

На правах рукописи

Кочеткова

КОЧЕТКОВА ТАТЬЯНА СЕРГЕЕВНА

**ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ДИАГНОСТИКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССОВ ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

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

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук**

Иваново – 2014г.

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный политехнический университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Горина Светлана Владимировна

Официальные оппоненты: **Дудяшова Валентина Павловна**,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Костромской
государственный технологический
университет», профессор кафедры
экономики и управления

Темнова Наталия Константиновна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский
государственный университет технологии и
дизайна», профессор кафедры менеджмента

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Московский
государственный университет дизайна и
технологии»**

Защита состоится 1 июля 2014г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.062.05 при ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет» по адресу: 153002, г. Иваново, пер. Посадский, д. 8, учебный корпус №8, читальный зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет» и на официальном сайте ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный университет» <http://ivanovo.ac.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2014г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

 Е.Е. Николаева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Переход экономики нашей страны к рыночным условиям хозяйствования сопровождался существенными изменениями в механизме управления предприятиями. Кризис текстильной отрасли в этот период был обусловлен нарушением налаженных связей с поставщиками сырья, беспрепятственным импортом дешёвой текстильной продукции, формированием «серого» рынка и др. В сложившихся условиях отечественная текстильная продукция оказалась неконкурентоспособной. В последние годы правительством принимаются меры по выведению отрасли из кризиса. Все эти изменения воздействуют на организацию управления бизнес-процессами текстильных предприятий – закупки, производство, сбыт. Однако при этом подходы к управлению предприятиями текстильной промышленности остаются прежними: функциональная организационная структура управления, функциональное разделение управленческого труда, устаревший мотивационный механизм, слабая адаптационная способность предприятий, консерватизм топ-менеджмента и др. В этих условиях выход текстильной промышленности из кризиса представляется маловероятным.

Наиболее значимое направление повышения конкурентоспособности текстильных предприятий заключается в повышении эффективности управления бизнес-процессами. Мы полагаем, что для непрерывного совершенствования бизнес-процессов предприятия необходимо производить их диагностику, которая позволяет не только дать сиюминутную оценку их состояния, но и определить наличие нарушений и места их возникновения, составить прогноз развития бизнес-процессов, что, в свою очередь, будет способствовать повышению эффективности деятельности всего предприятия.

Всё вышеизложенное и определило актуальность данной темы исследования в теоретическом и практическом значении.

Степень научной разработанности проблемы. Основоположниками теоретических основ изучения процессов предприятия являются такие учёные, как М. Хаммер, Дж. Чампи, Й. Шумпетер, Д. Медоуз и др. Среди научных трудов учёных-экономистов нашей страны по изучению бизнес-процессов, особенностей их внедрения и адаптации на отечественных предприятиях заслуживают внимания работы В.Г. Елиферова, В.В. Репина, А.С. Козлова, С.В. Рубцова и др.

Наиболее интенсивно исследования в области оценки эффективности организации управления предприятиями проводились в нашей стране в нач. 70-х – сер. 80-х гг. в рамках научной организации управленческого труда (НОУТ). Проблемы оценки эффективности управления, ввиду высокой значимости, были в центре внимания А.С. Петрова, А.И. Радченко, Г.Х. Попова, З.В. Брагиной, В.В. Воротниковой и др. В этих исследованиях были заложены основы содержания и организации процедур оценки управления предприятием.

Среди разработок последних лет по изучению особенностей, оценке управления предприятием научный интерес представляют работы О.С. Виханского, З.П. Румянцевой, Р.А. Фатхутдинова, С.А. Валуйских, А.Я. Кибанова, А.В. Игнатъевой, Э.М. Короткова и др. В предлагаемых ими методиках предпринята попытка разработки комплексной системы оценки эффективности управления предприятием. Отметим, что значительное внимание изучению данного вопроса уделено в научных трудах зарубежных учёных: П. Друкера, И. Ансоффа, Э. Деминга, Т. Давенпорта, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури и др., которые могут быть приняты за основу при разработке системы оценки эффективности бизнес-процессов предприятия. В настоящее время на базе их трудов появилась возможность создания системы диагностики бизнес-процессов предприятия.

Вопросами ресурсообеспечения бизнес-процессов предприятия занимались А.М. Прохоров, А.В. Клейман, Дж. Блэк, Б.М. Генкин и др. Отметим, что предлагаемые этими учёными классификации ресурсов относились к производственному процессу предприятия и не затрагивали самого процесса управления. Применительно к процессу управления заслуживает внимания классификация ресурсов, предложенная С.В. Финогиной, которую мы будем использовать в диссертационном исследовании.

Гипотеза исследования. Повышение экономической эффективности деятельности текстильных предприятий должно быть реализовано через процессный подход с обеспечением превентивного воздействия на развитие бизнес-процессов, что требует непрерывного совершенствования управления ими посредством применения системы диагностики и прогнозирования.

Цель диссертационного исследования заключается в повышении эффективности деятельности текстильных

предприятий посредством перехода от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному управлению и создания для этого организационно-методического обеспечения диагностики и прогнозирования их бизнес-процессов.

Для достижения поставленной цели в диссертации определён комплекс **задач**:

1) сформировать теоретико-методологическую базу идентификации бизнес-процессов предприятия:

- выявить теоретические и практические предпосылки использования процессного подхода в управлении предприятием;
- провести идентификацию бизнес-процессов предприятия;
- классифицировать ресурсы управления, выделить соответствующие им затраты;
- представить новое видение взаимодействия бизнес-процессов предприятия.

2) определить тенденции развития бизнес-процессов текстильных предприятий:

- провести анализ состояния текстильной отрасли и выявить тенденции развития управляемого и управляющего процессов текстильного производства;
- выявить и проанализировать факторы, оказывающие влияние на эффективность бизнес-процессов текстильного предприятия;
- выявить нарушения, типичные для управления текстильными предприятиями.

3) разработать методическое и инструментальное обеспечение тотальной и промежуточной оценки бизнес-процессов текстильного предприятия:

- разработать параметрическую модель бизнес-процессов предприятия;
- разработать методики тотальной и промежуточной оценки бизнес-процессов;
- разработать методику выявления типичных нарушений в управлении текстильными предприятиями;

- разработать структурно-логическую схему применения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия.

4) провести диагностику и прогнозирование бизнес-процессов на одном из текстильных предприятий с применением авторского организационно-методического обеспечения и оценить адекватность полученных результатов:

- провести диагностику бизнес-процессов действующего предприятия с применением разработанного комплекса оценочных показателей;

- произвести прогнозирование развития бизнес-процессов предприятия и предложить меры по повышению эффективности его деятельности.

Объект исследования: предприятия текстильной промышленности как экономическая система взаимодействующих и взаимосвязанных бизнес-процессов.

Предмет исследования: экономические отношения, возникающие при организации и развитии бизнес-процессов текстильного предприятия.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом специальностей научных работников 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): п. 1.1.1 Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; п. 1.1.13 Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов; п. 1.1.22 Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

Теоретическая и методологическая основа диссертационного исследования. Теоретической основой работы выступают исследования отечественных и зарубежных учёных в области экономики, организации и управления предприятиями, развития их бизнес-процессов, материалы научных конференций, посвящённых данной тематике. **Методологическую основу исследования** составляет комплекс общепринятых методов. Так, при построении графической модели взаимодействия бизнес-процессов предприятия, а также формирования системы показателей применялись методы моделирования, формализации, абстрагирования. Диагностика состояния бизнес-процессов и их прогноз проводились с использованием методов анализа, синтеза, прогнозирования и систематизации.

Информационная база исследования. При подготовке диссертации использовались такие источники информации как периодические издания, фонды научных библиотек, материалы

научных конференций, государственные стандарты, стандарты предприятий, материалы государственной статистической отчётности и данные анкетирования, проведённого автором. В основу работы легли результаты авторского исследования систем управления трёх текстильных предприятий Ивановской области.

Научная новизна исследования состоит в разработке и научном обосновании организационно-методического обеспечения диагностики и прогнозирования бизнес-процессов, позволяющего повысить экономическую эффективность деятельности предприятий.

В диссертации получены следующие результаты, имеющие признаки научной новизны:

1. На основании выделенных признаков идентификации бизнес-процессов (субъект воздействия, объект воздействия, продукт процесса, цель процесса, основные принципы процесса, особенности процесса, основные функции процесса, формы организации процесса) уточнены понятия «управляющего» и «управляемого» процессов, отражающие их сущность, специфику и ориентацию на повышение эффективности деятельности предприятия. Предложено и обосновано новое видение взаимодействия бизнес-процессов предприятия, которое, в отличие от существующих схем управления предприятием, отражает содержание, особенности и механизм управляющего воздействия на управляемую подсистему (*п. 1.1.22 паспорта научных специальностей*).

2. Составлен перечень и произведена попроцессная декомпозиция факторов (экономические, технико-технологические, структурно-организационные, социально-трудовые, нормативно-правовые, природно-климатические), воздействующих на процессы текстильного предприятия. При этом отражена специфика воздействия указанных факторов на экономические отношения, возникающие в управлении подпроцессами закупок, производства, сбыта продукции текстильного предприятия, что позволяет осуществить повариантный прогноз состояния его бизнес-процессов (*п. 1.1.22 паспорта научных специальностей*).

3. На основе процессного подхода разработана комплексная система показателей в виде матрицы, отражающей параметры бизнес-процессов предприятия по четырём критериям, определяющим экономическую эффективность предприятия. Отличием указанной системы показателей является то, что в качестве параметров бизнес-процессов предприятия выступают:

стоимость, качество, скорость, структура. Критериями эффективности являются: результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса), организованность управленческого труда, использование ресурсов управления, развитие управляющего процесса (*п. 1.1.1 паспорта научных специальностей*).

4. Разработана и апробирована компьютеризированная система диагностики и прогнозирования бизнес-процессов текстильного предприятия. Предлагаемая система, в отличие от большинства существующих, позволяет не только произвести оценку состояния бизнес-процессов, но и определить наличие нарушений в управлении предприятием и места их возникновения, составить прогноз развития бизнес-процессов по трём вариантам развития (базовый, позитивный, негативный прогноз) и предложить рекомендации по их совершенствованию с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Прогнозно-диагностическая система предполагает применение технологий управления по отклонениям и превентивного управления (*п. 1.1.13 паспорта научных специальностей*).

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия, уточнении и дополнении классификации факторов, воздействующих на управляющий и управляемый процессы, и формировании перечня нарушений, типичных для управления текстильными предприятиями.

Практическая значимость работы заключается в повышении эффективности деятельности текстильных предприятий за счёт совершенствования организации управления ими посредством регулярно проводимой диагностики их бизнес-процессов, позволяющей получить экономический, организационный и социальный эффекты. Результаты исследования могут быть применены на предприятиях различных масштабов деятельности и форм собственности. Практическая ценность работы подтверждается справкой о внедрении на одном из текстильных предприятий Ивановской области – ООО «Родники-Текстиль».

Апробация результатов исследования. Апробирование прогнозно-диагностической системы осуществлялось на базе предприятия ООО «Родники-Текстиль». ООО «Родники-Текстиль» – текстильное предприятие Ивановской области, входит в состав корпорации ЗАО ПК «Нордтекс» и

специализируется на изготовлении тканей со специальными свойствами.

Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на межвузовских, всероссийских, международных научных и научно-практических конференциях в Иванове, Костроме, Санкт-Петербурге, Уфе, Москве, что нашло отражение в сборниках материалов этих конференций: «Проблемы экономики и прогрессивные технологии в текстильной, лёгкой и полиграфической отраслях промышленности», Санкт-Петербург, 2008г.; «Молодые учёные – развитию текстильной и лёгкой промышленности (ПОИСК)», Иваново, 2008г., 2012г.; «Современные наукоёмкие технологии и перспективные материалы текстильной и лёгкой промышленности (ПРОГРЕСС)», Иваново, 2010г., 2012г., 2013г.; «Национальные традиции в развитии торговли, экономики и культуры», Уфа, 2011г.; «Студенты и молодые учёные КГТУ - производству», Кострома, 2011г.; «Современные технологии и оборудование текстильной промышленности (ТЕКСТИЛЬ)», Москва, 2011г.

Публикации результатов исследования. Основные положения работы, содержащиеся в ней выводы, предложения и рекомендации, изложены в 8 опубликованных научных статьях, из них 5 – в рецензируемых научных изданиях. Опубликованные работы имеют общий объём 2,8 п.л., из которых вклад автора диссертации составляет 1,75 п.л., в том числе 0,89 п.л. – в рецензируемых научных изданиях, рекомендуемых ВАК РФ.

Структура и объём диссертационной работы. Диссертационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объём работы составляет 265 страниц машинописного текста. Диссертация содержит 19 рисунков, 24 таблицы, 12 приложений, библиографический список включает 141 наименование.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность проведённого исследования, показана степень разработанности проблемы, определены цель и задачи исследования, выделен объект и предмет исследования, сформулированы положения, характеризующие научную новизну работы.

В первой главе «Теоретико-методологическая база диагностики бизнес-процессов предприятий» рассматриваются общетеоретические вопросы, обуславливающие актуальность и

основное назначение научного исследования. Проведён анализ проблем, возникающих при внедрении процессного подхода на предприятии. Выделены признаки идентификации бизнес-процессов на предприятии. Попроцессная декомпозиция и характеристика факторов, оказывающих влияние на бизнес-процессы, позволяют произвести их адекватную диагностику и прогноз. Сформулированы типичные нарушения в управлении текстильными предприятиями, сгруппированные в зависимости от места их возникновения в бизнес-процессе. Анализ научной литературы позволил выделить основные направления оценки бизнес-процессов предприятия, показал отсутствие комплексности оценки процесса управления.

Вторая глава «Состав и содержание организационно-методического обеспечения диагностики и прогнозирования бизнес-процессов текстильных предприятий» посвящена разработке системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия. Предлагаемая прогнозно-диагностическая система предполагает применение технологий управления по отклонениям и превентивного управления. Её основу составляет комплексная система показателей, отражающих параметры бизнес-процессов по четырём критериям эффективности.

В третьей главе диссертационного исследования «Диагностика и прогнозирование бизнес-процессов текстильного предприятия» показаны результаты апробирования прогнозно-диагностической системы на примере одного из текстильных предприятий Ивановской области. Произведена тотальная и промежуточная оценка бизнес-процессов рассматриваемого предприятия, осуществлён прогноз их состояния, на основании которых сформулированы рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия и определён эффект от их практической реализации.

В заключении представлены основные выводы по результатам диссертационной работы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основании выделенных признаков идентификации бизнес-процессов (субъект воздействия, объект воздействия, продукт процесса, цель процесса, основные принципы процесса, особенности процесса, основные функции процесса, формы организации процесса) уточнены понятия «управляющего» и «управляемого»

процессов, отражающие их сущность, специфику и ориентацию на повышение эффективности деятельности предприятия. Предложено и обосновано новое видение взаимодействия бизнес-процессов предприятия, которое, в отличие от существующих схем управления предприятием, отражает содержание, особенности и механизм управляющего воздействия на управляемую подсистему.

Проблемы повышения эффективности деятельности предприятий всегда являлись предметом пристального внимания учёных-экономистов. В последние годы предприятия всё чаще прибегают к применению процессно-ориентированного управления, при этом, зачастую, ограничиваясь лишь выделением бизнес-процессов. На основании анализа научной литературы, практического опыта автором обоснована актуальность применения процессного подхода к управлению, сформулированы наиболее вероятные препятствия, возникающие при его внедрении на предприятии (таблица 1).

Таблица 1 – Проблемы перехода к процессно-ориентированному управлению предприятием

Наименование проблемы	Источники проблемы
1. Формальный подход руководства и персонала предприятий к внедрению процессного подхода	- непонимание менеджерами целесообразности внедрения процессного подхода как идеологии - неготовность персонала к серьёзным изменениям в структуре управления предприятием - отсутствие / недостаток дополнительных ресурсов (финансовых, временных, интеллектуальных) и др.
2. Низкая регламентированность процессов	- ошибки управленческого персонала, допущенные при регламентации процессов - построение неадекватной системы процессов предприятия - отсутствие квалифицированных специалистов при регламентации процессов и др.
3. Отсутствие системы постоянного улучшения процессов	- непонимание менеджерами необходимости непрерывного совершенствования выделенных ранее процессов - ошибки управленческого персонала, допущенные при создании системы мониторинга процессов и др.
4. Низкая управляемость процессов	- отсутствие механизма регулирования процессов предприятия - построение неадекватной системы процессов предприятия - непонимание менеджерами процессного подхода как идеологии и др.
5. Отсутствие мотивации персонала предприятия	- непонимание менеджерами необходимости преодоления психологического барьера сотрудниками - отсутствие / недостаток дополнительных финансовых средств и др.

В соответствии с процессным подходом на предприятии можно выделить управляемые и управляющие процессы. С целью совершенствования организации управления бизнес-процессами предприятия была произведена их идентификация по восьми параметрам (таблица 2).

На основании выявленных особенностей бизнес-процессов предприятия было уточнено их определение. Так, под управляемым процессом мы понимаем упорядоченную совокупность операций по выполнению основных видов деятельности предприятия и их обслуживанию, осуществляемых под влиянием управляющих воздействий. Управляющий процесс представляет собой упорядоченную совокупность операций, направленную на подготовку, принятие, реализацию управленческих решений и контроль их выполнения с целью повышения эффективности деятельности предприятия посредством привлечения и использования ресурсов управления.

Анализ научной литературы показал отсутствие единого подхода к графическому отображению организации управления предприятием. По нашему мнению, существующие схемы управления отражают лишь основное содержание управленческой деятельности и не учитывают её особенности, а также механизм воздействия на управляемую подсистему. По этой причине нами представлено новое видение взаимодействия бизнес-процессов предприятия, наглядно отражающее механизм воздействия управляющего процесса на управляемый процесс. В его основе лежит использование процессного подхода (рисунок 1).

Для наглядности процесс управления можно представить в виде винтовой поверхности, охватывающей основной и вспомогательный процессы, которые в совокупности образуют управляемый процесс предприятия. Край винтовой поверхности образует процесс принятия стратегических решений. Как представлено на рисунке 1, принятая руководством стратегия предприятия определяет функционирование всего управляемого процесса. Оставшаяся часть винтовой поверхности состоит из тактических и оперативных процессов.

Таблица 2 – Признаки идентификации бизнес-процессов предприятия

Область сравнения	Управляемый процесс	Управляющий процесс
1. Субъект воздействия	Рабочие предприятия: основные, вспомогательные	Управленческий персонал: руководители, специалисты, служащие
2. Объект воздействия	- предметы труда (сырьё, материалы, полуфабрикаты) - средства труда	Управляемый процесс
3. Продукт процесса	Отгруженная продукция / Оказанная услуга	Управленческие решения
4. Цель процесса	Изготовление и реализация продукции с заданными свойствами / Своевременное, полное и качественное оказание услуг	Обеспечение прибыльности, конкурентоспособного функционирования предприятия
5. Основные принципы процесса	- специализация - непрерывность - пропорциональность - параллельность - прямоточность - ритмичность и др.	- научность - системность - непрерывность - нормативность - экономичность и др.
6. Особенности процесса	- преобладание физической деятельности работника - непосредственное воздействие работников на продукт совокупного труда - наличие чётко обозначенных плановых заданий и др.	- преобладание интеллектуальной деятельности работника - опосредованное воздействие административно- управленческих работников на продукт совокупного труда - творческий подход к решению проблем - информационный характер продукта труда административно- управленческих работников и др.
7. Основные функции процесса	- хранение материалов - транспортировка материалов - обработка материалов - транспортировка готовой продукции - хранение готовой продукции	- планирование - организация - мотивация - контроль - координация
8. Формы организации процесса	Специализация, кооперирование, концентрация, комбинирование	Линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная и др.

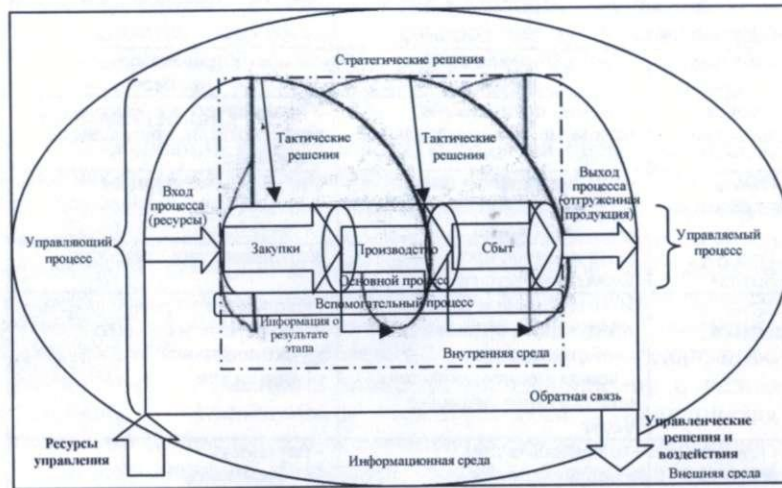


Рисунок 1 – Авторское видение взаимодействия бизнес-процессов предприятия

2. Составлен перечень и произведена попроцессная декомпозиция факторов (экономические, технико-технологические, структурно-организационные, социально-трудовые, нормативно-правовые, природно-климатические), воздействующих на процессы текстильного предприятия. При этом отражена специфика воздействия указанных факторов на экономические отношения, возникающие в управлении подпроцессами закупок, производства, сбыта продукции текстильного предприятия, что позволяет осуществить повариантный прогноз состояния его бизнес-процессов.

Для адекватной оценки бизнес-процессов предприятия и прогноза их состояния необходимо учитывать оказываемое на них воздействие факторов. Существующие классификации факторов, на наш взгляд, не отражают всю полноту воздействия внешней и внутренней среды на бизнес-процессы предприятия. С целью изучения факторов, воздействующих на текстильные предприятия, нами были разработаны анкеты для различных категорий управленческого персонала (руководители высшего звена, руководители среднего и низового звена управления, специалисты / служащие) и проведён анкетный опрос на трёх предприятиях Ивановской области (ПТФ № 3 г. Фурманов, ООО «Родники-Текстиль», ОАО «Лежневская прядильно-ткацкая

фабрика»). Предлагаемая нами попроцессная декомпозиция факторов, воздействующих на бизнес-процессы текстильных предприятий, представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Факторы, оказывающие влияние на эффективность бизнес-процессов текстильного предприятия

Факторы	Управляющий процесс	Управляемый процесс		
		закупки	производство	сбыт
1. экономические	■	■	■	■
2. технико-технологические	■	■	■	■
3. структурно-организационные	■	■	■	■
4. социально-трудовые	■	■	■	■
5. нормативно-правовые	■	■	■	■
6. природно-климатические	■	■	■	■

Примечание: величина квадратов в таблице отражает силу влияния группы факторов на процессы текстильного предприятия.

3. На основе процессного подхода разработана комплексная система показателей в виде матрицы, отражающей параметры бизнес-процессов предприятия по четырём критериям, определяющим экономическую эффективность предприятия. Отличием указанной системы показателей является то, что в качестве параметров бизнес-процессов предприятия выступают: стоимость, качество, скорость, структура. Критериями эффективности являются: результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса), организованность управленческого труда, использование ресурсов управления, развитие управляющего процесса.

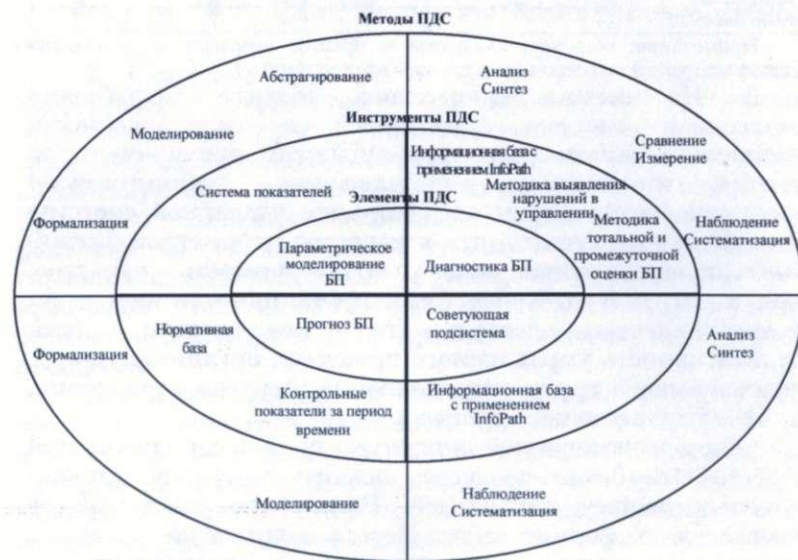
Обзор экономической литературы по вопросу показателей эффективности бизнес-процессов показал отсутствие единого подхода к составу показателей. Нами было выделено два направления их формирования. Первое направление связано с выделением групп показателей в соответствии с характеристиками процесса. Второе направление связано с определением групп показателей для оценки различных элементов бизнес-процесса.

Анализ научных публикаций по проблеме организации эффективного управления предприятием позволил выделить пять

направлений его оценки: 1) посредством оценки эффективности управленческого труда; 2) на основе анализа личных и деловых качеств управленческого персонала; 3) на основе оценки организационного совершенства управления и технической оснащённости управленческого труда; 4) посредством оценки рациональности организационной структуры управления; 5) посредством оценки деятельности аппарата управления или деятельности всего предприятия.

На наш взгляд, представленные подходы к оценке управления предприятием не позволяют произвести всесторонний анализ его эффективности. В настоящее время непрерывное совершенствование бизнес-процессов обуславливает необходимость их комплексной диагностики.

Состав предлагаемого нами организационно-методического обеспечения диагностики и прогнозирования бизнес-процессов текстильных предприятий представлен на рисунке 2.



Обозначение:

ПДС – прогнозно-диагностическая система

БП – бизнес-процессы предприятия

Рисунок 2 – Состав организационно-методического обеспечения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия

Основу системы диагностики и прогнозирования составляет разработанный нами комплекс показателей, представленный в виде матрицы, отражающей параметры бизнес-процессов по четырём критериям эффективности (таблица 4).

Таблица 4 – Группировка показателей по параметрам бизнес-процессов и критериям их эффективности

Критерии эффективности бизнес-процесса	Параметры бизнес-процесса				
	стоимость (C)	качество (Q)	скорость (V)	структура (S)	
I. Результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса) (P)	группа PC	группа PQ	группа PV	группа PS	
					1. подпроцесса закупок
					2. подпроцесса производства
3. подпроцесса сбыта					
II. Организованность управленческого труда (O)	группа OC	группа OQ	группа OV	группа OS	
					1. труда руководителя
III. Использование ресурсов управления (R)	группа RC	группа RQ	группа RV	группа RS	
					1. интеллектуальных ресурсов
					2. информационных ресурсов
					3. материальных ресурсов
4. энергетических ресурсов					
IV. Развитие управляющего процесса (D)	группа DC	группа DQ	группа DV	группа DS	

Осуществляемая таким образом группировка показателей, по сути, позволяет сформировать параметрическую модель бизнес-процессов предприятия. Отметим, что система показателей содержит как известные, так и авторские показатели, описание и обоснование которых приведено в диссертационной работе.

4. Разработана и апробирована компьютеризированная система диагностики и прогнозирования бизнес-процессов

текстильного предприятия. Предлагаемая система, в отличие от большинства существующих, позволяет не только произвести оценку состояния бизнес-процессов, но и определить наличие нарушений в управлении предприятием и места их возникновения, составить прогноз развития бизнес-процессов по трём вариантам развития (базовый, позитивный, негативный прогноз) и предложить рекомендации по их совершенствованию с целью повышения эффективности деятельности предприятия. Прогнозно-диагностическая система предполагает применение технологий управления по отклонениям и превентивного управления.

С целью начальной оценки бизнес-процессов предприятия нами был разработан алгоритм оценки, по сути, ориентированный на применение технологии управления по отклонениям (тотальная оценка). Алгоритм такой оценки представлен последовательным выполнением следующих этапов: 1) формализация существующих бизнес-процессов предприятия; 2) разработка системы оценки бизнес-процессов предприятия; 3) оценка состояния бизнес-процессов, выявление нарушений процесса управления; 4) проведение корректирующих мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

Осуществляя текущую оценку бизнес-процессов, важно предвидеть возможность возникновения сбоев, в этом случае следует перейти к превентивному управлению. В ходе промежуточной оценки, предполагающей применение технологии превентивного управления, мы ограничиваемся расчётом заранее определённого перечня показателей (контрольных показателей), то есть используем усечённый вариант системы показателей. Сама методика промежуточной оценки бизнес-процессов основана на поэтапном выполнении следующих действий: 1) выбор контрольных показателей; 2) конкретизация рекомендуемых значений контрольных показателей, построение модели «желаемого» состояния бизнес-процессов; 3) расчёт контрольных показателей в контрольных точках бизнес-процессов; 4) прогноз развития бизнес-процессов; 5) принятие превентивных мер развития бизнес-процессов предприятия. С помощью контрольных показателей выявляется наличие типичных нарушений в управлении предприятием.

Прогноз развития бизнес-процессов предприятия осуществляется с применением программного продукта

NeuroShell. При этом в качестве факторных признаков использовались контрольные показатели бизнес-процессов, а в качестве результативных признаков были выбраны контрольные показатели результативности деятельности предприятия. Таким образом, структурно-логическая схема применения прогнозно-диагностической системы может быть представлена следующим образом (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структурно-логическая схема применения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия

С целью автоматизации сбора данных о состоянии бизнес-процессов, их обработки и формирования перечня существующих нарушений в управляющем процессе нами была создана программа «Система показателей» в Microsoft Office Excel, предполагающая применение программного продукта Microsoft Office InfoPath, который изначально ориентирован на работу с динамическими электронными формами.

Нами были сформулированы возможные эффекты, возникающие при применении прогнозно-диагностической системы на предприятии (таблица 5).

Таблица 5 – Возможные эффекты практического применения системы диагностики и прогнозирования бизнес-процессов предприятия

Элементы процесса управления	Источники эффекта		
	экономический	организационный	социальный
1. «выход» процесса	- экономия финансовых средств за счёт улучшения качества управленческих решений	- упорядочение механизма «обратной связи» с управляемым процессом	- чёткость и однозначность управляющих воздействий - упорядочение производственных взаимоотношений и др.
2. «выполнение» процесса	- экономия управленческих расходов в результате улучшенной организации управленческого труда	- организационное совершенствование управленческого труда - функционально-структурное единство подпроцессов	- повышение компьютерной грамотности управленческого персонала - повышение доходности управленческого труда - устранение чрезмерной загруженности управленческого персонала и др.
3. «вход» процесса	- экономия средств за счёт высвобождения ресурсов управления	- улучшение организации ресурсообеспечения управляющего процесса	- улучшение условий работы при необходимом ресурсообеспечении процесса - стабильность кадров - использование квалификации и др.

В ходе проведения исследования на предприятии ООО «Родники-Текстиль» была апробирована методика тотальной оценки бизнес-процессов, которая позволила всесторонне охарактеризовать их состояние, выявить наличие нарушений в управлении предприятием и места их возникновения. Следует отметить, что выявленные в ходе этой проверки нарушения касались, прежде всего, информационного обслуживания аппарата управления, процесса принятия управленческих решений, автоматизации управленческого труда и др. На основании проведённого анализа были разработаны рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов, часть из которых получила практическое применение на предприятии ООО «Родники-Текстиль»: внедрена единая информационная база о состоянии бизнес-процессов, адаптивная к условиям

деятельности предприятия; внедрены рекомендации по оптимизации организационной структуры управления; приняты меры по дальнейшей автоматизации управленческого труда, повышению компьютерной грамотности управленческого персонала и др.

В ходе промежуточной оценки осуществлялось прогнозирование трёх возможных состояний бизнес-процессов предприятия ООО «Родники-Текстиль». В первом случае осуществлялся прогноз бизнес-процессов на основании трёх предыдущих логистических циклов (базовый прогноз). Во втором случае прогнозировалось состояние бизнес-процессов в случае реализации рекомендаций по совершенствованию организации управления предприятием в последнем логистическом цикле (позитивный прогноз). Третье спрогнозированное состояние представляет собой ожидаемое состояние бизнес-процессов с учётом негативного воздействия на них факторов в последнем логистическом цикле (негативный прогноз). В каждом случае было определено ожидаемое состояние бизнес-процессов, выявлены возможные несоответствия в организации управления предприятием. Спрогнозированные значения показателей результативности деятельности предприятия могут быть приняты его руководством за основу при превентивном регулировании бизнес-процессов.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. В целях повышения эффективности деятельности предприятий следует использовать процессно-ориентированное управление. Предложенное новое видение взаимодействия различных бизнес-процессов предприятия характеризует их основное назначение, а также механизм воздействия управляющей подсистемы на управляемую.

2. Проведённый анализ тенденций развития отечественной текстильной отрасли выявил существование упущений в организации бизнес-процессов предприятий. Выявленные типичные нарушения сгруппированы по месту их возникновения в процессе. Предложенная попроцессная декомпозиция факторов, воздействующих на бизнес-процессы текстильных предприятий, необходима для проведения их адекватной диагностики и прогноза.

3. В целях непрерывного совершенствования бизнес-процессов предложена система диагностики и прогнозирования. Сочетание в ней технологии управления по отклонениям и технологии превентивного управления позволяет произвести

комплексную оценку бизнес-процессов, определить наличие нарушений и места их возникновения, составить прогноз развития бизнес-процессов и предложить рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия.

4. Апробирование системы диагностики и прогнозирования на крупном текстильном предприятии Ивановской области (ООО «Родники-Текстиль») подтвердило её адекватность. В результате на рассматриваемом предприятии были снижены управленческие расходы, повышено качество управленческих решений, уменьшилось число сбоев в бизнес-процессах, сокращена продолжительность управленческого цикла, улучшено информационное обслуживание аппарата управления и др.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Кочеткова, Т.С. Методика построения прогнозной модели управленческого процесса / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Известия ВУЗов. Технология текстильной промышленности. – 2012. – № 6. – С. 21-23. (0,16 п.л., лично автора 0,08 п.л.)

2. Кочеткова, Т.С. Проблемы оценки управленческих процессов / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Современные наукоемкие технологии: региональное приложение. – 2013. – № 1. – С. 23-29. (0,50 п.л., лично автора 0,25 п.л.)

3. Кочеткова, Т.С. Оценка эффективности управленческих процессов текстильного предприятия / Т.С. Кочеткова // Известия ВУЗов. Технология текстильной промышленности. – 2013. – № 2. – С. 12-15. (0,20 п.л.)

4. Кочеткова, Т.С. Реинжиниринг бизнес-процессов управления с использованием параметрического моделирования / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Современные наукоемкие технологии: региональное приложение. – 2013. – № 2. – С. 66-69. (0,22 п.л., лично автора 0,11 п.л.)

5. Кочеткова, Т.С. Развитие бизнес-процессов текстильных предприятий / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2013. – №4. – С. 28-34. (0,5 п.л., лично автора 0,25 п.л.)

6. Румянцева, Т.С. Совершенствование управленческого учёта в организации / Т.С. Румянцева, С.В. Фиогинова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России: Научное издание. Выпуск V. – Иваново: Издат. центр «Юнона». – 2007. – С. 193-197. (0,14 п.л., лично автора 0,07 п.л.)

7. Румянцева, Т.С. Совершенствование методики оценки эффективности управленческих процессов / Т.С. Румянцева // Вестник молодых учёных Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна: сб. науч. тр.: в 4 ч. Ч. 2: Гуманитарные и общественные науки / С.-Петербургск. гос. ун-т технологии и дизайна. – СПб.: СПГУТД. – 2011. – С. 167-171. (0,21 п.л.)

8. Кочеткова, Т.С. К вопросу об оценке управленческого процесса / Т.С. Кочеткова, С.В. Горинова // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России: сборник науч. тр. – Вып. VII. – Иваново: ИГТА. – 2013. – С. 98-102. (0,13 п.л., лично автора 0,06 п.л.)