**Процессное управление издержками на предприятиях станкостроительной промышленности**

Прокуратов Дмитрий Павлович

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Краснодар 2006

Диссертация выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом Кубанского государственного университета

**І. Общая характеристика работы**

Актуальность темы диссертационного исследования. Современная практика применения методов оптимизации ограничивается небольшим перечнем доступных (по критериям методологической простоты) алгоритмов, реализация которых, в большей части, приводит к абсолютному сокращению конкретных статей затрат, что является однобоким решением проблемы. При выборе предметной области оптимизации, вектор усилий зачастую направляется на те материализованные затраты, которые имеют место благодаря учетно-статистическим операциям внешнеэкономической деятельности хозяйствующего субъекта. Однако, основной проблемой является факт наличия скрытых (не материализованных) затрат, являющихся оценкой эффективности системы управления компанией.

Анализ организационно-функциональной системы управления, доминирующей на большинстве российских предприятий, а также ее специфики, позволяет поставить «диагноз» результативности действий экономических агентов, через эффект от принятых управленческих решений. В настоящее время качество менеджмента, в первую очередь, должно оцениваться не количеством подчиненных и нормами управляемости коллектива, а стоимостью управленческих решений, приведших к положительным достижениям или ошибкам. В основе бизнеса лежит способность топ-менеджмента брать на себя ответственность и нести солидарные риски за конкретные управленческие решения. Все вышеизложенное, на наш взгляд, определяет актуальность настоящего исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Изучение сущности затрат и издержек достаточно продуктивно производилось западными и российскими экономистами.

Теоретическая основа, в виде понимания сущности издержек, разработки их классификации, представлена работами А. Смита, Д. Рикардо, К. Маркса, Э. Чемберлена, Р. Коуза, А. Маршалла и других.

Проблемами изучения взаимосвязей между затратами и результатами занимались Л. Крицман, В. Струмилин, М. Баренгольц, В. Новожилов, В. Корняков, С.Н. Трунин, В. Леонтьев, К. Кобб, П. Дуглас, Р. Тинберген, Г. Клейнер и др.

Разработкой современных концепций для практического бизнеса, направленных на сокращение затрат, занимались М. Имаи, М. Джорж, Р. Каплан, Д. Нортон, Ж. Рой, М. Веттер, В. Елиферов, В. Кондратьев.

Несмотря на достаточно широкий спектр работ посвященных проблемам управления издержками, представляется недостаточно изученным механизм оптимизации издержек на принципах процессного управления хозяйственной деятельность. Слабо изучен вопрос влияния системы управления на экономические издержки предприятия, что в условиях динамичности экономической действительности представляется перспективным направлением исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью работы является комплексное теоретическое исследование перспектив внедрения принципов процессного управления издержками на предприятиях станкостроительного комплекса и их преимуществ по сравнению с традиционными методами оптимизации.

Реализация заявленной цели потребовала формулирование и последовательное решение ниже перечисленных задач, характеризующих логику настоящего исследования:

- произвести ретроспективный анализ направлений развития теоретических концепций и их вклад в формирование основ анализа и управления затратами;

- проанализировать теоретико-прикладную базу исследования особенностей концепции процессного управления, ее связь и отличия с теоретическим фундаментом известных средств и методов оптимизации;

- разграничить понятия процесс и проект для целей формирования унифицированного алгоритма моделирования и выстроенной логики анализа динамических последовательностей функций, событий и явлений;

- раскрыть сущность концепции управления построенной на принципах структурно-логической последовательности процессов, функций и событий;

- сформировать методические принципы внедрения системы, необходимые для создания унифицированной основы анализа и управления затратами;

Объектом исследования являются предприятия станкостроительной промышленности Российской Федерации на этапе рыночных трансформаций.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся по поводу формирования системы процессного управления издержками на промышленных предприятиях.

Теоретико-методологической основой исследования послужили разработки зарубежных и отечественных экономистов, специализирующихся в области процессного управления и повышения эффективности деятельности хозяйственных систем, а также практический опыт внедрения процессного управления.

Инструментарно-методический аппарат исследования. Решение поставленных в работе задач потребовало использование наряду с общенаучными таких методов как табличный, графический, обобщения, экономико-математический. Настоящая работа основывается на системном подходе к проблемам управления издержками на предприятиях станкостроительной промышленности.

Информационная база исследования представлена нормативными актами РФ, статистической информацией Госкомстата РФ, материалами периодических изданий, российскими и зарубежными электронными источниками, а также внутренней управленческой информацией ПА «Седин».

Основные положения исследования, выносимые на защиту:

- современная технология моделирования бизнес-процессов еще не выработала устойчивого терминологического аппарата, опираясь на который станет возможным правильная идентификация моделируемого объекта; это необходимо для целей формирования унифицированного алгоритма формализации бизнес-процессов; правильное описание объекта и его идентификация как «процесса», а не как «проекта» имеет отличия с точки зрения моделирования и «материализации» фактора времени, который в проекте представлен лагом, а в процессе – циклическим повторением лага.

- организационно-иерархические системы управления, не привязанные к реальным бизнес-процессам, тормозят развитие компаний; это, прежде всего, связано с тем, что скорость течения процессов выше чем скорость контроля его этапов; следует сказать, что в условиях подобной системы повышение пропускной способности чревато следующими проблемами: с одной стороны, неизбежен факт «раздувания» штата с контролирующими функциями, с другой – искусственное торможение скорости процесса из-за недостаточной пропускной способности контролирующего штата; организационно-иерархические системы управления, не привязанные к формализованным бизнес-процессам, являются центром потерь времени, а значит - экономических издержек.

- современные теории и концепции оптимизации системы управления, призванные сократить непроизводительные издержки основаны на жестких алгоритмах выбора основы оптимизации, то есть исходят из конкретных классификаций исследуемого признака; для адаптации механизма моделирования бизнес-процессов под потребности конкретного хозяйствующего субъекта необходимо опираться на гибкий механизм, позволяющий наиболее полно учитывать особенности внутренней и внешней среды предприятия.

- в условиях выявленных системных проблем станкостроительной промышленности, предприятия, используя процессное управление, имеют в распоряжении внутренние резервы, способные снизить влияние системных проблем на общую эффективность деятельности; «материализация» фактора времени создаст основу для реальной оценки стоимости использования кредитных ресурсов, стандартизация процесса позволит обеспечить качество производимого им продукта, а критерии оптимальности позволят сбалансировать ресурсную базу процесса.

- предприятия в практике моделирования бизнес-процессов и реализации основной задачи оптимизации издержек должны опираться на систему оценки важности того или иного процесса; в качестве такой системы необходимо рассматривать критерии оптимальности; экономический критерий (критерий целесообразности) формулирует необходимость положительной отдачи от бизнес-процесса в случае необходимости его инициализации и включения в систему процессного управления; технический критерий (критерий логической структуры) формулирует условие, согласно которому для продукта процесса внутренней среды должен найтись хотя бы один процесс внутренней среды, для которого продукт первого процесса будет являться ресурсом; организационный критерий оптимальности формулирует требования к процессу с позиций сроков его реализации и качества, иными словами, процесс оптимален тогда, когда сокращение сроков больше не возможно без ущерба для качества.

- при построении механизма оптимизации издержек необходимо исходить из алгоритмической простоты его применения; недостатком большинства систем управления издержками является сложность расчетного алгоритма, что является препятствием для их широкого применения в хозяйственной практике экономических субъектов и отсутствие чувствительности к изменениям экономической конъюнктуры; применение матричного расчетного аппарата позволит решить проблему доступного практического применения средств оптимизации издержек, а также визуального восприятия изменений в характеристиках процессов на карте процессов верхнего уровня обобщения.

Научная новизна исследования.

- дано авторское определение понятию «бизнес-процесс», отличительной особенностью которого является акцент на его циклическом характере, наиболее полно отражающим его структуру и логическую суть; циклическая характеристика является основой для идентификации последовательности функциональных элементов как процесса.

- раскрыты противоречия между «бизнес-процессом» и организационно-иерархической системой управления, проявляющиеся в том, что организационная структура, не связанная с бизнес-процессами предприятия, является центром неучтенных затрат, так как скорость процесса напрямую зависит от количества уровней контроля его реализации; при этом, чем больше уровней контроля течения процесса, тем больше затрат времени на операции не создающие ценности, а следовательно тем выше экономические издержки.

- разработана модель карты процессов верхнего уровня (ПВУ), особенностью которой является возможность построения индивидуальной ПВУ, что предоставляет предприятию возможность сформировать информационную модель своей деятельности, опираясь на удобные для него перечень и классификацию процессов.

- построена авторская экономико-математическая модель оптимизации издержек, основанная на аппарате матриц, в которой строки и столбцы матрицы отражают структуру ПВУ, а значения представленные в них – числовые характеристики затрат процессов; в результате создается возможность управления экономическими издержками с применением доступного практического механизма.

- обоснованы три взаимосвязанных критерия оптимальности процессов (технический, организационный, экономический); экономический критерий (критерий целесообразности) формулирует необходимость положительной отдачи от бизнес-процесса в случае необходимости его инициализации и включения в систему процессного управления; технический критерий (критерий логической структуры) формализует условие, при котором продукт процесса внутренней среды должен иметь хотя бы один процесс внутренней среды, для которого продукт первого процесса будет являться ресурсом; организационный критерий оптимальности формулирует требования к процессу с позиций сроков его реализации и качества (процесс оптимален тогда, когда сокращение сроков больше не возможно без ущерба для качества).

- обоснованы стратегические подходы к оптимизации издержек, основанные на процессном управлении, предполагающие реализацию внутренних резервов направленных на решение трех ключевых проблем станкостроительной промышленности: низкая конкурентоспособность продукции станкостроительной промышленности, дефицит квалифицированных трудовых ресурсов и неблагоприятный инвестиционный климат в станкостроении.

Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в значимости выводов исследования, расширяющих традиционные представления о методах оптимизации затрат, формировании ясных основ оценки стоимости управленческих решений.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения выводов и положений в разработке динамических алгоритмов оптимизации издержек и принятия управленческих решений. Кроме того, отдельные положения исследования могут лечь в основу разработки программы преподавания учебно-прикладных дисциплин по управлению деятельностью предприятий.

Апробация и внедрение результатов исследования. Предложенная автором модель управления издержками на принципах процессного управления внедрена на совместном российско-германском предприятии ООО «Седин-Шисс» и рекомендована к внедрению на ООО «Седин-Сервис», ООО «Седин-Югмехцентр» и ООО «Седин-Станко». Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в статьях научно-практических журналов, материалах научно-практической конференции «Инвестиционный потенциал экономического роста в условиях глобализации» в г. Сочи, общим объемом 3,4 п.л.

Структура диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав (восьми параграфов), заключения и библиографического списка литературы, а также включает 20 рисунков, 13 таблиц и 24 формул, зависимостей и матриц.

ІІ. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, освещена степень разработанности проблемы, определен объект и предмет исследования, сформулированы цель, задачи и научная новизна исследования, а также значимость теоретических и прикладных положений.

В первой главе работы «Теоретические и методологические основы управления издержками» произведен анализ взглядов представителей различных школ на категории затрат и издержек; освещены теоретические основы процессного управления издержками; развиты принципы и методология процессного управления издержками.

Представители классической экономической теории внесли существенный вклад в создание теоретической базы исследования проблемы, в то время как марксисты и неоклассики создали необходимый задел для развития практической отрасли науки, а именно прикладного анализа пропорций затрат и издержек. Обобщенная классификация издержек представлена в таблице 1.

Теоретические подходы к пониманию сущности затрат и издержек, заложенные экономическими школами, легли в основу создания систем и концепций управления ими. Недостатком большинства систем управления издержками является сложность расчетного алгоритма, что является препятствием для их широкого применения в хозяйственной практике экономических субъектов и отсутствие чувствительности к изменениям экономической конъюнктуры.

Таблица 1[[1]](#footnote-1).

Классификация затрат и издержек

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Классификационный критерий | Виды затрат, издержек и расходов |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | По отношению к объему производства | - общие;  - постоянные;  - полупостоянные;  - переменные;  - полупеременные; |
| 2 | По критерию экономической отдачи | - средние;  - предельные; |
| 3 | По отношению к объему производства и экономической отдаче | - средние постоянные;  - средние переменные; |
| 4 | По способу отнесения на себестоимость | - прямые;  - косвенные; |
| 5 | По отношению к основному виду деятельности | - основные;  - накладные; |
| 6 | По критерию предназначения информации | - внешние (бухгалтерские);  - внутренние (экономические); |
| 7 | По отношению к фактору времени | - динамические;  - дискретные; |
| 8 | По участию в процессе | - производственные;  - коммерческие; |
| 9 | По возможности регулирования | - регулируемые;  - слабо регулируемые; |
| 10 | По отношению к виду деятельности | - транспортные;  - маркетинговые;  - финансовые;  - управленческие;  - общехозяйственные. |
| 11 | По отношению к фазам воспроизводства | - производства;  - распределения;  - обмена;  - потребления; |

Достоинства процессного управления вытекают из вышеперечисленных недостатков других систем и моделей. В условиях глобализации возрастает значение и важность фактора времени в хозяйствовании экономических субъектов. Формализация бизнес-процессов позволяет, помимо идентификации деятельности компании, «материализовать» фактор времени, грамотное управление которым создает предпосылки обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ. В конечном счете, формализация бизнес-процессов позволяет создать карту процессов верхнего уровня обобщения (рис. 1), детализация которой определяет географию внутренней и внешней деятельности.

В работе бизнес-процесс определен как циклично повторяющаяся последовательность функциональных элементов, имеющая набор факторов и ресурсов для производства продукта.

***Группа процессов 1***

P11(T11)

P12(T12)

P1N(T1N)

…

***Группа процессов 2***

P21(T21)

P22(T22)

P2N(T2N)

…

***Группа процессов 3***

P31(T31)

P3N(T3N)

P3N(T3N)

…

***Группа процессов m***

P41(T41)

P42(T42)

P43(T43)

P4N(T4N)

…

Рисунок 1[[2]](#footnote-2). Карта процессов верхнего уровня (ПВУ)

Модель построения карты ПВУ позволяет использовать индивидуальную классификацию и структуру процессов. Структура условного процесса представлена рис.2.

tij.k - время реализации процесса рij.k;

∆tr - экономия ресурса времени, обусловленная частичной параллельностью процессов;

αr – временной разрыв процесса

Р11

Детализация (уровень 1)

Р11.1

Р11.k

Р11.3

Р11.2

∆t1 α ∆t2

t11.1 t11.2 t11.3 t11.k

Рисунок 2[[3]](#footnote-3). Структура условного процесса.

Параметр α заключает в себе случайные и объективно обусловленные нарушения технологически заданной реализации процессов, событий и явлений. Нарушения в обеспечении того или иного процесса соответствующими ресурсами будут неминуемо приводить к возрастанию в абсолютном выражении параметра α.

В работе предложена следующая модель построения карты ПВУ.

Pij – j-й процесс i-го типа;

Tij – время, необходимое для реализации j-го процесса i-го типа;

i=1,…..,m; j=1,…..,n

Р – множество процессов верхнего уровня;

PR – множество продуктов процессов;

La – абсолютный цикл процесса;

Lf – функциональный цикл процесса.



Степень совмещения процессов во времени определяет коэффициент удельного веса функционального цикла процесса в его абсолютном цикле (μ):



Фактор времени «материализуется» или, иначе, приобретает наличествующую сущность только в формализованных бизнес-процессах компании.

Процессное управление диктует необходимость реальной оценки затрат компании, в том числе тех, которые напрямую не отражаются на себестоимости продукции, но прямо или косвенно влияют на ее конкурентоспособность.

В работе автором предложена следующая модель оптимизации издержек:

Представим карту процессов верхнего уровня в виде матрицы:



Затраты труда (L), капитала (C), технологии (τ) и времени (T) в расчете на каждый процесс верхнего уровня также представляются матрицами.



Матрица Т характеризует совокупные затраты ресурса времени на реализацию каждого из процессов верхнего уровня, в то время как матрицы C, L отражают стоимостное выражение соответственно капитала и труда в единицу времени для каждого из процессов верхнего уровня. Стоимость процессов верхнего уровня можно выразить следующим образом:

, где



PC – стоимость бизнес-процессов.

Гибкость процессного управления затратами в части одной из целей предполагает возможность и необходимость построения такой структуры и логики течения процесса, при которой затраты ресурсов как капитала, так и труда были бы наименьшими, а окупаемость технологии производственных процессов происходила быстрее.

Для целей контроля процесса (функции), необходимо с самого начала определить важность процесса и его предназначение. В работе предложены следующие критерии оптимальности процессов:

целесообразность (экономический критерий);

логическая структура (технический критерий);

система ограничений (организационный критерий).

Экономический критерий оптимальности, представленный как критерий целесообразности, предложено разделить на два подкритерия:

- объективной целесообразности;

- необходимой целесообразности.

Объективная целесообразность предполагает положительную отдачу от бизнес-процесса в случае его инициализации и включения в систему процессного менеджмента. Необходимая целесообразность характеризует зависимость получения ожидаемых параметров системы (в том числе нормального функционирования предприятия) от наличия бизнес-процесса.

Технический критерий отражает системную взаимосвязь бизнес-процессов всех уровней. Наиболее простым примером технически оптимального процесса является возможность идентификации продукта одного процесса в качестве ресурса для другого.

Организационный критерий необходим для формирования четких требований к процессу и, как следствие, к его продукту,. Одними из основных требований являются качество и сроки реализации процесса. Процесс оптимален тогда, когда дальнейшее сокращение сроков реализации процесса, невозможно без ущерба для качества.

Во второй главе диссертации «Оптимизация издержек как ключевой фактор повышения конкурентоспособности станкостроительной промышленности в условиях глобализации» произведен анализ мировых тенденций в станкостроении, системных проблем данной промышленности, а также представлена корреляционно-регрессионная модель управления издержками.

Исследование тенденций мирового станкопрома показывает положительную динамику роста объема рынка механообрабатывающего оборудования с 36,2 до 51,9 млрд. долл. (с 2001 по 2005 гг.)

В условиях экономических реформ 90-х гг. отрасль, производящая в основном средства производства (механообрабатывающее оборудование и инструмент) для производства средств производства (машиностроения), в силу удаленности от основных потребительских рынков оказалась в наиболее неблагоприятных экономических условиях. Дефолт 1998 года вызвал некоторое оживление производства механообрабатывающего оборудования и станков, однако это не привело к решению системных проблем отрасли, в результате чего, начиная с 2001 года, объемы производства продукции станкоинструментальной промышленности ежегодно снижаются – с 101,5 до 6,3 тыс. ед. в год. Россия полностью утратила ведущие позиции на мировом рынке станкостроительной продукции.

Исследование тенденций мирового станкопрома показывает положительную динамику роста объема рынка механообрабатывающего оборудования с 36,2 до 51,9 млрд. долл. Продолжающийся спад производства российской продукции станкостроения происходит на фоне возрастания потребности в ней, как в мировом рынке (на 13% в 2005 по сравнению с 2004 гг.), так и в экономике России (на 0,5% в 2005 по сравнению с 2004 гг.).

Наша страна нуждается в системных изменениях в данной отрасли. В настоящее время ситуация в станкостроительной промышленности определяется противоречивым взаимодействием ряда факторов. Повышению спроса на металлообрабатывающее оборудование способствуют политическая стабильность в стране, рост ВВП, высокие цены на энергоресурсы и т.д. В тоже время, анализ позволил выявить ряд негативных системных проблем, среди которых:

- низкая конкурентоспособность продукции станкостроительной промышленности. Данная системная проблема является основным препятствием для представления продукции российских станкостроителей в международном разделении труда. Проблему также осложняет перспективы вступления России в ВТО, в результате которого и без того низкие пошлины на ввозимую продукцию конкурентов подвергнутся корректировке в сторону снижения. Из-за более совершенных финансовых механизмов сбыта западные производители будут иметь основательные конкурентные преимущества.

- проблема дефицита квалифицированных трудовых ресурсов. В станкостроительной промышленности налицо обострение проблем с кадровым обеспечением. В ресурсном обеспечении станкостроения типична ситуация выбытия ресурсов. В первую очередь это касается кадров (инженерно-технического и рабочего персонала предприятий). Тотальное сокращение численности имеет два аспекта: качественный и количественный. Количественное сокращение объективно обусловлено разрушением отрасли как таковой, сокращением объемов производства выжившими предприятиями. Качественный аспект обусловлен резким сокращением среднего заработка в отрасли и качеством подготовки инженерно-технического персонала. Общая численность ППП по состоянию на 2004 год составила 52% от аналогичного показателя 1995 года (соответственно 88 человек в 2004 и 169 человек в 1995 гг.).

- неблагоприятный инвестиционный климат в станкостроительной отрасли. На сегодняшний момент станкостроение существует в условиях тотальной нехватки финансовых и инвестиционных ресурсов. Причем дефицит последних наблюдается как на российском, так и на зарубежном рынках. Причиной тому является низкая рентабельность отрасли (станкостроение – 2,5%, машиностроение – 7%) и, как следствие, продолжительный срок окупаемости инвестиций по сравнению с жизненным циклом продукта (рис.13). Современный рынок инвестиций ориентирован на пятилетний предельный срок окупаемости. Исходя из этого, средняя норма рентабельности должна быть 20%.

Источником чрезмерных затрат в отрасли являются системные проблемы станкостроения. В работе представлена регрессионная зависимость объема выпуска от основных статей затрат. В качества эмпирической базы взяты данные по Промышленной Ассоциации завода имени «Седин». Результат анализа представлен в табл. 2.

Для анализируемой совокупности коэффициент множественной корреляции составил 0,95, а детерминации – 0,86. Последний показывает, что на 86% изменение объема выпуска объясняется действием включенных в модель факторов, а изменение объема выпуска в 14% - не учтенных в модели факторов.

Таблица 2.

Корреляционно-регрессионная зависимость показателя выпуска продукта от включенных в анализ факторов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Регрессионная статистика | Коэффициенты |
| 1 | Множественный коэффициент корреляции, R | 0,95 |
| 2 | Коэффициент детерминации, R-квадрат | 0,91 |
| 3 | Нормированный R-квадрат | 0,86 |
| 4 | Стандартная ошибка | 3474,92 |
| 5 | Наблюдения | 12 |
| 6 | F-критерий | 18,02 |
| 7 | α-параметр | 3141,16 |
| 8 | Затраты на материалы, X 1 | 1,97 |
| 9 | Затраты на энергию, X 2 | -4,61 |
| 10 | Промышленные услуги, X 3 | 3,86 |
| 11 | Затраты на оплату труда, X 4 | -4,01 |

Согласно таблице уравнение регрессии имеет следующий вид:

Y = 3141+1,97x1- 4,61x2+3,86x3-4,01x4

Представленная таблица характеризует предельную отдачу факторов, включенных в модель.

Представленные данные свидетельствуют о том, что при увеличении затрат на материалы на 1 условную единицу (в данном случае на 1,0 тыс. руб.) объем выпуска продукции увеличится на 1,97 тыс. руб.; при увеличении затрат на энергию на 1,0 тыс. руб. объем выпуска продукции сократится на 4,61 тыс. руб.; при росте расходов на промышленные услуги на 1,0 тыс. руб. объем выпуска увеличится на 3,86 тыс. руб.; и, соответственно, зависимость ответит сокращением выпуска продукции на 4,01 тыс. руб. в ответ на рост расходов на заработную плату на 1,0 тыс. руб.

Приведенная модель анализа позволяет увязать объем выпуска продукции с затратообразующими факторами хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Изучение взаимосвязи этих факторов имеет большое практическое значение. Так, например, производительность четвертого фактора лишний раз подтверждает утверждение о необходимости изменения структуры оплаты труда, а не увеличения ее абсолютного уровня.

В третьей главе диссертационной работы «Организация процессного управления издержками на предприятиях станкостроительной промышленности» произведена оценка стратегических подходов оптимизации издержек на предприятиях станкостроения, а также предложена практическая апробация модели процессного управления издержками.

Применение модели построения карты ПВУ дало нам возможность построить индивидуальную модель процессов верхнего уровня обобщения (рис.4), в которой за основу взята классификация, разработанная компанией IDS – SCHEER, предложившей подразделять процессы на основные, управляющие, развития, обеспечивающие. В рамках настоящей работы был произведен анализ 60% формализованных процессов. Из них 48% характеризуются аналогичной ситуацией (система принятия решения состоит из трех и более уровней). Данная ситуация убедительно доказывает, что система принятия решений в рамках заданной организационной структуры управления не представляет из себя не зыблемую основу управления, но, напротив, является средоточением скрытых издержек.

На этапе оптимизации бизнес-процессов целесообразной представилась необходимость тестирования идентифицированных процессов (формализованных «как есть») на оптимальность по предложенным критериям. Так выяснилось, что трем критериям оптимальности соответствуют 87,64% материализованных процессов.



Рисунок 4. Карта процессов верхнего уровня на ООО «СП Седин-Шисс»

При этом объективно нецелесообразных процессов выявилось 7,91%; необходимо нецелесообразных – 2,16%; неоптимальных по организационному критерию – 1,29%; и, наконец, технически не оптимальных – 1,00%.

Апробация модели процессного управления издержками показала существенное отличие с данными официального учета. В работе были произведены расчеты на основе следующего алгоритма:

1. Определена стоимость ресурсов по процессам верхнего уровня. 2. Полученные данные переведены в расчете на 1 минуту производительной работы. 3. Полученные данные переведены в расчете на одного работника. 4. Представлена матрица технологического времени ожидания выполнения процесса и технологического количества циклов процессов в месяц. 5. Матрица фактического среднего времени ожидания выполнения процесса.

Стоимость ресурсов исчислялась затратами на оплату труда, использования заемного капитала и технологии (по амортизации). В результате выполнения этих этапов была рассчитана матрица отклонений между фактическим временем ожидания и его технологически обусловленным значением. Далее был произведен расчет стоимостных параметров отклонений по каждому из ресурсов. Суммарные потери компании в сентябре 2006 г. составили 384,09 тыс. руб.

В конце третьей главы представлен перечень рекомендаций, необходимых, по мнению автора для перехода предприятий на процессное управление издержками.

В работе предложены основные рекомендации по переходу предприятий станкостроительной промышленности на процессное управление издержками:

- повышение образовательного уровня персонала предприятий в области рыночных принципов ведения бизнеса;

- подготовка персонала к структурным трансформациям предприятий и вовлечение в процесс перемен максимального количества сотрудников;

- идентификация (формализация) бизнес-процессов с целью материализации фактора времени и определения возможностей управления им;

- проведение постоянного мониторинга затрат времени с целью его разделения на производительное и непроизводительное;

- проведение анализа процессов по предложенным в работе критериям оптимальности;

- отражение специфики процессного управления издержками в системе материального стимулирования персонала;

- оптимизация организационной структуры управления бизнесом, сообразно логике и структуре процессов компаний;

- широкое использование матричного алгоритма управления издержками, позволяющего компаниям своевременно принимать меры по управлению центрами возрастания затрат.

В заключении сформулированы основополагающие выводы по диссертационной работе и практические результаты исследования.

ІІІ. ПУЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Прокуратов Д.П. Проблема активизации инвестиционных ресурсов на предприятиях машиностроения // Матер. Междунар. научно-практической конференции Сочи, 5-7 февраля 2004 г.: Ч. 2. – Краснодар: Кубан. гос. ун-т, 2004. (0,35 п.л.)

2. Прокуратов Д.П. Долгосрочные затраты фирмы: теоретические подходы к оценке // Экономика: теория и практика, Краснодар: Кубанский государственный университет, 2004, №8. (0,35 п.л.)

3. Прокуратов Д.П. Эмпирические оценки функции затрат // Экономика: теория и практика, Краснодар: Кубанский государственный университет, 2004, №6. (0,35 п.л.)

4. Прокуратов Д.П. Управление затратами времени – основа конкурентоспособности промышленных предприятий // Научная мысль Кавказа, Ростов на Дону: Издательство Северокавказского научного центра Высшей школы, спец. выпуск 2006. (0,35 п.л.)

5. Прокуратов Д.П. Развитие теоретико-методологических основ процессного управления издержками. Научное издание. Краснодар: КубГУ, 2006, (2,0 п.л.)

1. Ñîñòàâëåíà àâòîðîì [↑](#footnote-ref-1)
2. Âûïîëíåí àâòîðîì [↑](#footnote-ref-2)
3. Âûïîëíåí àâòîðîì. [↑](#footnote-ref-3)