

На правах рукописи

КАТЕРИЩУК МАРИЯ ЮРЬЕВНА

**ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО РЕИНЖИНИРИНГА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

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 – 2013

Работа выполнена на кафедре экономики и организации производства
Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

Научный руководитель:

Говорин Анатолий Анатольевич, доктор экономических наук, профессор,
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
профессор кафедры экономики и организации производства

Официальные оппоненты:

Хачатуров-Тавризян Александр Евгеньевич,
доктор экономических наук, профессор
ОАО «Научно-производственный комплекс «Научно-исследовательский
институт дальней радиосвязи», первый заместитель генерального директора по
экономике

Никитина Людмила Александровна,

кандидат экономических наук, доцент
Московский государственный университет пищевых производств,
доцент кафедры современных торговых операций север-юг

Ведущая организация:

Башкирский государственный аграрный университет

Защита состоится «24» декабря 2013 г. в 11-00 часов на заседании
диссертационного совета Д212.204.10 при РХТУ им. Д. И. Менделеева (125047,
г. Москва, Миусская пл., д. 9), Конференц-зал (ауд. 443).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-библиотечном центре
Российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева.

Автореферат разослан «___» ноября 2013 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
Д 212.204.10
д.э.н., профессор

З. В. Вдовенко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях глобализации и конкуренции повышение качества и результативности управления многими российскими промышленными предприятиями обуславливает необходимость постоянного совершенствования механизмов и инструментов реинжиниринга бизнес-процессов и систем организационного управления предприятиями.

Результаты анализа ряда неудачных практических процессно-структурных преобразований российских промышленных предприятий показывают, что некоторые использованные теоретические подходы к реинжинирингу бизнес-процессов не соответствуют современным научным исследованиям в области организации и управления производством, а существующие методики реинжиниринга бизнес-процессов требуют совершенствования на основе учета состояния внешней социально-экономической среды предприятий, особенностей их сферы деятельности и нормативных документов, в том числе международных стандартов, их российских аналогов, Справочных документов по наилучшим доступным технологиям (НДТ) и Руководств по наилучшим практикам (НП). Реинжиниринг бизнес-процессов применяется многими российскими предприятиями. Однако, из-за отсутствия современных специализированных методик реинжиниринга бизнес-процессов, ряд промышленных предприятий, в том числе предприятия пищевой промышленности, не могут проводить эффективный реинжиниринг бизнес-процессов с целью повышения их конкурентоспособности.

Хлебопекарная промышленность – это социально значимая отрасль экономики России, являющаяся составной частью пищевой отрасли. Объем российского рынка хлеба и хлебобулочных изделий за последние 10 лет значительно уменьшился, что связано с низким уровнем рентабельности и нехваткой средств для замены изношенного оборудования. Объем государственных бюджетных средств, направляемых на развитие предприятий агропромышленного комплекса и пищевых производств в России, несравним с поддержкой, которую получают предприятия основных индустриально развитых государств. Россия вступила во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) на условиях, полностью запрещающих поддержку экспорта продукции пищевой промышленности с 2018 г. Ежегодный объем поддержки на внутреннем рынке к 2018 г. ограничится выделением средств в размере 4,4 млрд. долларов США, что в 33 раза ниже уровня государственной поддержки в Китае. При этом разрешенный ВТО на 2013 год уровень поддержки, в сумме 9 млрд. долларов США, реализован в России только на 50%.

В условиях глобализации и необходимости использования в промышленности передовых энерго- и ресурсоэффективных технологий, а также в связи с вступлением России в ВТО социально-ориентированные отрасли экономики приобретают стратегический характер, что требует социально-ответственного ведения бизнеса в соответствии с принципами устойчивого развития, принятыми Международной конференцией по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 г. Данная тенденция реализуется при организации эффективных бизнес-процессов промышленных предприятий в индустриально развитых государствах в соответствии с требованиями международных стандартов и их российских аналогов ISO 9001:2008 (ГОСТ ISO 9001-

2011), ISO 14001:2004 (ГОСТ Р ИСО 14001-2007), ISO 50001: 2011 (ГОСТ Р ИСО 50001-2012) и др. Эффективный реинжиниринг бизнес-процессов, выполняемый с учетом требований экологического менеджмента и энергоменеджмента, позволяет оптимизировать использование материальных и топливно-энергетических ресурсов и, как следствие, снизить производственные затраты предприятия, а применение систем менеджмента качества обеспечивает удовлетворение потребителей.

Основные виды современных энерго- и ресурсосберегающих технологий в ключевых отраслях промышленности, включая хлебопекарную, изложены в международных отраслевых Справочных документах Евросоюза по НДТ - *Best Available Techniques Reference Documents*, в том числе и документе для пищевых производств - *Integrated Pollution Prevention and Control Reference Document on Best Available Techniques in the Food, Drink and Milk Industries* (Справочный документ по НДТ по предупреждению и контролю загрязнения для отраслей производства продуктов питания, напитков и молока), которые, к сожалению, в настоящее время практически не используются на предприятиях пищевой промышленности России. Основные методы, способы и технологии, систематизированные в данном Справочном документе, применимы и для повышения энерго- и ресурсоэффективности российских предприятий пищевой и, в частности, хлебопекарной промышленности.

Одной из основных причин низкой эффективности хлебопекарной промышленности России является отсутствие разработок специализированных методик реинжиниринга существующих традиционных бизнес-процессов с целью минимизации затрат на предприятиях и повышения их социально-экономического уровня, что не позволяет выпускать в массовом порядке продукцию высококачественной натуральной рецептуры с оптимальной себестоимостью.

Применение новых методов процессно-структурного проектирования предприятий, включающих инструменты реинжиниринга бизнес-процессов, играет важную роль не только в повышении экономической эффективности предприятий, но, учитывая социальную направленность хлебопекарной отрасли, в конечном счете, обеспечит повышение качества жизни граждан России. К сожалению, в настоящее время рекомендации Справочных документов по НДТ и Руководств по НП и положения международных стандартов на предприятиях хлебопекарной промышленности также используются крайне редко.

В диссертационной работе основное внимание уделено разработке новых инструментов экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на основе применения комплексной методики определения действующих на предприятии нерациональных бизнес-процессов, использования для качественной оценки рациональности бизнес-процессов понятия «экономическая рациональность», требований международных стандартов и их российских аналогов, положений отраслевых Справочных документов по НДТ и Руководств по НП.

В диссертационной работе нами предложено использовать понятие «экономическая рациональность» как качественная оценка эффективности процессов, отражающая стремление получить наилучший экономический результат при минимально возможных

затратах всех необходимых ресурсов, обеспечивающая в совокупности с квалитетическими методами возможность оптимальной оценки эффективности системы, процесса, операции или проекта.

Таким образом, актуальность поставленной и решаемой в диссертационной работе новой научной задачи разработки и совершенствования экономически эффективных инструментов реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях с использованием методологии системного анализа внешней и внутренней среды предприятия, требований международных стандартов, их российских аналогов, положений Справочных документов по НДТ и Руководств по НП, позволит оптимизировать деятельность предприятий хлебопекарной отрасли в условиях перехода социально-ориентированных отраслей экономики России к устойчивому развитию.

Степень разработанности темы исследования. Основные методы реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий разработали следующие зарубежные ученые: Дж. Вахович, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Хорн, М. Хэммер, Дж. Чампи и другие.

Результаты исследований по математическим методам и компьютерным инструментам реинжиниринга бизнес-процессов, а также по разработке информационных систем в менеджменте и логистике изложены в работах российских ученых: С. В. Валдайцева, С. А. Голембиевского, М. И. Дли, А. А. Емельянова, Ю. А. Жучковой, С. Г. Кузнецова, И. И. Мазура, В. П. Мешалкина, Е. Г. Ойхмана, В. К. Попова, Ю. Ф. Тельнова, В. Д. Шапиро и других.

В развитии теории и практики межфирменной интеграции, как одного из инструментов повышения эффективности бизнес-процессов, большую роль сыграли труды зарубежных ученых: М. Ф. Корбет, Дж. Уэлч, К. Фляйшер, С. Харрисон, Дж. Хейвуд. Российские ученые Б. А. Аникин, С. О. Календжян, В. Е. Карашевич, В. В. Кондратьева, И. К. Моисеева, И. О. Проценко и другие в своих трудах развивают теорию и практику аутсорсинга, как одного из инструментов эффективного реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий с учетом особенностей российской экономики.

Значительный вклад в становление и развитие исследований по экономической рациональности внесли зарубежные ученые-экономисты: Э. Дж. Долан, Д. Канеман, Д. Е. Линдсей, Дж. Ф. Мусс, П. Словик, Г. Эмерсон, а также российские ученые: В. С. Автономова, М. И. Одинцова, Л. А. Петросян.

Методология применения и количественные оценки экономической рациональности, с учетом показателей ресурсо- и энергоэффективности, использования НДТ для обеспечения перехода к устойчивому развитию предприятий и отраслей, рассматривалась в трудах академиков В. А. Коптюга и П. Д. Саркисова, членов-корреспондентов РАН Г. А. Ягодина, В. П. Мешалкина и Н. П. Тарасовой, а также профессоров Т. В. Гусевой, А. Е. Хачатурова-Тавризяна, в работах докторов экономических наук А. Ю. Белозерского, Т. В. Какатуновой, К. А. Кравченко, С. А. Михайлова, Г. А. Печникова и кандидатов экономических наук Н. Г. Авраменко,

Е. Б. Кручины, И. Е. Подчуфаровой, А. Л. Токарева и А. А. Фасхиева, диссертационные работы которых выполнены в РХТУ имени Д.И. Менделеева.

Несмотря на наличие большого числа исследований по реинжинирингу бизнес-процессов, аутсорсингу, аутстаффингу и субконтракции, в настоящее время необходима дальнейшая разработка специализированных методик применения аутсорсинга при реинжиниринге бизнес-процессов для промышленных предприятий как заказчиков услуг, а также систематизация существующих подходов к повышению экономической рациональности. Необходимость совершенствования инструментов эффективного реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности определила постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель диссертационной работы. Разработка эффективных инструментов реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях на основе использования различных видов межфирменной интеграции, применения качественных и количественных оценок целесообразности реинжиниринга бизнес-процессов, с учетом требований международных стандартов и их российских аналогов, положений Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам, нормативных документов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятий.

Для достижения указанной цели поставлены и решены следующие логически взаимосвязанные **задачи**:

1. Организационно-экономический анализ современного состояния и перспектив развития хлебопекарной промышленности России, а также разработка обобщенной логико-информационной модели бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности с применением инструментальных комплексов программ.

2. Системный анализ основных видов и этапов реинжиниринга бизнес-процессов и выявление особенностей аутсорсинга как одного из механизмов межфирменной интеграции при реинжиниринге бизнес-процессов с учетом отечественного и зарубежного опыта.

3. Определение роли и значимости понятия «экономическая рациональность» как обобщенного качественного критерия эффективности реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий.

4. Разработка методики оценки целесообразности проведения на предприятиях хлебопекарной промышленности реинжиниринга бизнес-процессов на основе использования стратегических карт и системы *KPI*, а также требований международных стандартов, их российских аналогов, положений Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам.

5. Разработка методики определения нерациональных бизнес-процессов и методики экономической оценки реализации реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

6. Организационно-экономический анализ деятельности хлебопекарного предприятия ЗАО «Калининградхлеб» и разработка научно-обоснованных рекомендаций

по реинжинирингу бизнес-процессов с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Основные разделы диссертационной работы соответствуют пунктам Программы фундаментальных научных исследований Государственных академий наук на 2013-2020 гг., в том числе Плану фундаментальных научных исследований РАН (IX: Общественные науки по направлению 87: «Разработка стратегии трансформации социально-экономического пространства и территориального развития России»), а также основным положениям Послания Президента РФ Федеральному Собранию от 12 декабря 2012 г.: изменение структуры экономики, возврат лидерства в традиционных промышленных отраслях, развитие малого и среднего бизнеса. Актуальность проведенного исследования подтверждается его соответствием «Стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 апреля 2012 г. N 559-р)».

Содержание диссертационной работы соответствует следующим пунктам паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)»:

1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности.

1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

1.1.22. Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

1.1.28. Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности.

Объект исследования – предприятия хлебопекарной промышленности как объекты реинжиниринга бизнес-процессов.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие при планировании и реализации реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента управления перехода к устойчивому социально-экономическому развитию предприятий хлебопекарной промышленности.

Научная новизна диссертационной работы состоит в разработке новых инструментов эффективного реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности, реализация которых обеспечит интенсификацию перехода к устойчивому социально-экономическому развитию с учетом выполнения требований международных стандартов, их российских аналогов, положений Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам для предприятий пищевой промышленности.

В работе лично автором получены следующие основные новые научные результаты:

1. Разработана обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности с учетом декомпозиции каждого бизнес-

процесса на составляющие элементарные работы, которая отображает взаимосвязи основных видов организационно-управленческих работ и технологических процессов, а также использование внешних материальных и трудовых ресурсов, влияние факторов внешней окружающей среды на деятельность предприятия, что позволяет наглядно представлять альтернативные варианты организации бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

2. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта реинжиниринга бизнес-процессов и особенностей использования форм межфирменной интеграции на промышленных предприятиях как одного из организационно-управленческих механизмов реинжиниринга предложена комплексная методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов, отличающаяся применением методологии системного подхода, модифицированного «плана семи шагов» и учетом требований международных стандартов, их российских аналогов, а также рекомендаций Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам, что позволяет разрабатывать научно-обоснованные эффективные инструменты для обеспечения устойчивого развития предприятий хлебопекарной промышленности.

3. Предложена и обоснована методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, характеризующаяся построением стратегической карты предприятия на основе комплексного использования методов системного анализа факторов внешней и внутренней среды с уточнением количественных показателей финансового анализа влияния факторов внутренней среды с учетом требований международных стандартов, их российских аналогов, рекомендаций Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам, что позволяет обеспечивать научно-обоснованный эффективный реинжиниринг бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

4. Разработана методика определения нерациональных бизнес-процессов хлебопекарного предприятия, отличающаяся использованием *SWOT*-анализа внешней и внутренней среды предприятия, а также построением матрицы зависимости «Компетентность исполнителей бизнес-процессов и Ключевых Факторов Успеха», что позволяет выполнять проекты по эффективному реинжинирингу бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии.

5. Разработана методика оценки эффективности реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов, характеризующаяся возможностью объективного сравнения эффективности различных бизнес-процессов на основе применения методов анализа управления факторами для определения затрат, экспертных оценок и бенчмаркинга, использованием количественных и качественных оценок эффективности бизнес-процессов, что позволяет обеспечивать научно-обоснованный выбор наилучших вариантов реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности.

Теоретическая и практическая значимость работы.

1. Предложенные обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов и комплексная методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях

хлебопекарной отрасли имеют определенное теоретическое значение для развития методологии и инструментов эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях пищевой промышленности.

2. Разработанные новые инструменты эффективного реинжиниринга бизнес-процессов - методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов и методика оценки эффективности реализации реинжиниринга бизнес-процессов, основанные на применении качественных и количественных методов анализа внешней и внутренней среды промышленного предприятия, имеют существенное значение для развития инструментов анализа и оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в промышленности.

3. Предложенные инструменты эффективного реинжиниринга бизнес-процессов практически применены для разработки научно-обоснованных рекомендаций по экономически эффективному реинжинирингу бизнес-процессов на ЗАО «Калининградхлеб».

Методологическую и теоретическую базу исследования составили научные положения и выводы, сформулированные в трудах отечественных и зарубежных ученых в области теории экономической рациональности и теории реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий. В диссертационной работе использовались методы экономического, финансового, стратегического анализа, методы системного анализа экономических явлений и процессов, теории проектно-структурного проектирования организаций. При проведении диссертационного исследования использовались нормативные акты Российской Федерации по развитию промышленности, опубликованные в периодической и специальной литературе, данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

Информационная база диссертационной работы. Данные официальных статистических органов РФ, законодательные и нормативные акты РФ, тексты Справочных документов по НДТ и Руководств по НП, материалы периодических и специальных изданий по экономике, менеджменту, логистике, экономическому и финансовому анализу, а также материалы научных конференций и информационные ресурсы сети Интернет.

Положения, выносимые на защиту:

1. Обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности.

2. Комплексная методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

3. Методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях хлебопекарной промышленности.

4. Методика определения нерациональных бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

5. Методика оценки эффективности реализации реинжиниринга бизнес-процессов хлебопекарного предприятия.

6. Научно-обоснованные рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов на ЗАО «Калининградхлеб».

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования докладывались и обсуждались на научных семинарах Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова и Международного института логистики ресурсоэнергосбережения и технологической инноватики Российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева. Основные положения научного исследования доложены и получили одобрение на следующих научно-практических конференциях: Международный форум молодых лидеров. GLOBE-2011 «Модернизация в России в XXI веке. Вызовы и возможности» (г. Москва, МГИМО (У) МИД России, 30-31.03.2011); VI Международная научно-практическая конференция «Теоретические и практические аспекты развития современной науки» (г. Москва, 26.12.2012); XXIII, XXIV, XXV Международные Плехановские чтения (г. Москва, 19-23.04.2010, 10-17.02.2011, 15.02.2012); XV Межвузовская учебно-методическая конференции «Актуальные проблемы химико-технологического образования. Гуманитарные и социально-экономические исследования» (г. Москва, 21-22.05.2013).

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 9 работах общим объемом 4,75 п.л., в том числе 4 публикации в журналах, рекомендованных ВАК. Все научные работы написаны лично автором.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертационная работа изложена на 189 с., включает введение, три главы, заключение, список литературы из 133 наименований, 8 приложений, включая глоссарий основных терминов и понятий, список сокращений и условных обозначений.

ОГЛАВЛЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Введение

1. Современные подходы к реинжинирингу бизнес-процессов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития промышленных предприятий

- 1.1 Организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития хлебопекарной промышленности России
- 1.2 Системный анализ реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия как сложной аналитическо-организационной деятельности
- 1.3 Анализ использования форм межфирменной интеграции промышленных предприятий как организационных механизмов реинжиниринга бизнес-процессов
- 1.4 Экономическая рациональность – обобщенная качественная оценка эффективности реинжиниринга бизнес-процессов промышленных предприятий
- 1.5 Выводы

2. Методические основы организации и управления эффективным реинжинирингом бизнес-процессов на промышленных предприятиях

- 2.1 Методика построения обобщенной логико-информационной модели бизнес-процессов хлебопекарного предприятия с применением инструментального комплекса программ BPwin
- 2.2 Методика определения целесообразности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях хлебопекарной промышленности с использованием инструментов системного анализа и требований международных нормативных документов

2.3 Методика определения нерациональных бизнес-процессов при реинжиниринге бизнес-процессов на предприятиях хлебопекарной промышленности

2.4 Методика формирования комплексной оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов на промышленных предприятиях с учетом требований международных нормативных документов

2.5 Выводы

3. Разработка и реализация научно-обоснованных рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов на ЗАО «Калининградхлеб» для обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятия

3.1 Организационно-экономический анализ деятельности хлебопекарного предприятия ЗАО «Калининградхлеб» как объекта реинжиниринга бизнес-процессов

3.2 Определение нерациональных бизнес-процессов на действующем хлебопекарном предприятии для проведения реинжиниринга

3.3 Практические научно-обоснованные рекомендации по проведению эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб»

3.4 Оценка экономической эффективности результатов реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб»

3.5 Выводы

Основные результаты и предложения

Список литературы

Приложение 1. Глоссарий основных терминов и понятий

Приложение 2. Список сокращений и условных обозначений

Приложение 3. Логико-информационные модели элементарных работ бизнес-процессов хлебопекарного предприятия до и после проведения реинжиниринга бизнес-процессов на примере ЗАО «Калининградхлеб»

Приложение 4. Организационная структура предприятия ЗАО «Калининградхлеб»

Приложение 5. Матрица зависимости «Компетентность исполнителей бизнес-процессов и Ключевые Факторы Успеха» на предприятии ЗАО «Калининградхлеб»

Приложение 6. Организационная структура предприятия ЗАО «Калининградхлеб» после проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Приложение 7. Расчет точки безубыточности при реализации проекта по реинжинирингу бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб»

Приложение 8. Справка о практическом использовании результатов диссертационной работы в деятельности ЗАО «Калининградхлеб»

Во введении обоснована актуальность задачи совершенствования существующих и разработки новых эффективных инструментов реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях, направленных на оптимизацию деятельности предприятий хлебопекарной отрасли как социально-значимой для экономики России. Сформулированы цель и задачи диссертационной работы, предмет и объект исследования, изложены теоретическая и практическая значимость результатов диссертационной работы, научная новизна и основные положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Современные подходы к реинжинирингу бизнес-процессов для обеспечения устойчивого социально-экономического развития промышленных предприятий» выполнен анализ современного состояния и тенденций развития хлебопекарной промышленности России за период 2007-2012 гг. Проведен организационно-экономический анализ хлебопекарной промышленности, который выявил следующие недостатки этой отрасли экономики: снижение потребительского спроса на продукцию хлебопекарных предприятий; рост цен на фоне низкой покупательной способности населения; бурное развитие малого хлебопечения в городских и сельских населенных пунктах без гарантий обеспечения должного качества продукции; недостаток инвестиций в развитие средств производства; низкий уровень использования имеющихся производственных мощностей, вызванный падением объемов производства и реализации продукции. Проведенный анализ действующих бизнес-процессов выявил их несоответствие требованиям международных стандартов, их российских аналогов, положений Справочных документов по НДТ и Руководств по НП в отрасли российского хлебопечения по следующим функциям: хранение муки; транспортировка готовых хлебобулочных изделий; минимизация потребления воды и энергии; способы утилизации отходов.

Проведенный организационно-экономический анализ деятельности предприятий хлебопекарной отрасли определил насущную необходимость разработки различных стратегий перехода к устойчивому социально-экономическому развитию предприятий с обязательным учетом стратегий реинжиниринга бизнес-процессов.

Традиционная методика реинжиниринга бизнес-процессов имеет три этапа: оценка существующих бизнес-процессов; перепроектирование существующей логико-информационной модели бизнес-процессов; реализация новой логико-информационной модели бизнес-процессов. Нами предложена комплексная методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов на основе методологии системного подхода модификации «плана семи шагов»^{*}:

1. Определение корпоративных целей предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды.
2. Определение *KPI* (*Key Performance Indicators*, Ключевых Показателей Результативности), необходимых для оценки выполнения целей.
3. Проведение системного анализа экономической рациональности существующих бизнес-процессов.
4. Определение Ключевых Факторов Успеха (КФУ) для перепроектирования логико-информационной модели бизнес-процессов.
5. Определение нерациональных бизнес-процессов.
6. Перепроектирование логико-информационной модели бизнес-процессов.
7. Контроль, реализация и количественная оценка экономической эффективности результатов реинжиниринга бизнес-процессов.

Преимущество предложенной комплексной методики состоит в учете особенностей социальной значимости хлебопекарной отрасли, которое достигается определением

^{*} Hummer M. The superefficient company// Harvard Business Review. September 2011. P. 82-91.

корпоративных целей (1 этап методики) на основе учета влияния не только внутренних, но и внешних факторов (соответствие требованиям международных стандартов, их российских аналогов, положениям Справочных документов по НДТ и Руководств по НП в области хлебопечения). Предложенная нами комплексная методика позволяет проводить как стратегический, так и оперативный анализ деятельности предприятия для определения КФУ предприятия и последующего определения нерациональных бизнес-процессов (этапы 4 и 5) конкретными методами и показателями *KPI* (2, 3 этапы) оценки деятельности предприятия под влиянием внутренних и внешних факторов.

При реинжиниринге бизнес-процессов на предприятиях хлебопекарной промышленности в качестве одного из организационно-управленческих инструментов нами предлагается использовать различные организационные формы межфирменной интеграции промышленного предприятия, в том числе аутсорсинг, аутстаффинг и субконтракцию.

На основе анализа выявления научно-практических подходов и отличительных особенностей организации аутсорсинга при реинжиниринге бизнес-процессов, автором предложено уточненное определение понятия аутсорсинга как долгосрочной взаимовыгодной формы взаимодействия различных бизнес-структур предприятия при реализации четко ограниченного(-ых) бизнес-процесса(-ов), направленной на экономически эффективное производство высококачественных товаров, работ или услуг в результате использования специализации предприятия-аутсорсера.

Для качественной оценки проведения реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии автором предложено использование понятия «экономической рациональности» как обобщенной качественной оценки эффективности деятельности, направленной на достижение цели при ряде ограничений и имеющихся ресурсах. Основные принципы рациональности менеджмента: оптимальное распределение ресурсов; концентрация на основном виде деятельности; перепроектирование бизнес-процессов, используя наилучшие компетенции сторонних организаций, позволяют достичь устойчивого развития предприятий, в том числе предприятий в социально-ориентированных отраслях промышленности, к которым относится и хлебопекарная промышленность. Уточнены следующие характерные особенности экономической рациональности как обобщенной качественной оценки развития предприятий: однозначность и ясность задачи улучшения деятельности; целеориентированность; осведомленность о вариантах и возможных выборах решения задачи; ясность преимуществ, их постоянство и стабильность. Таким образом, смысл понятия экономической рациональности позволяет рассматривать постановку целей предприятий по методике разработки новых эффективных процессов концепции *SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bounded)* – цель процесса должна быть конкретна, измерима, достижима, релевантна, ограничена во времени.

Во второй главе «Методические основы организации и управления эффективным реинжинирингом бизнес-процессов на промышленных предприятиях» изложены предложенные автором методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, методика определения нерациональных бизнес-

процессов и методика оценки эффективности проведения реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

Для наглядного отображения существующих бизнес-процессов, результатов реинжиниринга и использования различных материальных, трудовых и финансовых ресурсов нами разработана обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов хлебопекарного предприятия с учетом декомпозиции каждого бизнес-процесса на составляющие элементарные работы (рис. 1). Для построения обобщенной логико-информационной модели бизнес-процессов хлебопекарного предприятия выбран инструментальный комплекс программ *BPwin* для моделирования бизнес-процессов по методологии *SADT (Structured Analysis and Design Technics)*, стандарту *IDEF0 (Icam (Integrated Computer Aided Manufacturing) DEFinition for Function Modeling)*.

Для наглядного отображения результатов деятельности предприятия и бизнес-процессов использованы диаграммы потоков данных *DFD (Data Flow Diagrams)*, отображающие документооборот для анализируемых бизнес-процессов, а также стандарт *IDEF3* методологии *SADT* для детального представления взаимосвязей бизнес-процессов.

Автором разработана методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии, состоящая из следующих основных этапов: составление стратегической карты, отображающей методику *BSC (Balanced Score Card, система сбалансированных показателей)*; определение качественных и количественных *KPI* для оценки реализации поставленных целей. Краткая сущность каждого этапа методики состоит в следующем:

1. Составление стратегической карты с указанием рационального целеполагания для предприятий хлебопекарной промышленности и оценки необходимости реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов. Исходя из четырех перспектив представленных на стратегической карте, отображающей методику *BSC* оценки эффективности различных видов деятельности предприятий: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и технологические процессы, интеллектуальный потенциал организации: обучение персонала и рост компетентности, автором сформулированы цели реинжиниринга бизнес-процессов в соответствии с концепцией *SMART*.

2. Формирование конкретных ключевых показателей *KPI*, которые выбирались с учетом анализа внешней среды; анализа финансовой деятельности с точки зрения структуры и величины затрат; динамики; инновационности; простоты измерения. Формирование конкретных *KPI* осуществляется по следующим шагам:

- 2.1 Качественная и количественная оценка влияния факторов внешней и внутренней среды наиболее точно отображается с использованием ряда матричных методов системного анализа в менеджменте, которые составят основу для формирования *KPI*. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ), матрица *PIMS*-анализа (*the Profit Impact of Market Strategy* - Влияние рыночной стратегии на прибыль), матрица *PEST*-анализа (*Political, Economic, Social, Technological* - Политический, экономический, социальный, технологический).

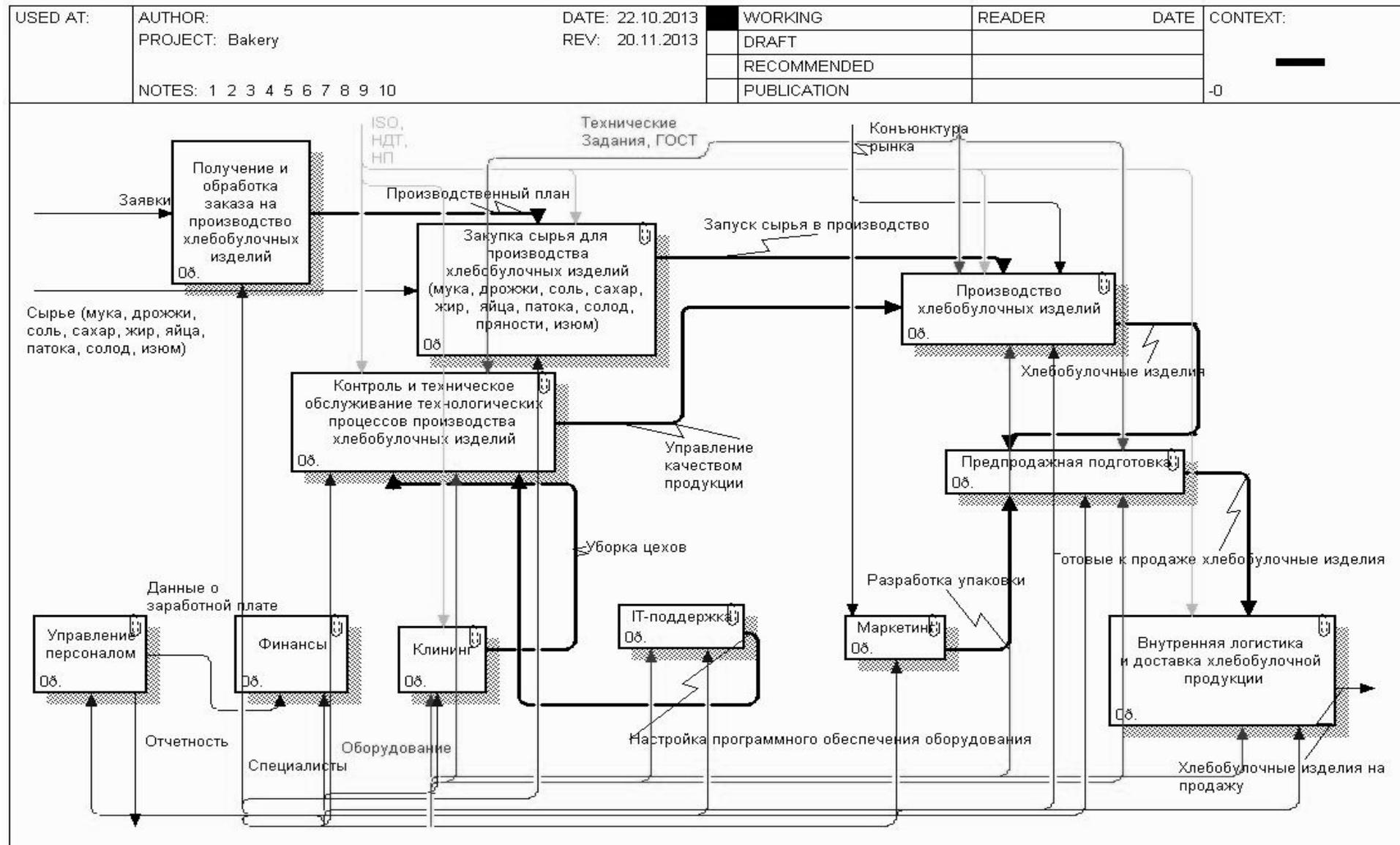


Рис. 1. Обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов хлебопекарного предприятия

2.2. В качестве *KPI* выбраны следующие финансовые показатели, позволяющие количественно оценить состояние внутренней среды предприятия: производительность труда; рентабельность продаж; коэффициент оборачиваемости активов; коэффициент эффективности использования оборотных средств; показатель *MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness - Эффективность производственного цикла)*.

2.3. Для оценки соответствия бизнес-процессов хлебопекарного предприятия современным НДТ науки, техники и технологии, а также обеспечения минимального воздействия на окружающую природную среду предлагается использовать при формировании *KPI* требования международных стандартов и их российских аналогов, положения Справочных документов по НДТ и Руководств по НП в отрасли российского хлебопечения. В предложенной методике оценки целесообразности реинжиниринга бизнес-процессов используется построенная автором стратегическая карта (рис. 2).

Предложенная методика определения нерациональных бизнес-процессов состоит из следующих этапов:

1. Определение КФУ на хлебопекарном предприятии, которые оказывают влияние на формирование конкурентоспособности предприятия и поддерживают его эффективную работу. Использование метода *SWOT*-анализа (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) как наиболее эффективного инструмента структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия позволяет определить КФУ, существующие внутри или вне организации.

2. Построение матрицы определения нерациональных бизнес-процессов, которая позволяет выявить зависимость КФУ от вида бизнес-процессов; количество факторов, влияющих на каждый бизнес-процесс (бизнес-процессы, влияющие на большое количество КФУ, более критичны для деятельности компании и требуют совершенствования); уровень компетентности исполнителей бизнес-процессов.

Бизнес-процессы, подлежащие реинжинирингу, определяются, исходя из соответствия выбранных процессов следующим условиям: данный процесс не относится к ключевой компетенции компании; отсутствие высоких и нестандартных требований к качеству передаваемого бизнес-процесса; малая взаимозависимость функций; высокий уровень стандартизации; наличие совместимости ИТ-системы.

Автором предложена методика оценки эффективности проведения реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии, состоящая из следующих этапов:

1. Использовать анализ управления факторами, определяющими затраты, для количественной оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. Данный метод позволяет выявлять среди разнообразных факторов, влияющих на затраты, наиболее весомые факторы, и, исходя из конкретных оценок и возможностей, уменьшать их влияние на затраты.

2. Применить метод экспертных оценок для качественной информационно-аналитической оценки результатов реинжиниринга бизнес-процессов.

3. Провести качественную и количественную оценку влияния внешних факторов. Для измерения расхождений и различий в эффективности бизнес-процессов по сравнению с конкурентами использовать метод бенчмаркинга.

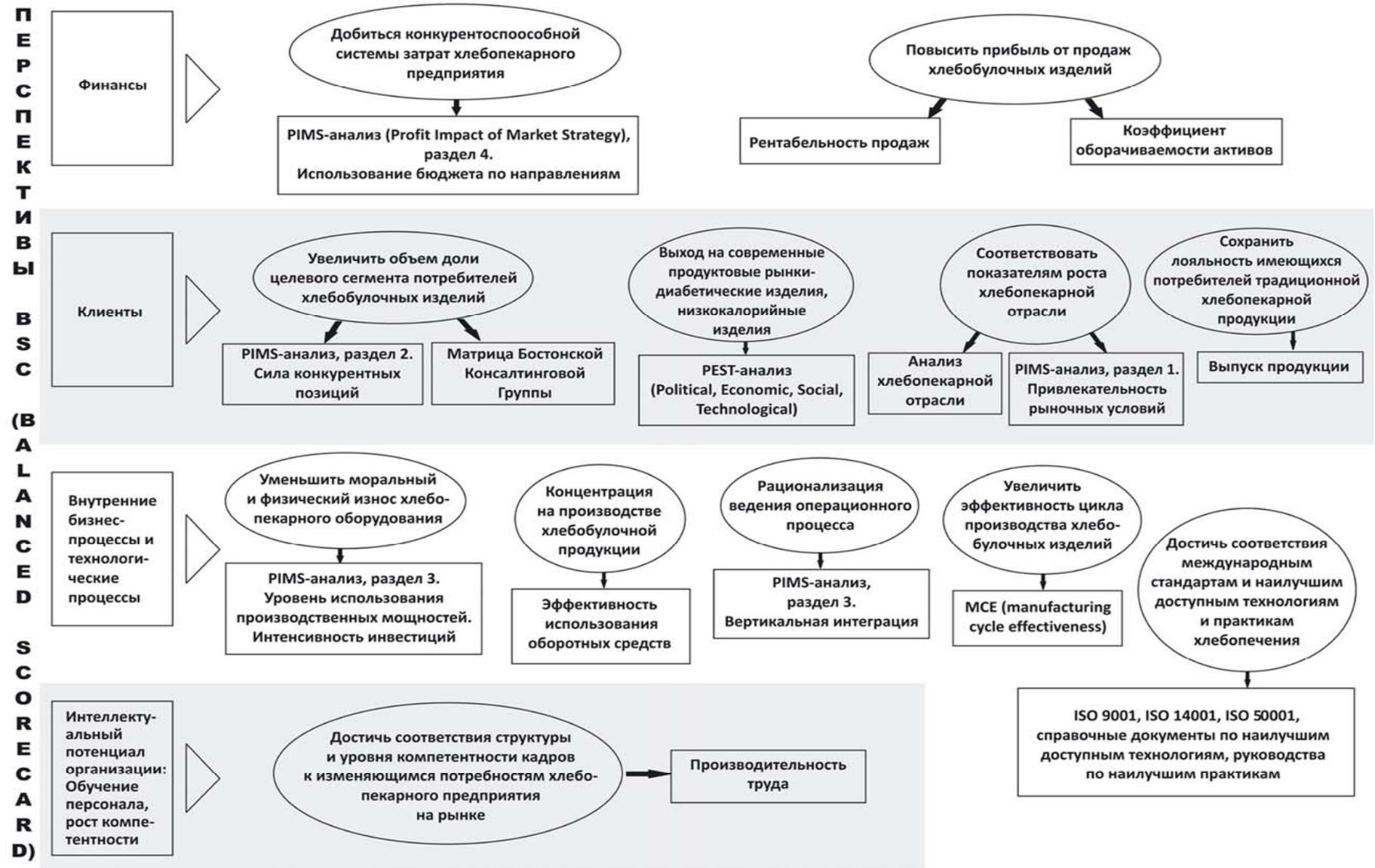


Рис. 2. Стратегическая карта оценки целесообразности реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях хлебопекарной промышленности

В третьей главе «Разработка и реализация научно-обоснованных рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов на ЗАО «Калининградхлеб» для обеспечения устойчивого социально-экономического развития предприятия» для оценки организационно-экономического состояния предприятия хлебопекарной отрасли Московской области на ЗАО «Калининградхлеб» проведен анализ по предложенной автором методике целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов с использованием определенных ранее *KPI* и выявлены следующие особенности развития предприятия по основным перспективам *BSC*:

1. Перспектива «Интеллектуальный потенциал организации: обучение персонала и рост компетентности». Рост производительности труда на 20%, за счет роста выпуска товарной продукции и снижения численности сотрудников на 10%, свидетельствует о положительной динамике на предприятии.

2. Перспектива «Внутренние бизнес-процессы и технологические процессы». 31 % времени производственного процесса занимает доставка продукции до продуктовых сетей. Износ основных производственных мощностей составляет 82,5 %, что требует их обновления. Неинтенсивное и неэффективное использование оборотных средств на предприятии ограничивает возможность модернизации оборудования. Выявлено нечеткое взаимодействие между подразделениями организационной структуры на предприятии по определению реально необходимого объема выпускаемой готовой продукции, что приводит к дефициту/профициту сырья/материалов/готовой продукции на складах/ в магазинах и значительным издержкам. Не осуществляется логистизация бизнес-процессов, прежде всего процессов распределения – складирования, транспортирования. Вся продукция сертифицирована по стандартам ГОСТ Р 52961-2008, Р 52462-2005, Р 53072-2008.

Для улучшения качества продукции, сокращения воздействия производственных процессов на окружающую среду, повышения показателей ресурсо- и энергоэффективности в соответствии с требованиями международных стандартов и их российских аналогов, рекомендациями Справочных документов по НДТ и Руководств по НП для предприятий пищевой промышленности автором выявлено несоответствие наилучшим значениям параметров организации технологического процесса – «хранение муки». В настоящее время хранение муки осуществляется тарным способом (в мешках), что приводит к высокому уровню выбросов мучной пыли и неэффективному использованию материальных ресурсов, так как ежегодные потери муки возрастают и к 2012 г. достигли 628 кг в год.

Для снижения энергоемкости хлебопекарная промышленность России, являющаяся крупным потребителем энергоресурсов, имеет значительный потенциал. Проведенный анализ выявил несоответствие действующих бизнес-процессов и технологических процессов рекомендациям, изложенным в Справочных документах по НДТ и Руководствах по НП для предприятий пищевой промышленности, в частности на российских предприятиях отсутствуют мероприятия по системе учета и контроля энергозатрат на предприятии.

3. Перспектива «Клиенты». В результате анализа по методу БКГ выявлено, что привлекательным для инвестирования является совершенствование технологических процессов для группы удобных изделий, которые занимают около 5% в общем объеме производства хлебобулочных изделий предприятия. Анализ выработки по продуктовым направлениям выявил неэффективность принятого решения в 2010 г. после ухудшения финансовых показателей деятельности предприятия о прекращении производства перспективного и развивающегося сегмента на рынке – диабетической продукции как высокозатратного.

Выработка хлебобулочных изделий имеет положительную динамику, в среднем ежегодно увеличиваясь на 5-7%, что совпадает с темпами роста отрасли.

4. Перспектива «Финансы». Проведенный *PIMS*-анализ использования бюджета по направлениям в качестве одного из *KPI* определил следующие особенности развития: 10% рост затрат на оплату труда по отношению к объему продаж за 5 лет является значением чуть выше нормы для данного показателя в хлебопекарной отрасли. С 2007 г. на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» не происходило значительных кадровых изменений, не осуществлялся набор высококвалифицированных кадров с более высокими заработными платами. Рост показателя затрат на оплату труда вырос в большей степени из-за увеличения средней заработной платы в Московской области для работников низшего звена.

Доля коммерческих затрат по отношению к объему продаж выросла на 18,5%. Последующий рост затрат, связанных с отгрузкой и реализацией продукции, может привести к увеличению отпускной цены продукции, что уменьшит спрос на нее и снизит конкурентные преимущества.

Рост управленческих затрат по отношению к объему продаж в среднем ежегодно на 6% в дальнейшем может привести к пропорциональному падению выручки от продаж продукции. Рентабельность продаж падает, что связано с уменьшением прибыли от продаж при сохранении роста выручки и определяет необходимость изменений распределения структуры затрат на предприятии. Снижение оборачиваемости активов на 30% за период 2007-2012 гг. свидетельствует о снижении прибыли на предприятии. Произошло увеличение цикла оборота активов, в том числе оборотных средств до 55 дней.

При практическом использовании на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» методики определения нерациональных бизнес-процессов проведен *SWOT*-анализ, в результате которого выбраны следующие КФУ: качественное сырье, ресурсо- и энергосберегающие технологические процессы, квалифицированные кадры (компетентные технологи, хлебопеки), круг лояльных постоянных потребителей. Составление матрицы зависимости «Компетентность исполнителей бизнес-процессов и КФУ» по предложенной автором методике позволило определить следующие нерациональные бизнес-процессы, подлежащие реинжинирингу: контроль и техническое обслуживание технологических процессов производства хлебобулочных изделий, IT-поддержка, финансы, управление персоналом, внутренняя логистика и доставка хлебобулочных изделий, клининг (рис. 3).

Важность бизнес-процессов (число КФУ, на которые влияет бизнес-процесс)	3	БП Производство хлебобулочных изделий БП Предпродажная подготовка	БП Контроль и техническое обслуживание технологических процессов производства хлебобулочных изделий	
	2	БП Маркетинг	БП Получение и обработка заказа на производство хлебобулочных изделий	БП IT-поддержка БП Финансы БП Управление персоналом БП Внутренняя логистика и доставка хлебобулочных изделий БП Клининг
	1	БП Закупка сырья для производства хлебобулочных изделий		
		А	В	С
		Уровень компетентности по бизнес-процессам (БП)		
		Зона 3 Низкий уровень	Зона 2 Средний уровень	Зона 1 Высокий уровень

Рис. 3. Матрица определения нерациональных бизнес-процессов

На основании проведения анализа управления факторами, определяющими затраты, экспертных оценок и результатов бенчмаркинга конкурентов предложены и реализованы следующие научно-обоснованные практические мероприятия по реинжинирингу бизнес-процессов:

1) Передача на аутсорсинг бизнес-процесса доставки готовой хлебобулочной продукции компании ООО «Центр. Логистика» на основе результатов экспертных оценок и анализа управления факторами, определяющими затраты.

2) Передача на аутсорсинг функций бизнес-процессов «Финансы» и «Управление персоналом»: бухгалтерская деятельность по расчету и выдаче заработной платы, налогов, составлению отчетности, ведение кадрового администрирования, которые согласно методу экспертно-весовых оценок будет выполнять компания ООО «Интеркомп Россия».

3) Применение аутстаффинга клининговых услуг, перевод уборщиц в компанию-провайдер ООО «Интеркомп Россия».

4) Передача на аутсорсинг бизнес-процесса «IT-поддержка» в компанию ЗАО «Микротест», выбранную на основе метода экспертных оценок посредством ранжирования оценки факторов.

5) Применение субконтракции для выполнения ремонтных работ и технического обслуживания производственного оборудования на основании проведения бенчмаркинга конкурентов.

6) Совершенствование технологических процессов хранения муки в соответствии со Справочными документами по НДТ и Руководствами по НП. Для устранения повышенного тепловлажностного режима хранения муки предложено организовать бестарные условия хранения муки в специализированных бункерах.

7) Применение автоматизированной системы учета энергозатрат на каждом производственном этапе и производственном цехе на основании проведения бенчмаркинга пищевых предприятий по повышению энергоэффективности. Малозатратный проект по использованию приборов учета энергопотребления позволит реализовать мониторинг и контроль потребления энергетических затрат в соответствии с международными стандартами, их российскими аналогами и нормативно-справочными документами.

Автором разработана логико-информационная модель бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» после реинжиниринга бизнес-процессов (рис. 4).

Реализация проекта экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» позволила получить следующие организационно-экономические результаты:

1. Ускорение оборачиваемости активов в 2 раза по сравнению с 2012 г. положительно повлияло на кредито- и платежеспособность предприятия.

2. Сокращение затрат на оплату труда, управленческих и коммерческих расходов в среднем на 10% привело к росту прибыли на предприятии.

3. На 10% увеличился показатель рентабельности продаж.

4. Рост показателя производительности труда на 30% после реализации реинжиниринга непрофильных бизнес-процессов за счет увеличения количества произведенной товарной продукции и снижения численности сотрудников.

5. После реализации проекта экономически рационального реинжиниринга бизнес-процессов точка безубыточности понизилась до 342 506 тыс. руб. по сравнению с показателем в 353 088 тыс. руб. до проводимых изменений (табл. 1).

Таблица 1

Определение точки безубыточности при реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб»

Показатель	До проведения реинжиниринга бизнес-процессов	После внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов
Выручка (тыс. руб.)	524 494	797 690
Реализация (т.)	14 613	18 035
Постоянные затраты (тыс. руб.)	163 400	233 000
Переменные затраты (тыс. руб.)	281 772	255 037
Точка безубыточности (тыс. руб.)	353 088	342 506
Точка безубыточности (т.)	9 837	7 744

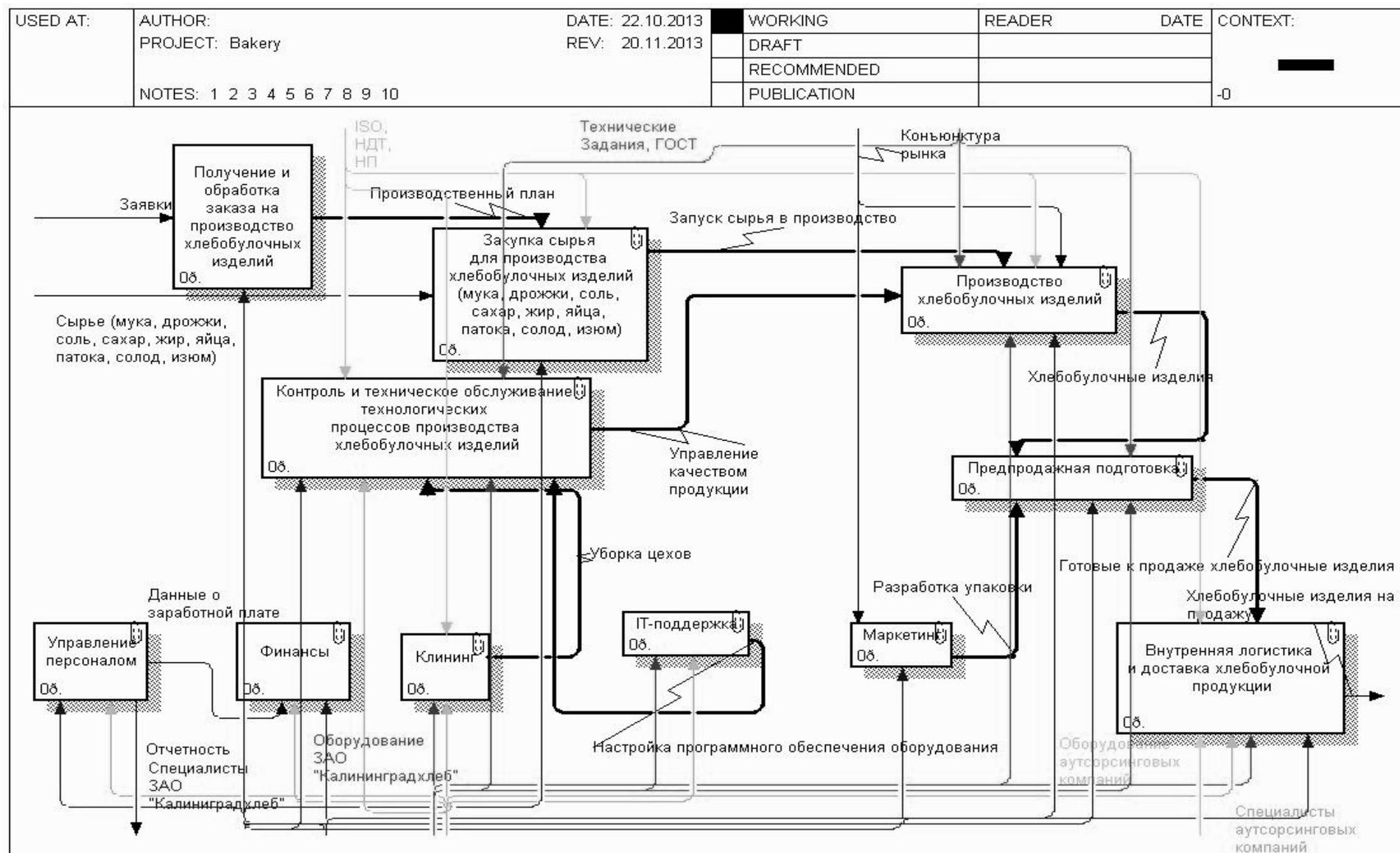


Рис. 4. Логико-информационная модель бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» после экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов

В таблице 2 представлены основные результаты экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб».

Таблица 2

Основные результаты экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Калининградхлеб» при использовании различных форм межфирменной интеграции

Усовершенствованный бизнес-процесс	Преимущества	Недостатки
Внутренняя логистика и доставка (Аутсорсинг, бестарное хранение муки)	<ul style="list-style-type: none"> • Экономия 57%; • Высвобождение гаражных помещений; • Единовременный экономический эффект от продажи автопарка; • Сокращение уровня выбросов мучной пыли; • Соответствие Руководству по НП складирования <i>Best Practices in Warehouse Operations</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение штата; • Уменьшение контроля над бизнес-процессом; • Затраты на приобретение бункеров для хранения муки.
Управление персоналом (Аутстаффинг)	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие рисков некорректного оформления кадров; • Разрешение трудовых споров компанией-аутсорсером. 	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение контроля за бизнес процессом.
Финансы (Аутсорсинг)	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное ведение бухгалтерской деятельности; • Отсутствие административных рисков, связанных с корректностью оформления налоговой, пенсионной, управленческой, бухгалтерской отчетности; • Сокращение расходов на 30%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Психологический барьер от отсутствия бухгалтера в непосредственной близости; • Невозможность точной оценки объемов работ в момент заключения договора; • Опасения о разглашении компанией-аутсорсером финансовой тайны.
Клининг (Аутстаффинг)	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие административных рисков по кадровому оформлению сотрудников. 	
IT (Аутсорсинг)	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение затрат на 36%; • Получение услуг более высокого уровня. 	<ul style="list-style-type: none"> • Положительный экономический эффект достигается не сразу после внедрения; • Психологический барьер от отсутствия IT-специалиста.
Ремонт производственного оборудования (Субконтракция)	<ul style="list-style-type: none"> • Прекращение содержания в штате сотрудников с непостоянной загруженностью. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неуверенность в компетенции поставщика услуги.
Технологический процесс производства (Установка поцевых приборов учета)	<ul style="list-style-type: none"> • Мониторинг и контроль потребления электроэнергии; • Выявление оборудования с устаревшим классом энергосбережения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Затраты на применение приборов учета.

Практическая реализация предложенных автором научно-обоснованных рекомендаций по реинжинирингу бизнес-процессов позволила обеспечить повышение финансово-экономических показателей деятельности действующего хлебопекарного предприятия ЗАО «Калининградхлеб».

В **заключении** приведены результаты исследования, выводы и практические рекомендации.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Проведен организационно-экономический анализ состояния и перспектив развития российской хлебопекарной промышленности, который выявил основные причины низкой эффективности отрасли: падение потребительского спроса, рост цен на продукцию, низкий уровень использования имеющихся производственных мощностей.

Обнаружено несоответствие требованиям международных стандартов и их российским аналогам, а также рекомендациям Справочных документов по НДТ и Руководств по НП на предприятиях российского хлебопечения в процессах хранения муки, транспортировки готовых хлебобулочных изделий, минимизации потребления воды, энергии и утилизации отходов. Современное состояние российской хлебопекарной отрасли определило актуальность разработки эффективных инструментов реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях для обеспечения соответствия бизнес-процессов международным стандартам, их российским аналогам и нормативным документам в этой отрасли.

2. Разработана обобщенная логико-информационная модель бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности с учетом декомпозиции каждого бизнес-процесса на составляющие элементарные работы, которая отображает взаимосвязи основных видов организационно-управленческих работ и технологических процессов, а также использование внешних материальных и трудовых ресурсов, влияние факторов внешней окружающей среды на деятельность предприятия, что позволяет наглядно представлять альтернативные варианты организации бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

3. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта реинжиниринга бизнес-процессов и особенностей использования форм межфирменной интеграции на промышленных предприятиях как одного из организационно-управленческих механизмов реинжиниринга предложена комплексная методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов, отличающаяся применением методологии системного подхода, модифицированного «плана семи шагов» и учетом требований международных стандартов, их российских аналогов, а также рекомендаций Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам, что позволяет разрабатывать научно-обоснованные эффективные инструменты для обеспечения развития предприятий хлебопекарной промышленности.

4. Предложена методика использования обобщенной качественной оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в виде «экономической рациональности», характеризующаяся возможностью применения концепции *SMART* и построением стратегической карты эффективности бизнес-процессов с универсальным

целесообразностью для хлебопекарного предприятия, что позволяет разрабатывать научно-обоснованные альтернативные варианты реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности.

5. Предложена и обоснована методика оценки целесообразности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, характеризующаяся построением стратегической карты предприятия на основе комплексного использования методов системного анализа факторов внешней и внутренней среды с уточнением количественных показателей финансового анализа влияния факторов внутренней среды с учетом требований международных стандартов, их российских аналогов, рекомендаций Справочных документов по наилучшим доступным технологиям и Руководств по наилучшим практикам, что позволяет обеспечить научно-обоснованный эффективный реинжиниринг бизнес-процессов на хлебопекарных предприятиях.

6. Разработана методика определения нерациональных бизнес-процессов хлебопекарного предприятия, отличающаяся использованием *SWOT*-анализа внешней и внутренней среды предприятия, а также построением матрицы зависимости «Компетентность исполнителей бизнес-процессов и Ключевых Факторов Успеха», что позволяет выполнять проекты по эффективному реинжинирингу бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии.

7. Разработана методика оценки эффективности реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов, характеризующаяся возможностью объективного сравнения эффективности различных бизнес-процессов на основе применения методов анализа управления факторами для определения затрат, экспертных оценок и бенчмаркинга, использованием количественных и качественных оценок эффективности бизнес-процессов, что позволяет обеспечивать научно-обоснованный выбор наилучших вариантов реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности.

8. Разработанные эффективные инструменты реинжиниринга бизнес-процессов практически применены для подготовки проекта и проведения экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов на хлебопекарном предприятии ЗАО «Калининградхлеб».

По мнению автора, настоящая диссертационная работа является научно-квалификационной работой, в которой на основании проведенных автором исследований предложены научно-обоснованные экономические и организационно-управленческие решения по разработке инструментов экономически эффективного реинжиниринга бизнес-процессов предприятий хлебопекарной промышленности, имеющие значение для развития экономики страны.

Список работ, опубликованных по теме диссертации:

- научные статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень Высшей аттестационной комиссии:

1. Василенко М.Ю. * Диверсификация как способ реструктуризации современных крупных промышленных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. №2. С. 90-94.
2. Василенко М.Ю. * Применение информационных технологий при моделировании бизнес-процессов и построении офисных информационных систем // Информационные ресурсы России. 2013. №1. С. 31-33.
3. Василенко М.Ю. * Структурные трансформации бизнеса: аутсорсинг и субконтракция // Российское предпринимательство. 2012. №15. С. 56-59.
4. Vasilenko M.J. * Development of restructuring mechanisms of middle-sized bakery companies // International Journal of Advanced Studies. 2012. V. 2, № 2. P. 1 – 5.

- научные статьи и доклады в других изданиях:

1. Василенко М.Ю. * Модернизация предприятия на основе функциональной и процессной реструктуризации // Вестник РХТУ им. Д.И. Менделеева: «Гуманитарные и социально-экономические исследования». Том 2. Социально-экономические исследования. Выпуск III. М.:РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. С.48 – 55.
2. Василенко М.Ю. * Развитие механизмов трансформации структур предприятий / Монография «Концепции социально-экономического развития предприятий, отраслей, комплексов». Кн. 1 / А. С. Садулаева, А. М. Сыркин, Х. Х. Ахмадова [и др.]. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2012. С.43 – 69.
3. Василенко М.Ю. * Межфирменная интеграция на основе аутсорсинга и аутстаффинга // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: материалы VI международной научно-практической конференции, г. Москва, 26 декабря 2012 года / Науч.-инф. Издат. Центр «Институт стратегических исследований». М.: Изд-во «Спецкнига», 2012. С.150-154.
4. Василенко М.Ю. * Конкурентные стратегии управления логистикой в металлургической промышленности // Двадцать четвертые Международные Плехановские чтения (10-17 февраля 2011 г.): тезисы докладов аспирантов и магистрантов. М.: ГОУ ВПО «РЭУ им.Г.В. Плеханова», 2011. С.180-181.
5. Катеришук М. Ю. Особенности аутсорсинговых отношений как формы взаимодействия промышленного предприятия // Вестник Российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева. Социально-экономические исследования. Выпуск IV. Том 2. М: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2013. С.91-102.

* в настоящее время Катеришук М.Ю.

Список сокращений и условных обозначений

ВТО: Всемирная торговая организация

ISO: International Organization for Standardization (Международная организация по стандартизации)

ГОСТ: Государственный стандарт

НДТ: Наилучшие доступные технологии

НП: Наилучшие практики

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы)

КФУ: Ключевые Факторы Успеха

KPI: Key Performance Indicators (Ключевые Показатели Результативности)

SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bounded (Конкретный, измеримый, достижимый, релевантный, ограниченный во времени)

SADT: Structured Analysis and Design Technics (Методология структурного анализа и проектирования)

IDEF: Icam (Integrated Computer Aided Manufacturing) DEFinition for Function Modeling (Объединение методологических понятий моделирования сложных систем компьютерно-интегрированных производств)

DFD: Data Flow Diagrams (Диаграмма потоков данных)

BSC: Balanced ScoreCard System (Сбалансированная система показателей)

БКГ: Бостонская Консалтинговая Группа

PIMS: the Profit Impact of Market Strategy (Влияние рыночной стратегии на прибыль)

PEST: Political, Economic, Social, Technological (Политический, экономический, социальный, технологический)

MCE: Manufacturing Cycle Effectiveness (Эффективность производственного цикла)

В заключение автор считает своим приятным долгом выразить признательность научному руководителю доктору экономических наук, профессору Анатолию Анатольевичу Говорину, а также доктору экономических наук, профессору, заведующему кафедрой экономики и организации производства Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Андрею Петровичу Гарнову за постоянное внимание и поддержку при выполнении диссертационной работы.

Автор выражает глубокую признательность члену-корреспонденту РАН, доктору технических наук, профессору по специальности 08.00.05, заведующему кафедрой логистики и экономической информатики Российского химико-технологического университета имени Д. И. Менделеева Валерию Павловичу Мешалкину за научные консультации, организационную поддержку и методические советы при обсуждении основных научных результатов диссертационной работы.