

УДК 658.152:005.334

**СТРУКТУРИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
В ЦЕЛЯХ ВЫЯВЛЕНИЯ РИСКОВ**

**STRUCTURIZATION AND ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES
AT THE TEXTILE INDUSTRY ENTERPRISES
WITH A VIEW OF RISKS REVEALING**

Е.А. ЮХИНА, И.А. РАДОВСКИЙ
E.A. JUHINA, I.A. RADOVSKY

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина)
(Moscow State Textile University "A.N. Kosygin")
E-mail: radovskiy_ia@mail.ru

В статье рассмотрен подход к выявлению рисков текстильного предприятия на основе структурирования и анализа бизнес-процессов.

The approach to risks revealing at a textile enterprise on the basis of the structurization and analysis of business processes is considered in the article.

Ключевые слова: риск, бизнес-процесс, текстильное предприятие.

Keywords: risk, business process, a textile enterprise.

Практика риск-менеджмента включает множество разработанных методик выявления рисков, различающихся как по принципам реализации, так и по поставленным целям. В зависимости от поставленной задачи может оцениваться общая рискованность рассматриваемой деятельности, проекта или операции или выявляться полный перечень рисков, потенциально влияющих на деятельность.

Наиболее эффективным на практике методом выявления рисков является анализ бизнес-процессов. Он позволяет определить конкретные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие в ходе своей деятельности, что дает возможность разработать конкретные превентивные мероприятия по снижению риска. В связи с этим эффективность выявления рисков прямо зависит от качества и полноты построения модели бизнес-процессов предприятия.

Модель бизнес-процессов предприятия, на наш взгляд, должна отражать:

- направления деятельности и организационную структуру предприятия;
- цели и эффективность бизнес-процессов;
- участников бизнес-процессов и уровни ответственности;
- механизмы выполнения бизнес-процессов, а также схему документооборота и иных взаимодействий между бизнес-процессами;
- узкие места – сложные, перегруженные или неформализованные участки в цепочке бизнес-процессов, являющиеся источниками рисков.

Для выполнения данных требований в работе предлагается использование четырехуровневой детализации бизнес-процессов предприятия. Данный подход предполагает детализацию всех бизнес-процессов на предприятии до низшего уровня – действий сотрудников (или автоматизированных действий), которые, в свою очередь, являются источниками риска:

– первому уровню соответствуют бизнес-процессы (группы однородных процессов, представляющие собой основные направления деятельности работников предприятия и направленные на выполнение определенных задач в рамках общей цели);

– второму уровню соответствуют подпроцессы (формализованная деятельность отдельных единиц организационной структуры; предлагается увязка подпроцессов с деятельностью конкретных отделов предприятия);

– третьему уровню соответствуют процедуры (последовательности операций, позволяющие выполнить конкретные поставленные задачи; совокупность определенных процедур составляет подпроцесс);

– четвертому уровню соответствуют операции (действия работников или автоматизированных систем, которые представляют собой этапы процедур; операции выступают в качестве основных источников рисков).

Для построения четырехуровневой модели бизнес-процессов предлагается подход, включающий в себя этапы работ, отраженные в табл. 1 – этапы детализации и анализа бизнес-процессов.

Последовательное выполнение обозначенных этапов позволит выявить все узкие места в процессе функционирования предприятия. Каждый этап выполняется с помощью сбора и анализа информации из указанных источников. Результаты выполнения каждого этапа формализованы и служат источниками информации для последующего этапа, а также имеют самостоятельное значение в достижении общей цели – выявлении рисков предприятия.

На основании типовой структуры и положений об отделах текстильного предприятия выявлены следующие бизнес-процессы и их подпроцессы, обычно протекающие на текстильном предприятии (табл. 2).

Этапы работ	Источники информации	Результаты этапа
1. Общий анализ принципов функционирования предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - Устав предприятия; - Учредительные документы предприятия; - Стратегия предприятия; - Положение о персонале и иные документы, регламентирующие принципы функционирования предприятия в разных аспектах; - Анкетирование руководителя; - Интервью с руководством; - Организационная структура предприятия; - Положения об отделах предприятия; - Данные о внешней среде. 	<ul style="list-style-type: none"> - Описание общих принципов функционирования предприятия; - Перечень направлений деятельности предприятия с описанием; - Организационная структура предприятия; - Описание принципов документооборота; - Описание внешней среды предприятия; - Перечень бизнес-процессов предприятия и их классификация; - Перечень внешних факторов риска.
2. Анализ бизнес-процессов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - Организационная структура предприятия; - Перечень бизнес-процессов предприятия; - Классификация бизнес-процессов; - Нормативные и регламентирующие документы; - Интервью с руководством; - Интервью с руководителями отделов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Характеристика бизнес-процессов; - Описание взаимосвязи между бизнес-процессами; - Схема документооборота между бизнес-процессами; - Схема коммуникации между бизнес-процессами; - Взаимосвязь с окружающей средой; - Перечень подпроцессов.
3. Анализ подпроцессов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> - Организационная структура предприятия; - Положения об отделах предприятия; - Перечень участников каждого подпроцесса и их должностные инструкции; - Перечень используемых форм документов; - Интервью с руководителем отдела; - Интервью с участниками подпроцессов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Описание механизма подпроцессов; - Схема документооборота; - Матрица ответственности; - Перечень процедур.
4. Анализ процедур, выполняемых на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> - Перечень процедур; - Матрица ответственности; - Описание применяемого программного обеспечения; - Интервью с руководителем отдела; - Интервью с исполнителями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Характеристика процедур; - Перечень операций, выполняемых работниками в рамках процедур; - Перечень автоматизированных операций, выполняемых в рамках процедур.
5. Анализ операций, предписываемых "процедурой"	<ul style="list-style-type: none"> - Регламенты и инструкции; - Данные об исполнителе; - Интервью с руководителем отдела; - Интервью с исполнителем; - Наблюдение; - Статистика ошибок; - Показатели эффективности выполнения операций. 	<ul style="list-style-type: none"> - Характеристика операций; - Перечень сложных, неформализованных операций; - Перечень необходимых, но невыполняемых операций; - Перечень необязательных, но выполняемых операций; - Список дублируемых операций; - Описание контроля за выполнением операций.
6. Агрегация полученных данных	<ul style="list-style-type: none"> - Перечень бизнес-процессов предприятия; - Перечень подпроцессов; - Перечень процедур; - Перечень операций; - Информация о взаимосвязи бизнес-процессов, подпроцессов, процедур, операций; - Схема документооборота; - Схема коммуникаций; - Матрица ответственности; - Описание контроля. 	<ul style="list-style-type: none"> - Детальная четырехуровневая схема бизнес-процессов с описанием и характеристикой каждого бизнес-процесса, подпроцесса, процедуры и операции с указанием связей между ними, схемой коммуникации и документооборота; - Факторы риска.

Таблица 2

Бизнес-процессы 1-го уровня	Подпроцессы (бизнес-процессы 2-го уровня)	Соответствующий элемент организационной структуры
Материально-техническое обеспечение	Снабжение ресурсами	Отдел снабжения
	Снабжение электроэнергией, теплом и т.д.	Электроцех Котельная
	Транспортное обеспечение	Транспортный отдел
	Хранение ресурсов	Склад
	Поддержание работоспособности оборудования	Ремонтно-механический цех
Производство	В зависимости от специфики технологического процесса предприятия	В зависимости от производственной структуры предприятия
Сбыт	Поиск покупателей или каналов сбыта	Коммерческий отдел
	Реализация товара	
Маркетинг	Исследования рынка	Маркетинговая служба
	Проектирование продукции	
Планирование	Составление плана работы отделов	Планово-производственный отдел
	Выявление резервов производства	
Бухгалтерский учет	Бухгалтерский и аналитический учет	Бухгалтерия
	Налоговый учет	
	Кассовые и банковские операции	
Юридическое обеспечение	Консультации по юридическим вопросам	Юрисконсульт
	Представление интересов предприятия в суде	
Обеспечение внешних связей	Взаимодействие со СМИ	Отдел по связям с общественностью
	Взаимодействие с партнерами	
	Реклама, PR	Отдел маркетинга
Административно-хозяйственное обеспечение	Обеспечение хозяйственным инвентарем, канцелярскими предметами и др.	АХО
	Питание	
	Уборка	
Информационное обеспечение	Техническое обеспечение	Вычислительный центр
	Развитие ИТ-технологий	
Документооборот	Обеспечение документооборота	Канцелярия
	Архивирование и хранение	
Обеспечение безопасности	Предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций	ГО
	Обеспечение текущей безопасности персонала	Охрана
	Обеспечение безопасности на производстве	Охрана труда и техники безопасности
	Обеспечение первой медицинской помощи	Здравпункт
Капитальные вложения	Новое строительство	Отдел капитального строительства
	Ремонтные работы	Ремонтно-строительный цех
Стратегическое управление	Разработка и следование стратегии	Генеральный директор
	Бизнес-планирование	Генеральный директор
	Развитие технологий	Конструкторско-технологический отдел
	Управление рисками	Генеральный директор
	Управление качеством	ОТК Инженер по качеству
Управление персоналом	Прием, обучение и повышение квалификации кадров	Отдел кадров Подготовка кадров
	Организация труда	Отдел организации и оплаты труда
	Оценка эффективности труда	Отдел кадров
Организация контроля	Контроль принятия решений	В зависимости от специфики организации контроля и уровней ответственности
	Контроль соблюдения нормативов, стандартов, требований	
	Контроль выполнения плана производства	Планово-производственный отдел

ВЫВОДЫ

1. Разработанный подход к структурированию и анализу бизнес-процессов предприятия позволяет выявить источники возникновения рисков, что способствует разработке более адекватного мероприятия по его снижению.

2. Подготовленная на основе типовой структуры текстильного предприятия классификация бизнес-процессов и их

подпроцессов может использоваться в качестве основы (при условии внесения необходимых корректировок) для дальнейшей детализации бизнес-процессов конкретного текстильного предприятия.

Рекомендована кафедрой экономики. Поступила 31.03.11.
