

На правах рукописи

Сегаль Лев Анатольевич

**Влияние реинжиниринга бизнес-процессов на
стимулирование деятельности промышленного
предприятия**

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

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре экономики, управления и оценки образовательного учреждения высшего профессионального образования «Международная академия оценки и консалтинга»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Брюховецкая Светлана Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Зайцева Наталья Александровна

кандидат экономических наук, доцент
Гребенник Виктор Васильевич

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Государственный университет
управления»

Защита состоится 18 ноября 2009 г. в 13.00 час. на заседании диссертационного совета ДМ 521.004.07 при ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет» по адресу: 111395, г. Москва, ул. Юности, 5/1, корп. 3, ауд. 511.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет».

Автореферат разослан «__» октября 2009 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Суслова Е.И.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях стимулирование промышленности как основы экономической системы России является наиболее актуальной к решению проблемой. Рыночная трансформация российской экономики повлияла на деятельность промышленных предприятий, функционирование которых в постреформенный период выявило, что экономическое место промышленного предприятия на рынке определяется не только темпами расширения производства, но и в значительной мере уровнем организации на нём бизнес-процессов.

Необходимость повышения роли бизнес-процессов в промышленности, исследование методов повышения эффективности деятельности предприятий, способов реконструирования существующего бизнеса с использованием новых технических достижений – перспективное направление стабилизации национальной экономики. Одним из подходов, активизирующих бизнес-процессы предприятия, является реинжиниринг, который призван обеспечить общий мощный рост результативности. Реинжиниринг ориентирован на реализацию принципов сквозного управления цепочками операций, выполняемых взаимодействующими подразделениями промышленного предприятия в целях эффективной комбинации используемых факторов производства для наилучшего удовлетворения запросов потребителей. Новационность реинжиниринга в том, что он использует преимущества не только компьютерных технологий, но и технологий управления людьми и изменениями бизнес-процессов одновременно. В рыночных условиях хозяйствования быстрота и адекватность реакции всех систем предприятия, эффективность операций приобретают особую значимость, становятся залогом его выживаемости в условиях острой конкурентной борьбы. В данной ситуации реинжиниринг наиболее эффективен, так как позволяет осуществить масштабные изменения, обеспечить которые традиционные схемы улучшений процессов не могут в полной мере. Реинжиниринг способствует повышению

эффективности деятельности предприятий за счёт изменения используемой в ней бизнес-модели. Изучение типовых процедур реинжиниринга, усовершенствование методов отбора вариантов реинжиниринговых процедур с учётом особенностей их деятельности повышают значимость и актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Основоположниками концепции реинжиниринга являются Дж. Чампи и М. Хаммер, утверждавшие, что конкурентоспособность предприятий может быть достигнута только за счёт постоянных изменений и применения новых методик управления.

Среди зарубежных учёных, внесших значительный вклад в изучение проблем реинжиниринга и управление изменениями, можно выделить: Т. Давенпорта, Г. Дарнтонна, П. Джексона, К. Друри, Дж. Лэмпела, Г. Минцберга, М. Робсона, В. Стивенсона, Ф. Уллаах и др.

Отечественные специалисты также исследовали различные аспекты реинжиниринга предприятий. Вопросам практического внедрения реинжиниринга посвящены работы А. Забулонова, С. Ильдеменова, Н. Лёвкина, А. Тютюнника, М. Фирсова, Анализ реинжиниринга бизнес-процессов организационно-управленческой структуры промышленных предприятий уделено внимание в трудах Я. Гританса, Д. Милосердова, Н. Оболенского. Влияние реинжиниринга на эффективность деятельности предприятий рассмотрено Г. Архангельским, В. Ивлевым, В. Медынским, Г. Смирновой, А. Ревенко, А. Тютюнником.

При достаточности работ по теме исследования, недостаточно исследованы способы реинжиниринга с целью повышения эффективности деятельности предприятий, методы анализа результатов реинжиниринга бизнес-процессов на отдельных его этапах, методика отбора наилучшего для предприятия варианта реинжиниринга бизнес-процессов.

Непроработанность данных аспектов предопределила выбор темы диссертационного исследования, постановку его цели и ряда задач.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в обосновании эффективности процедур реинжиниринга бизнес-процессов, стимулирующих деятельность промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- исследовать закономерности процедур реинжиниринга бизнес-процессов, стимулирующих деятельность промышленного предприятия;
- проанализировать этапы процедуры реинжиниринга бизнес-процессов с учётом специфики организационной структуры предприятия;
- обосновать выбор проекта реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия на основе сравнения показателей эффективности хозяйственной деятельности;
- провести комплексный анализ результатов внедрения процедур реинжиниринга бизнес-процессов;
- рекомендовать к использованию реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент антикризисного управления на промышленных предприятиях.

Объектом исследования являются промышленные предприятия с различными типами организационной структуры управления.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления внедрением процедур реинжиниринга бизнес-процессов.

Теоретико-методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных учёных-экономистов по проблемам повышения экономических показателей хозяйственной деятельности производственных предприятий, методикам осуществления реинжиниринговых процедур, корректировкам организационной структуры предприятия с учетом результатов реинжиниринга бизнес-процессов.

Методология исследования основывается на общих методах познания, таких как анализ и синтез, моделирование, диалектический и системный подход к экономическим явлениям и процессам, экспертный анализ.

Информационно-эмпирической базой исследования выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики, нормативно-правовые акты, данные, опубликованные в периодической печати, монографиях, финансовая отчетность ряда промышленных предприятий. В работе использовались программные продукты Microsoft Word 2000, Microsoft Excel 2000.

Положения, выносимые на защиту:

1. Функционирование предприятия представляет собой уникальный стохастический процесс, в ходе которого оно переходит из одного состояния в другое. При этом проблема управления хозяйствующим субъектом состоит в исследовании влияния внешних и внутренних событий на параметры бизнес-процессов и в грамотном регулировании этих параметров для достижения эффективности деятельности конкретного предприятия. При традиционной иерархии бизнеса многоступенчатое (функциональное) разделение труда влечёт за собой дополнительную координацию всех этапов производственного процесса, что приводит к росту издержек управления производством. А при реинжиниринговом подходе предприятия отказываются от используемых ими организационных пирамидальных структур и рационализируют действующие производственные системы на основе концепции реинтеграции отдельных операций в единые (межфункциональные) бизнес-процессы, т.е. наборы операций, которые вместе взятые создают результат, имеющий ценность для потребителей. Только в этом случае повышается ответственность за результаты труда, а производственная система становится более гибкой и инновационной.

2. Отличительной особенностью реинжинирингового подхода является системная реструктуризация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания. Данный подход целесообразно использовать в следующих

случаях: при низкой эффективности отдельных направлений деятельности компании; при существующей реальной угрозе потери конкурентного преимущества; при снижении потребительского качества производимой продукции.

3. Для проработки различных вариантов структурной организации бизнес-процессов предприятий наиболее эффективны методы имитационного моделирования, которые позволяют в динамике моделировать параллельное выполнение множества процессов одного или нескольких типов на общем множестве имеющихся ресурсов и получать прогнозируемые динамические характеристики процессов с учетом непроизводительных затрат времени. Следствием динамичности бизнес-процессов является неравномерность использования материальных, информационных, людских и финансовых ресурсов, что и обуславливает необходимость применения методов динамического имитационного моделирования, которые позволяют формировать в динамике такие показатели, как: время выполнения процессов и отдельных операций; стоимостные затраты на выполнение процессов и отдельных операций; производительность (объемы выполненных работ) процессов и отдельных операций; степень занятости отдельных ресурсов; стоимостные затраты использования отдельных ресурсов.

4. Внедрение новых прогрессивных методов реинжиниринга бизнес-процессов, способствующих проведению коренных преобразований, как правило, ведет за собой сокращение расходов, связанных с рационализацией производственной деятельности, улучшению качества планирования. Использование концепции цепочки создания добавленной стоимости, предполагающей формирование стоимостного объекта и приращение его стоимости за счет передачи последующим подразделениям, позволяет использовать четыре направления: связь с поставщиками, связь с потребителями, технологические связи внутри цепочки создания добавленной стоимости, связи между бизнес-процессами создающими стоимостные объекты.

Данные направления способствуют повышению эффективности деятельности производственного предприятия в целом.

5. В периоды кризиса производственно-хозяйственной деятельности предприятия резко возрастает необходимость рационального соединения всех факторов производства. Каждая компания обладает рядом установившихся бизнес-процессов, которые в совокупности составляют определённый способ достижения целей и обеспечения эффективности деятельности предприятия. Однако существующая система бизнес-процессов периодически может терять эффективность под воздействием как внешних факторов, кардинально меняющих условия деятельности, так и внутренних. Управление изменениями начинается с распознавания угрозы кризиса для предприятия, а значит риска потери эффективности. Методом выявления угрозы в данном случае выступает прогнозирование развития кризисной ситуации на основе экспертных оценок. При этом необходимы такие меры, активизирующие хозяйственную деятельность, которые одновременно обеспечат восстановление эффективности до того, как затраты на программу изменений в совокупности с убытками от оперативной деятельности приведут к критическому снижению стоимости активов.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по активизации предпринимательской функции в условиях реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии и обосновании реинжиниринга как наиболее эффективного метода, позволяющего рационально увязать все факторы производства на предприятии в единое целое. К конкретным результатам исследования, обладающим научной новизной, можно отнести:

1. Обоснованы направления рациональной организации производства на промышленном предприятии в условиях реинжиниринга бизнес-процессов, основными из которых выступают: сокращение длительности производственного цикла; сокращение времени кругооборота капитала и максимизация прибыли по выделенным центрам ответственности; эффективные схемы управления персоналом и производственными процессами;

использование наукоемких инновационных технологий и модернизация действующих основных производственных фондов.

2. Предложен алгоритм реализации реинжиниринговых процедур с целью повышения эффективности деятельности промышленного предприятия, предполагающий следующие этапы: диагностика финансового состояния организации, во время которой анализируются причины снижения эффективности хозяйственной деятельности предприятий с учетом специфических факторов данной отрасли; построение модели реинжиниринга бизнес-процессов с определением параметров, подавляющих действие негативных факторов на организационно-производственную систему предприятия; внедрение процедуры реинжиниринга бизнес-процессов при приращении добавленной стоимости продукции промышленного предприятия.

3. Предложены подходы к осуществлению реинжиниринга бизнес-процессов в зависимости от этапа жизненного цикла промышленного предприятия: нулевой подход, предполагающий начальную стадию реализации реинжиниринга, проектирование бизнес-процессов и предполагающий инновационную (новаторскую) модель производственного предприятия; базовый подход, совершенствующий имеющуюся систему бизнес-процессов и организационную структуру управления ими; комплексный подход, основанный на ранжировании существующих бизнес-процессов и совершенствовании наиболее проблемных из них.

4. Обоснованы задачи реинжиниринговых процедур как инструмента выведения промышленного предприятия из кризисного состояния, такие как: модернизация и рационализация производства, создание эффективной системы сбыта и освоение новых рынков, формирование центров ответственности с целью максимизации прибыли в долгосрочном периоде, бесперебойное обеспечение производственного процесса ресурсами, оптимизация структуры капитала.

Теоретическая значимость работы. Теоретико-методические положения, выдвинутые и обоснованные автором в диссертации, уточняют исследование проблемы выбора реинжиниринговых процедур промышленным предприятием в целях повышения эффективности его деятельности. Результаты исследования позволяют использовать основные теоретические выводы и положения диссертационного исследования в преподавании спецкурсов по проблемам управления народным хозяйством. Основные положения диссертационного исследования могут служить теоретической основой для рационализации методов реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях в целях стимулирования их хозяйственной деятельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты имеют непосредственное значение для развития отечественных промышленных предприятий, обосновывают конкретные направления повышения эффективности хозяйственной деятельности. Предложенные практические мероприятия позволят руководителям предприятий минимизировать стоимостные и временные затраты за счет реинжиниринга бизнес-процессов.

Основные положения диссертационного исследования могут быть использованы в высших и средних учебных заведениях при чтении курсов «Экономика предприятия», «Экономика и организация бизнеса», «Антикризисное и корпоративное управление».

Апробация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования обсуждались на вузовских научно-практических конференциях в Международной академии оценки и консалтинга. Сформулированные автором положения используются в учебном процессе при чтении курса «Экономика предприятия» для студентов Международной академии оценки и консалтинга.

По теме диссертационного исследования опубликовано 5 научных статей общим объемом 1,25 п.л.

Структура и объём диссертации. Цель и поставленные задачи диссертационной работы определили объём и логическую последовательность её изложения. Исследование включает введение, три главы, содержащих 8 параграфов, заключение, библиографический список, приложения.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, показаны научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретико-методологические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов» исследуются закономерности реинжиниринга бизнес-процессов на промышленных предприятиях в целях повышения эффективности его деятельности, обосновывается необходимость реинжиниринговых процедур в целях стимулирования деятельности отечественных предприятий.

Поиск промышленными предприятиями оптимальных стратегий развития в условиях жесткой конкуренции в современной рыночной среде вполне оправдан. Практика показывает, что успех имеют предприятия, делающие ставку на освоение технологий бизнес-инжиниринга, которые могут приблизить к передовым достижениям мировой управленческой практики.

Именно проблема поиска новых граней эффективности бизнеса дала толчок развитию новой управленческой дисциплины, получившей название реинжиниринга бизнес-процессов, а так же свою методологию, терминологию и инструментальные средства. Реинжиниринг стал одним из важнейших рычагов успешной перестройки американских компаний, возможностью вернуть мировое лидерство и обеспечить рост экономики и фондового рынка.

В теории реинжиниринга фундаментальное значение имеет понятие "бизнес-процесс". Бизнес-процессы имеют различные варианты исполнения.

Процедура реинжиниринга бизнес-процессов позволяет распределить работу между границами подразделений промышленного предприятия, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом. Автором предлагается укрупненный план проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов промышленного предприятия, учитывающий характер взаимодействия подразделений в рамках управляемых бизнес-процессов (таблица 1).

В современных условиях, когда контроль осуществляют потребители, конкуренция усиливается, цикл производства продукции становится короче, а изменения – постоянными, узкоспециализированная работа становится неэффективна. Предприятиям необходимо отказаться от привычных, используемых ими, организационных пирамидальных структур и рационализировать действующие производственные системы на основе концепции реинтеграции отдельных операций в единые (межфункциональные) бизнес-процессы, т.е. наборы операций, которые вместе взятые создадут экономический результат, имеющий ценность для потребителей. Только в этом случае повысится ответственность за результаты своего труда, а производственная система станет более гибкой и инновационной, что в свою очередь повысит производительность и доходы предприятия в целом. В качестве же перестройки существующей системы и применяется реинжиниринг.

Анализ состояния и развития бизнеса показывает, что сегодня место предприятия на рынке определяется не только темпами расширения его производства, но и уровнем организации бизнес-процессов. В условиях часто изменяющейся рыночной конъюнктуры и острой конкурентной борьбы, быстрота реакций производственной системы предприятия, эффективность его операций приобретают особое значение.

**План проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов
промышленного предприятия**

Перечень и основное содержание этапов реализации бизнес-процессов	Конечный результат этапов
<p>1) Анализ имеющихся возможностей бизнес-процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Формирование списка товаров, предлагаемых промышленным предприятием. 2.Расчет точки безубыточности производства. 3.Анализ издержек производства товаров. 4.Позиционирование товаров: по уровню издержек; по уровню совокупного дохода; по уровню рентабельности. 5.Отнесение бизнес - процессов к наиболее рентабельным и к приносящим наибольший совокупный доход. 6.Определение потерь в бизнес–процессах при производстве товаров. 7.Определение нормативов основных характеристик бизнес-процессов. 	<p>Выявление проблемных зон бизнес-процессов, устранение которых позволит повысить уровень совокупного дохода и снизить валовые издержки предприятия.</p>
<p>2) Проведение процедуры реинжиниринга бизнес–процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ранжирование бизнес-процессов по степени необходимости применения к ним процедуры реинжиниринга. 2.Выработка технических нормативов для осуществления реинжиниринговых процедур. 3.Апробация принятых технических новшеств. 4.Определение схемы реализации нового продукта с учетом принципа минимизации издержек по результатам реинжиниринга бизнес - процессов. 	<p>Повышение уровня рентабельности и валовой прибыли предприятия.</p>
<p>3) Разработка организационно-управленческой структуры промышленного предприятия.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Определение общей схемы взаимодействия между бизнес - процессами предприятия. 2.Разработка конкретных направлений взаимосвязей между бизнес-процессами: <ol style="list-style-type: none"> а) передача ресурсов в рамках организационно-управленческой структуры по принципу трансфертного ценообразования; б) закрепление центров ответственности за каждым бизнес-процессом. 3.Осуществление мониторинга и диспетчирования бизнес-процессов. 	<p>Создание гибкой системы контроля за взаимодействием между бизнес-процессами.</p>

Если при обычном усовершенствовании акцент делается на анализе добавленной ценности для потребителей, сокращении длительности производственного цикла, устранении дублирования и бюрократии,

реструктуризации предприятия, улучшений взаимоотношений с контрагентами, то при реинжиниринге бизнес-процессы разрабатываются заново. Отметим, что реинжиниринг, бесспорно, является инновационным инструментом, способным реально поддержать процесс наращивания конкурентоспособности отдельных предприятий и страны в целом.

По нашему мнению, в цепочке «мотивация деятельности – технология – техника – организация производства – управление – готовый продукт» есть место для инноваций во всех сферах, концентрация усилий необходима на инновациях в сфере производства. В конечном же счёте, осуществляя реинжиниринг, необходимо иметь в виду: его главная сущностная черта – это ориентация на конечный результат, а не на пооперационные, что влечёт за собой переориентацию внутрифирменных целей. Если же такая переориентация уже произошла, то и в таких хозяйствующих субъектах есть место реинжинирингу, поскольку любое предприятие нуждается в совершенствовании. Реинжиниринг – важный фактор успешного и стабильного развития, мощный управленческий результат и главный потенциал менеджмента.

Во второй главе «Повышение эффективности деятельности промышленных предприятий путем реинжиниринга бизнес-процессов» рассматриваются проблемы реализации процедур реинжиниринга бизнес-процессов с учётом специфики организационной структуры предприятия, выбора проекта реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия на основе показателей эффективности хозяйственной деятельности и анализа результатов внедрения реинжиниринговых процедур.

В качестве основных целей, задач и принципов процесса реинжиниринга, можно выделить критерии его потенциальных объектов. Наиболее существенными являются: высокая степень диверсификации видов деятельности предприятия (компании); значительное увеличение объема инвестиций в основной капитал, внедрение инновационных высокочрезвычайных

проектов, направленных на модернизацию ключевых (стержневых) бизнес-процессов; многообразие внешних кооперационных связей, предполагающих альтернативные возможности построения бизнес-процессов; присутствие компании в сегменте рынка, предполагающем выпуск продукции под индивидуальные потребности клиентов.

Переход к гармоничному производству неразрывно связан с организационными изменениями. Так, нами предлагаются три подхода к осуществлению реинжиниринговых процедур на предприятии, суть которых отражена в таблице 2.

Вероятностный характер осуществления бизнес-процессов в рыночной среде, а также многозвенность их взаимодействия обуславливают неточность аналитического решения поставленной задачи с учетом возможных рисков осуществления различных вариантов. Следовательно, целесообразна разработка имитационных моделей, оценивающих возможности ресурсов предприятий по выполнению вариантов производственных программ при различных законах рыночного поведения.

Таблица 2.

Основные характеристики подходов к реинжинирингу бизнес-процессов

Основные характеристики	Нулевой подход	Базовый подход	Комплексный подход
Критерий определения объекта	Основная работа ведется с подсистемами экономического субъекта	Основная работа ведется с процессами принятия решений	Работа ведется с бизнес-процессами и их связями
Срок реализации проекта	Используется, когда требуется реализовать проект в кратчайшие сроки, но возможно низкое качество.	Характерны короткие сроки при достаточно высоком уровне качества.	Длительные сроки разработки, возможность высокого качества.
Характер применяемой технологии	Позволяет максимально задействовать все возможные инновационные технологии.	Позволяет максимально задействовать все возможные инновационные технологии.	Не ограничивает круг инновационных технологий, но направлен на устранение узких мест существующей технологии.

Основные отрицательные моменты	Теоретические разработки имеют мало общего с реальностью. Необходимы консультации специалистов и структурных подразделений.	Затрагивает интересы ряда структурных подразделений. Ориентация на управленческие решения и действующие нормативные положения.	Ограниченное поле для маневра, необходимость поддержки со стороны топ-менеджмента.
Методы построения бизнес-процессов	Критерии построения определить трудно. Используются авторские методики и работа консультантов.	Признаки оценки новых процессов определить сложно. Для решения проблемы требуется построение новых процессов на основе заранее определенных целевых показателей.	Реалистичные оценки требуемой детализации анализа осуществляются исходя из критериев необходимости, полезности и затратности.
Сложность внедрения	Требуется знание технологии реинжиниринга, необходимо выделение ресурсов на обучение персонала. Достаточно вовлечение в работу некоторых лучших сотрудников.	Требуется навыки в области реинжиниринга и существенные расходы на обучение. Необходимо создание группы специалистов из различных подразделений и наличие консультантов.	Требуется знания специалистов, консультантов, экспертов, необходима значительная материальная поддержка. Активное участие многих специалистов, включая топ-менеджмент.
Вероятность возникновения ошибок	Большой процент ошибок, многочисленные исправления.	Возможность ошибок в основном на этапе построения нового процесса принятия решений.	Вероятность ошибок минимальна.

В диссертационной работе предпринята попытка разработки имитационных моделей для многозвенных цепочек создания добавленной стоимости с кооперативным поведением и многономенклатурностью выпускаемой продукции.

Основой проектных решений по обоснованию выбора варианта структурной организации бизнес-процессов являются построенные на предыдущей стадии варианты состава и структуры бизнес-процессов для каждого вида деятельности.

В связи с этим, с одной стороны, требуется определить оптимальную структуру цепочки создания добавленной стоимости, в которой часть

вспомогательных функций может передаваться на аутсорсинг, с другой стороны, появляется потребность в оптимальном распределении ресурсов по различным бизнес-процессам.

Обоснование проектных решений по структурной организации бизнес-процессов на основе маржинального анализа позволит:

- определить влияние выполнения одних функций на выполнение других функций и реорганизовывать на этой основе реализацию функций, добавляющих стоимость (например, в результате совместного анализа производственных и логистических функций решить задачу универсализации/специализации центров ответственности);

- максимально сократить функции, которые не добавляют потребительную стоимость (тестирование, контроль, претензионную работу) в результате возможного аутсорсинга неэффективно исполняемых функций;

- выделить общие обслуживающие бизнес-процессы и соответствующие сервис-центры для различных видов основной деятельности путем введения корпоративных стандартов, специализации и кооперации;

- оптимально распределять ресурсы центров ответственности между бизнес-процессами разных видов деятельности, образуя самостоятельные центры прибыли;

- проводить непрерывный мониторинг эффективности организации бизнес-процессов путем сравнения с лучшими показателями предприятий-лидеров (бенчмаркинг).

Для учета затрат по функциям предложена следующая формализованная методика.

I ступень. Определение суммарных затрат на выполнение функций подразделениями.

1. Определение функций каждого p -го подразделения (центра затрат):

$$\{f_1, \dots, f_i, \dots, f_n\}_p$$

Предполагается, что функции разных подразделений не дублируются.

2. Определение переменных затрат, связанных с выполнением i -й

$$\text{функции: } v_i = \sum_j V_{ij} \times t_j$$

где v_i - переменные затраты на i -ю операцию; V_{ij} - объем затрат по j -й статье и по i -й операции; t_j - тарифная ставка j -й статьи.

3. Определение значений критериев распределения постоянных затрат s -го вида на выполнение функций (факторов ресурсов):

$$\{Kr_1, \dots, Kr_i, \dots, Kr_n\}_s$$

4. Распределение постоянных затрат на выполняемые функции:

$$c_{is} = \frac{C_s \times Kr_{is}}{\sum_i Kr_{is}}$$

где C_s - постоянные затраты s -го вида; c_{is} - постоянные затраты s -го вида по i -й функции.

5. Определение суммарных затрат (Z_i) по функциям подразделений:

$$Z_i = v_i + \sum_s c_{is}$$

II ступень. Отнесение затрат на стоимостные объекты в разрезе используемых функций.

6. Построение цепочек функций для каждого q -го вида стоимостных

$$\text{объектов: } \{f_1, \dots, f_k, \dots, f_m\}_q$$

7. Определение значений критериев переноса стоимости функций на виды стоимостных объектов (функциональных факторов):

$$\{Kf_1, \dots, Kf_k, \dots, Kf_m\}_q$$

8. Определение суммарных объемов работ по всем видам

$$\text{стоимостных объектов: } Kf_k = \sum_q Kf_{kq}$$

9. Определение тарифа выполнения функции при создании всех видов стоимостных объектов при условии одинаковой трудоемкости единицы работ независимо от вида стоимостных услуг:

$$\tau_k = \frac{Z_k}{Kf_k}$$

где Z_k — суммарные затраты на выполнение k -й функции, полученные в п.5; Kf_k - суммарный функциональный фактор k -й функции (объем работ); t_k - тарифная ставка единицы функционального фактора.

10. Определение стоимости выполнения функций при создании q -го вида стоимостных объектов (Z_{kq}):

$$Z_{kq} = Kf_{kq} \times \tau_k$$

11. Определение суммарных затрат на создание каждого q -го вида стоимостных объектов (Z_q):

$$Z_q = \sum_k^m Z_{kq}$$

12. Определение себестоимости единицы q -го вида стоимостных объектов (z_q):

$$z_q = \frac{Z_q}{N_q}$$

где N_q - объем производства q -го вида стоимостных объектов.

Однако использование данного метода предполагает совершенствование цепочек добавленной стоимости каждого центра ответственности.

Для адекватного обоснования решений имитационная модель должна быть расширена до отражения многозвенной товаропроизводящей цепочки, в которой в каждом звене могут осуществляться кооперативные взаимодействия с субподрядчиками. Пример имитационной модели для многозвенной товаропроизводящей цепочки, отражающей процессы нефтедобычи, нефтепереработки и нефтеобеспечения, приведен в тексте диссертации.

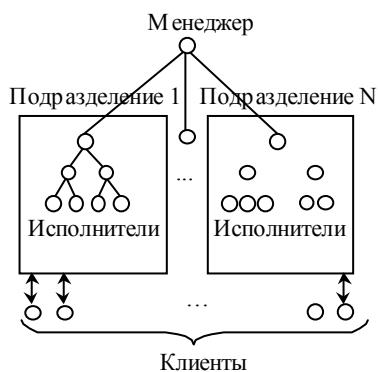
В третьей главе «Особенности выбора процедур реинжиниринга по результатам деятельности предприятия» изучаются этапы реинжиниринга бизнес-процессов с учетом специфики деятельности промышленного предприятия и проводится анализ реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента антикризисного управления на промышленных предприятиях

Структура компании, спроектированной в соответствии с принципами реинжиниринга, кардинальным образом отличается от традиционной функциональной структуры. Традиционная иерархическая функциональная компания имеет менеджеров нескольких уровней (например, верхний, средний, линейный). В основании иерархии, там, где выполняется почти вся работа, находятся исполнители, обслуживающие клиентов. Клиенты оказываются практически «на дне» структуры (рис. 1).

В организационной структуре новой компании (после внедрения реинжиниринговых процедур) клиенты занимают положение вдоль всей организационной структуры компании, как если бы они были равноправными партнерами; непосредственные исполнители, взаимодействующие с клиентами, являются операторами процессов; менеджеры среднего уровня являются руководителями групп, отвечающих за соответствующие процессы (руководители процессов).

Стратегия нововведений должна обеспечить поиск оптимальных решений путём трансформации существующих и ставших рутинными бизнес-процессов. Каждая компания обладает совокупностью установившихся бизнес-процессов, которые в совокупности и составляют определённый способ достижения целей и обеспечения эффективности деятельности предприятия. Однако существующая система бизнес-процессов периодически может терять эффективность под воздействием как внешних факторов, кардинально меняющих условия деятельности, так и внутренних. Управление изменениями начинается с распознавания угрозы кризиса для предприятия, а значит угрозы потери эффективности. Методом выявления угрозы в данном случае выступает прогнозирование развития кризисной ситуации на основе экспертных оценок.

Традиционная структура компании



Структура компании после проведения процедуры реинжиниринга

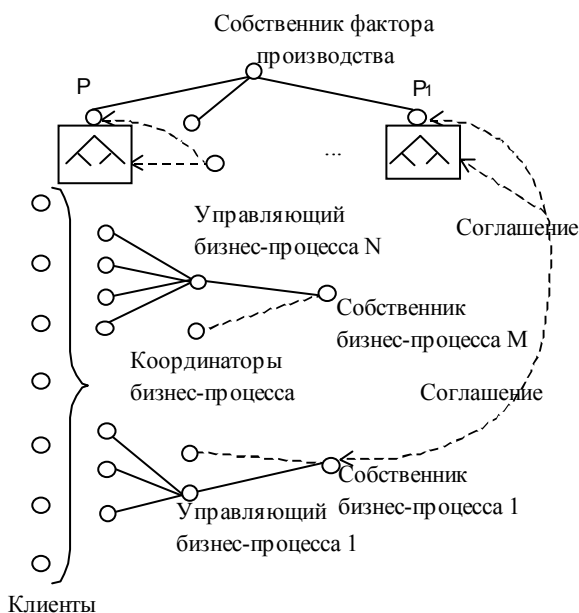


Рис. 1. Сравнение структуры традиционной компании и обновленной при помощи процедуры реинжиниринга

При этом необходимы такие меры, активизирующих хозяйственную деятельность, которые одновременно обеспечат сохранение или восстановление эффективности до того, как затраты на программу изменений в совокупности с убытками от оперативной деятельности приведут к критическому снижению стоимости активов, после которого самостоятельность предприятия окажется под угрозой. Алгоритм управления изменениями при наличии комплекса системных проблем на предприятии включает три этапа. Первый – диагностика, во время которого анализируются причины, снизившие эффективность хозяйствования. Второй – разработка реинжиниринговых процедур. Третий – внедрение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии. Здесь нами выявлена в результате анализа следующая зависимость: чем больше времени потрачено на диагностику в процессе распознавания проблемной ситуации – кризиса, тем более сложными являются второй и третий этапы, так как обостряется негативное влияние фактора времени на разработку и внедрение реинжиниринга бизнес-процессов.

При выборе конкретного реинжинирингового проекта в условиях кризиса предприятия целесообразно провести анализ его эффективности по сравнению с альтернативными проектами, используя уже существующие, выработанные международной практикой, методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации, раскрывающие защищаемые положения научной новизны и практической значимости диссертационного исследования.

Результаты диссертационного исследования отражены в следующих публикациях:

1. Сегаль Л.А., Брюховецкая С.В. **Необходимость внедрения процедур реинжиниринга на предприятии // Транспортное дело России. 2006. № 8. ч. 2. С. 11-12 (0,4/0,2 п.л.).**

2. Сегаль Л.А. **Реинжиниринг бизнес-процессов на промышленном предприятии // Транспортное дело России. 2009. № 5(66). С. 142-145 (0,4 п. л.).**

3. Сегаль Л.А., Брюховецкая С.В. **Влияние реинжиниринга бизнес-процессов на деятельность промышленного предприятия // Сборник научных работ студентов, аспирантов и сотрудников. Вып.1. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2007. С. 92-98 (0,4/0,2 п.л.).**

4. Сегаль Л.А., Брюховецкая С.В. **Специфика реализации процедуры реинжиниринга при конгломератной структуре бизнеса // Концептуальные основы развития социально-экономического пространства в условиях глобализации: материалы научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов МАОК. 25-27 апреля 2007года. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2007. С. 185-189 (0,3/0,15 п.л.).**

5. Сегаль Л.А., Брюховецкая С.В. **Управление процессами реинжиниринга на промышленном предприятии // Экономика России в условиях мирового**

кризиса: материалы научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов МАОК. 23-24 апреля 2009 года. М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2009. С. 313-322 (0,6/0,3 п.л.).

Подписано в печать 15 октября 2009 г. Зак. № _____
Формат 60x84 1/16. Объем 1,3 п.л. Тираж 100 экз.
Издательство ННОУ ВПО «Московский гуманитарный университет»
111395, г. Москва, ул. Юности, 5/1, корп. 3