процессов и отдельных клиентов открывает возможность построения цепочки эффективности, которая соединила бы деятельность предприятия с его доходами и затратами, а следовательно, и с его эффективностью, а также возможность снизить переизбыток показателей эффективности, что свойственно крупным промышленным предприятиям.

3. Проблема разделения факторов затрат и факторов доходов —

фундаментальный вопрос измерения эффективности. Устранение затрат и факторов, ведущих к их возникновению без учета последствий таких действий на величину доходов предприятия, может приводить к нежелательным результатам. Предлагаемая методика процессно-ориентированного анализа доходности направлена на определение показателей деятельности предприятия, помимо затрат, влияющих на доходы.

4. Проекты внедрения процессного управления на предприятиях признаются одними из самых сложных и длительных проектов. Большую роль в этом играет масштабность и рискованность реинжиниринговых преобразований. По мнению автора, большинство проектов по реинжинирингу терпит неудачи и не достигает желаемого эффекта по причине начатых «не вовремя» революционных преобразований и несоответствия взглядов на оценку эффективности и масштабов реинжиниринга. Соотнесение классических моделей теории организаций и исследований подходов к измерению эффективности позволило определить зоны наиболее благоприятные для радикальных преобразований соответствующих реинжинирингу.

Разработанная автором модель позволит предприятиям на основе анализа собственного положения, уровня развития, состояния внешней среды и поставленных целей определить возможность применения различных преобразований и инструментов реинжиниринга, а также их системность и масштабность, позволяющие достигать поставленных целей.

5. Предлагаемая организационная модель с использованием процессно-ориентированного анализа доходности ставит разные задачи перед внутренними процессами предприятия и его основными процессами и помогает достижению этих задач с помощью высокоточных данных о затратах и доходах. Отличительной чертой является возможность оценки эффективности работы как всей системы в целом, так и отдельно взятых ее элементов.

Для обеспечения внедрения, адаптации и функционирования предлагаемой модели необходимо создать определенные организационные, технологические и управленческие условия. Разработанная методика создания системы процессного управления, основанная на сочетании принципов управления организацией и методов реинжиниринга, позволит предприятию построить систему эффективного управления каждым процессом, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему управления механизм непрерывного улучшения деятельности промышленного предприятия.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Магомедалиева О.В. Передовые технологии как фактор повышения эффективности деятельности промышленных предприятий // Повышение инвестиционной активности субъектов рыночной экономики: Труды международной научной конференции. – Часть 3. – Орел: ОрелГТУ, 1999. – С. 160-162 (0,19 п.л.)
2. Магомедалиева О.В. От функционально-ориентированных структур к компаниям, ориентированным на процессы // Экономико-правовые проблемы повышения эффективности функционирования организаций и предприятий: Материалы международной научно-практической конференции (г.Орел, 27-29 марта 2000г.). Часть 1. Экономика и менеджмент в промышленности. – Тула: Изд-во ТГПУ им. Л.Н.Толстого, 2000. – С. 105-108 (0,25 п.л.)
3. Магомедалиева О.В. Повышение эффективности деятельности предприятий под воздействием коренной перестройки бизнес-процессов // Управление качеством жизни, образования, продукции и окружающей среды в регионах России: Материалы научно-практической конференции. Часть 2. – Орел: ОрелГТУ, 2001. – С. 169-171 (0,19 п.л.)
4. Магомедалиева О.В. Управленческие инновации на основе реинжиниринга // Управление инновационно-инвестиционными процессами на основе вовлечения в хозяйственный оборот интеллектуальной собственности и качеством подготовки специалистов в регионах России: Материалы научно-практической конференции. Часть 1. – Орел: ОрелГТУ, 2002. – С. 398-400 (0,19 п.л.)
5. Магомедалиева О.В. Эффективная интеграция персонала в процессе реинжиниринга // Развитие интеграционных процессов в экономике региона: Научные труды конференции. – Брянск: БГУ – БГСХА, 2002. – С. 11-14 (0,19 п.л.)
6. Магомедалиева О.В. Реинжиниринг – современное направление управленческих инноваций // Инвестирование инноваций: Межвузовский сборник научных статей. – Саратов: СГТУ, 2002. – С. 123-127 (0,25 п.л.)
7. Магомедалиева О.В. Особенности управленческого учета в процессно-ориентированных компаниях // Система налогового менеджмента, учета и аудита в современном экономическом пространстве: Материалы научно-практической Интернет-конференции. В 3-х т. Том 1 – Орел: ОрелГТУ, 2005. – С.81-84 (0,25 п.л.)
8. Магомедалиева О.В. О разработке системы показателей эффективности бизнес-процессов организации // Современные аспекты экономики. – 2006. – №13. - С. 38-42 (0,31 п.л.)
9. Магомедалиева О.В. Особенности оценки эффективности в процессно-ориентированной организации // Известия Тульского государственного университета. – Тула: ТулГУ, 2006. – С. 31-36 (0,4 п.л.)

