

ПРОЕКТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

С.В. ГОРИНОВА, Н.В. АНДРИЯНОВА

(Ивановская государственная текстильная академия)

На современном этапе в практике управления бизнес-процессами на предприятиях текстильной промышленности можно выделить следующие основные недостатки:

- вычленение отдельных процессов из системы;
- отсутствие согласованности в процессе управления;
- игнорирование системного единства всех потоковых процессов.

Как известно, характерной чертой любой искусственной системы является наличие первичного (управляемого) и вторичного (управляющего) процессов. Обычно их рассматривают во взаимосвязи и взаимодействии.

Логистический процесс на предприятии следует рассматривать как первичный уровень. Он представляет собой некое универсальное отражение всей совокупности бизнес-процессов (включая производство).

Наиболее удобным вариантом представления бизнес-деятельности текстильного предприятия можно считать комплексное отражение логистического процесса в единстве с совокупностью управленческих воздействий. Такой подход позволяет представить организацию как управляемую систему, смоделировать бизнес-процессы, выявить "узкие" места и оптимизировать полученную модель по одному или нескольким значимым критериям.

Одной из наиболее важных целей подобного моделирования является устранение потерь времени на всем протяжении бизнес-цикла.

При проектировании бизнес-процессов каждая из составляющих хозяйственной системы должна быть представлена укрупненно – в виде схемы бизнес-процессов первого уровня. Например, для логистиче-

ской цепочки текстильного предприятия выделяются такие крупные процессы, как закупка ресурсов, производство, складирование и продажа. Затем процессы разбиваются на подпроцессы второго уровня. Так, например, для процесса продажи товара выделяют оптовую продажу крупным покупателям и розничную продажу через собственные торговые точки. Внутри каждого из подпроцессов подробно расписывается последовательность дальнейших операций, что может считаться третьим уровнем декомпозиции. Как правило, достаточно трех-четырёх уровней.

Каждому подпроцессу присваивается код по типу многоуровневого списка. Кодировка процессов позволяет добиться наглядности и точности их идентификации, а, кроме того, она необходима при последующем "аналитическом" объединении логистического и управленческого процессов.

В качестве главной цели моделирования примем оптимизацию временной составляющей процесса. Тогда всю совокупность логистических процессов и действий удобно представить в виде таблицы, в которой кроме уровней декомпозиции процессов и их кодов содержатся следующие данные:

- субъект подпроцесса (кем осуществляется действие),
- время действия (вид затрат рабочего времени и их оценка в минутах),
- потери времени (вид потерь РВ и их оценка в минутах).

В графе "Кем осуществляется действие" указываются не только должность исполнителя, но и подразделение, к которому он относится. В последующем будем рассматривать не только долю потерь РВ, приходящихся на каждую конкретную службу, но и общую "функциональную на-

грузку" (затраты РВ на бизнес-процессы, выполняемые данной службой или отделом).

Считаем необходимым ввести новый качественный показатель эффективности использования РВ, определяемый соотношением затрат РВ конкретного подразделения и общих затрат РВ на протяжении всего бизнес-цикла. Такое соотношение даст более точную оценку эффективности деятельности каждой службы. Назовем его коэффициентом участия.

Тогда, в соответствии с его значением, приняв другие показатели (по норме или среднему значению) за 100%, можно кватировать долю конкретного показателя или ресурса, которая должна присутствовать у данного отдела/службы. Таким образом, можно ввести квоты числа допустимых ошибочных решений, количества персонала и т.д. Однако данный показатель в этом случае будет отражать только распределение эффективности исходя из заданных условий (например, текущей численности производственного или управленческого персонала). Для более точной оценки необходимо учесть также сложность отдельных работ.

С помощью анализа полученных данных важно оценить долю потерь в затратах РВ на крупные бизнес-процессы, выявив "узкие" места, с точки зрения процессного подхода; увеличить сопряженность управленческих процессов.

При проектировании бизнес-процессов важно отметить не только вид потерь РВ, указывая их количественное значение (в минутах), но и подвергнуть их стоимостной оценке.

Аналогичным образом необходимо систематизировать и управленческие процессы текстильного предприятия. В этом случае таблица примет иной вид. Столбцы формируемой таблицы будут иметь следующие названия: код процесса, название процесса, код подпроцесса, название подпроцесса, время действия (вид затрат РВ и их оценка в минутах), потери РВ (вид потерь РВ и их оценка в минутах), исполнитель (должность и подразделение), получатель (должность и подразделение), ответ-

ственное лицо (должность и подразделение), входящая информация, исходящая информация.

Предлагаемый подход отражает многовариантность протекания управляемых процессов, а следовательно, и управленческих решений. Для каждого варианта протекания бизнес-процесса расписываются возможные сценарии управленческих решений и воздействий. На следующем этапе моделируются соответствующие управленческие процессы и подпроцессы, отражается их информационное наполнение.



Рис. 1

После подробного описания управленческого процесса и управленческих процедур происходит синтез двух моделей: логистической и управленческой (рис. 1).

Далее управляемые и управленческие процессы (подпроцессы), а также потери РВ из обеих таблиц переносятся в сводную таблицу, где с помощью стрелок показывается взаимосвязь между ними и последовательность протекания тех и других процессов во времени. В левой части таблицы расписываются все управляемые процессы, а в правой – управленческие.

Таким образом, рассматривая последовательность моделирования управленческого процесса промышленного предприятия, можно выделить несколько этапов.

1. Вычленение управляемых процессов и подпроцессов.
2. Характеристика особенностей их протекания.
3. Описание многовариантных исходов управляемых процессов.
4. Описание соответствующих управленческих решений (воздействий).
5. Моделирование управленческих подпроцессов и процессов (включая их информационное обеспечение).

6. Синтез моделей управленческих и управляемых процессов.

7. Представление процессно-ориентированной модели управления.

С помощью построенной таким образом модели можно выявить системные недостатки в протекании различных процессов и произвести реинжиниринг как управляемого, так и управленческого процессов.

Заложенная в модель многовариантность позволит в дальнейшем при задаваемых входных значениях параметров вычислить все возможные значения выход-

ных параметров системы до и после реинжиниринга.

Предложенный подход к проектированию и реинжинирингу бизнес-процессов текстильного предприятия позволит преодолеть недостатки управления ими, указанные вначале, за счет эффективного согласования управляемой и управляющей систем.

Рекомендована кафедрой организации производства и логистики. Поступила 11.05.06.