

УКД 338.2

А. Н. Хаценко

Камышинский технологический институт (филиал) ВолгГТУ, Камышин,
e-mail: ahr@kti.ru

С. Н. Кириллова

Камышинский технологический институт (филиал) ВолгГТУ, Камышин,
e-mail: stf@kti.ru

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В ПОВЫШЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: текстильный комбинат, процессный подход, система менеджмента качества, бизнес-процесс, экономическая эффективность.

Статья посвящена вопросу внедрения процессного подхода в управлении предприятием с целью обеспечения экономической эффективности на примере крупного производственного текстильного комбината. В настоящее время вопрос об увеличении показателей, характеризующих экономическую эффективность предприятия, является одним из ключевых. Актуальность представленного исследования обусловлена тем, что внедрение процессного подхода в управлении предприятием не было приоритетным для руководства. Основной акцент сделан на проблемы, которые можно решить, применяя процессный подход. Цель данного исследования заключалась в разработке предложений по внедрению процессного подхода. В статье раскрыты значимость и преимущества применения процессного подхода, предложены пути к достижению повышения эффективности деятельности предприятия. В качестве объекта исследования выступило общество с ограниченной ответственностью «Камышинский Текстиль», которое занимается производством суровых хлопчатобумажных тканей, товарной пряжи, швейных изделий.

A. N. Khatsenko

Kamyshin Technological Institute (branch) of Volgograd State Technical University,
Kamyshin, e-mail: ahr@kti.ru

S. N. Kirillova

Kamyshin Technological Institute (branch) of Volgograd State Technical University,
Kamyshin, e-mail: stf@kti.ru

PROCESS APPROACH TO INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF ENTERPRISE OPERATIONS

Keywords: textile mill, process approach, quality management system, business process, economic efficiency.

The article is devoted to the issue of implementing a process approach in enterprise management in order to ensure economic efficiency using the example of a large textile manufacturing plant. Currently, the issue of increasing the indicators characterizing the economic efficiency of an enterprise is one of the key ones. The relevance of the presented study is due to the fact that management did not consider the application of the process approach in enterprise management. The main emphasis is on problems that can be solved by applying a process approach. The purpose of this study was to develop proposals for the implementation of the process approach. The article reveals the importance and advantages of using the process approach, and suggests ways to achieve increased efficiency of the enterprise. The object of the study was the limited liability company Kamyshinsky Textiles, which is engaged in the production of raw cotton fabrics, commercial yarn, and garments.

Введение

Идея применения процессного подхода в управлении является далеко не новой. Впервые о процессном подходе заговорили такие экономисты, как Фредерик Тейлор и Анри Файоль, а идеологом современного представления о реинжиниринге бизнес-процессов по праву можно назвать Майк-

ла Хаммера и Джеймса Чампи, которые в своем труде «Реинжиниринг корпорации» видели ключ к оптимизации деятельности предприятия в создании новых процессов «с чистого листа» [1].

В условиях динамичной экономической среды и конъюнктуры рынка происходит изменение системы управления, которая ис-

пользовалась руководителями предприятий на протяжении многих лет. Современное промышленное производство требует ускорения процессов принятия решений и повышение гибкости, что в свою очередь базируется на оценке эффективности деятельности хозяйствующего субъекта, а именно на оценке его прибыльности и рентабельности. Анализ прибыли и рентабельности составляет важнейшую часть информационного обеспечения для принятия управленческих решений.

В условиях высокой конкуренции только предприятия с отлаженной системой производства и сбыта продукции могут не просто выживать, но и добиваться процветания. Однако, чтобы сохранить лидерство и повысить эффективность, даже самые успешные игроки рынка должны постоянно адаптироваться и внедрять инновационные методы управления.

Применяемый текстильным комбинатом функциональный подход к управлению, основным недостатком которого является сложность контроля за ходом всех производственных процессов, не обеспечивает ожидаемые результаты и поставленные руководством цели.

Перечислим причины, подчеркивающие необходимость использования процессного подхода:

1. Повышение эффективности и результативности:

- Оптимизация деятельности: Процессный подход позволит идентифицировать, анализировать и оптимизировать бизнес-процессы, устраняя дублирование, лишние операции и неэффективное использование ресурсов. Это приведет к сокращению затрат, повышению производительности и ускорению цикла выполнения задач.

- Согласованность и стандартизация: Четко определенные процессы будут обеспечивать согласованность действий различных подразделений и сотрудников, минимизируя ошибки и повышая качество продукции.

- Снижение рисков: Процессный подход способствует выявлению и управлению рисками, связанными с бизнес-процессами, что позволит предвидеть потенциальные проблемы и принимать меры для их предотвращения.

2. Улучшение качества продукции и услуг:

- Ориентация на клиента: Процессный подход позволит понять и удовлетворить по-

требности клиентов, ориентируя процессы на создание ценности для них.

- Прослеживаемость и контроль качества: Четкая документация процессов и контроль на каждом этапе позволят отслеживать ход выполнения работ и выявлять отклонения от установленных стандартов.

3. Повышение прозрачности и управляемости:

- Четкое распределение ответственности: Процессный подход определяет роли и ответственности участников каждого процесса, обеспечивая прозрачность и подотчетность.

- Измеримость и контроль: Для каждого процесса определяются ключевые показатели эффективности, позволяющие измерять его результативность и контролировать ход выполнения.

- Принятие решений на основе данных: Процессный подход обеспечивает сбор и анализ данных о процессах, что позволяет принимать решения на основе фактов, а не интуиции.

4. Адаптивность и гибкость:

- Быстрая адаптация к изменениям: Предприятия, используя процессный подход, более гибко реагируют на изменения внешней среды и внутренние требования. Оптимизированные процессы позволяют быстро адаптировать деятельность к новым условиям.

- Инновации: Процессный подход создаёт основу для инноваций, позволяя анализировать и перестраивать свои процессы для достижения новых целей.

5. Соответствие требованиям стандартов и законодательства:

- Стандарт качества ISO 9001 напрямую требует внедрения процессного подхода в управлении. Соответствие этим стандартам повышает доверие к организации со стороны клиентов и партнеров [2].

Для внедрения процессного подхода было выбрано крупное предприятие текстильной промышленности «Камышинский Текстиль» созданное в 2011 году в городе Камышине Волгоградской области. В настоящее время основной продукцией предприятия являются суровые хлопчатобумажные ткани. Из них 2% уходит на экспорт в Белоруссию, Сербию и Канаду, а 98% продается на внутренний рынок. Сегодня на предприятии планируется внедрение инвестиционного проекта «Модернизация производства», который позволит оснастить предприятие современным высокотехнологичным обо-

рудованием, а также увеличить выпуск производимой продукции. Но применяемый в управлении функциональный подход не позволяет объединять все процессы внутри предприятия, соответственно добиваться увеличения экономических показателей.

Цель исследования заключается в разработке предложений и необходимых мероприятий для внедрения процессного подхода в действующую на предприятии систему менеджмента качества с целью увеличения финансовых показателей.

Объектом исследования в статье является предприятие «Камышинский Текстиль» Камышинского района Волгоградской области.

Материалы и методы исследования

Методы исследования, используемые в данной статье: монографический, метод анализа и метод индукции.

Монографический метод включает анализ действующей системы менеджмента качества на предприятии, методов и подходов в управлении.

Используя метод анализа, было обеспечено исследование как системное изучение и обобщение влияния процессного подхода на результаты деятельности предприятия в целом с целью увеличения экономических показателей.

Индуктивный способ исследования позволил перейти к определению мероприятий, нацеленных на внедрение процессного подхода с целью увеличения показателей деятельности предприятия.

Результаты исследования и их обсуждение

В процессе проведенного исследования было установлено, что объем производства предприятия за последние три года (рис. 1) стабилен, но не по всем показателям.

Предприятию «Камышинский Текстиль» было предложено внедрить процессный подход для достижения следующих целей:

1. сохранения достигнутой производительности суровых тканей;
2. увеличения выпуска товаров собственного производства;
3. увеличения чистой прибыли;
4. увеличения показателя рентабельности.

Рассмотрим структуру управления «Камышинский Текстиль», представленную на рисунке 2.

Авторами предлагается поэтапная схема внедрения процессного подхода:

1) генеральный директор делегирует полномочия и ответственность своему помощнику, который становится одним из участников бизнес-процесса. Это позволяет руководителю переключиться с оперативного управления на стратегическое планирование и развитие предприятия. Эффективность процессов оценивается на основе ключевых показателей. Помощник генерального директора, в свою очередь, распределяет полномочия и ответственность между владельцами подпроцессов, что обеспечивает четкое разграничение зон ответственности. В результате предприятие начинает функционировать как взаимосвязанная система бизнес-процессов.

2) систематизация, основой которой является четкое распределение зон ответственности между участниками бизнес-процесса. Структурирование позволит создать эффективную систему управления операционной деятельностью предприятия.

3) совершенствование деятельности цехов и отделов предприятия, повышение качества работы сотрудников.

В течение 2024 года для достижения наилучшего результата деятельность текстильного комбината рассматривалась как единый процесс. Руководителем предприятия было установлено четкое распределение обязанностей, что в свою очередь определило ответственность каждого технолога на своем участке.

Анализ эффективности бизнес-процессов выявил проблемные зоны, что дало возможность оперативно принимать меры по их устранению. Внедрение процессного подхода позволило наладить слаженное взаимодействие между подразделениями и направить их усилия на повышение конкурентоспособности комбината.

Процессный подход, являясь одним из ключевых принципов управления качеством, обеспечивает разработку, внедрение и постоянное улучшение системы менеджмента качества, что ведет к росту удовлетворенности клиентов за счет более полного удовлетворения их потребностей [3].

В условиях современной экономики, эффективное управление, ориентированное на стратегические цели развития, является важнейшим условием роста экономических показателей предприятия.

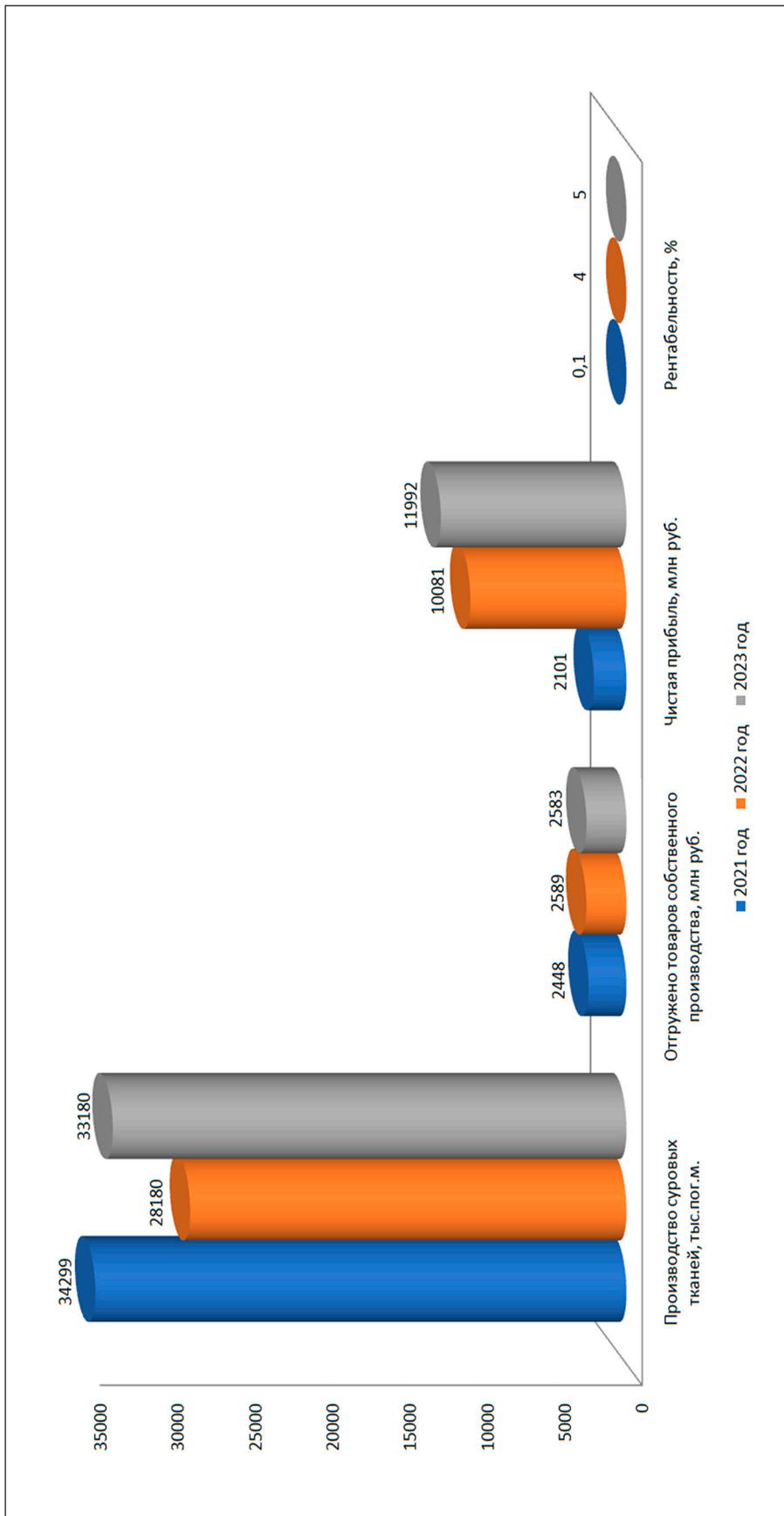


Рис. 1. Показатели деятельности предприятия



Рис. 2. Структура предприятия «Камышинский Текстиль»

Процессный подход обеспечивает непрерывное управление на стыке процессов в рамках производства, при их комбинации и взаимодействии, что является его существенным преимуществом.

При применении внутри системы менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания требований и соответствия им;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавления ценности;
- достижения результатов в рабочих характеристиках процессов и эффективности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении [4].

В основе процессного подхода лежит представление деятельности предприятия как целостной и взаимосвязанной системы процессов.

Предприятие, применяющее процессное управление, получает возможность не только предотвращать потенциальные ошибки, но и оценивать эффективность своей деятельности, опираясь на ключевые показатели процессов. Ориентированный на процессы подход фокусируется на создании ценности для потребителей и служит основой для построения системы менеджмента качества.

Повышение эффективности деятельности предприятия предлагается достичь посредством:

1. внедрения методологии непрерывного улучшения процессов на основе цикла «планирование-осуществление-проверка-действие». Это позволит постоянно анализировать и оптимизировать рабочие процессы.

2. оптимизации использования ресурсов в каждом выделенном процессе. Это подразумевает тщательный контроль за расходованием ресурсов и поиск возможностей для снижения издержек производства.

Также для внедрения процессного подхода были проведены следующие мероприятия:

1) внедрение управления на основе целей, при котором для каждого конкретного работника была поставлена определенная цель. Такое управление позволило каждому сотруднику понять, что он делает, для чего он это делает и более точно оценивать свои действия с точки зрения приближения к цели.

2) разработка единого производственного цикла, стимулирующего каждого сотрудника к ответственности за результат всей команды.

3) создание доброжелательной атмосферы в коллективе, которая является также условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников своим трудом.

Выполнив все перечисленные мероприятия на предприятии «Камышинский Текстиль» заработал процессный подход. Какие задачи решил процессный подход?

Перечислим основные задачи, решаемые с помощью процессного управления:

1. оптимизация и улучшение бизнес-процессов;
2. контролируемость в управлении бизнес-процессами;
3. мотивация сотрудников, повышение эффективности работы.

Внедрение процессного подхода позволило рассматривать прядильное и ткацкое

производство как взаимосвязанные этапы единого процесса. Это способствовало координации усилий и фокусировке на общих целях. В отличие от прежней практики, когда вертикальная коммуникация была затруднена из-за многоуровневой структуры, теперь процесс стал более прямым и эффективным. Внедрение процессного подхода обеспечило прозрачность рабочих процессов и упростило передачу задач между исполнителями, требуя лишь согласования со стороны руководства. Это позволило отслеживать этапы, где возникают задержки, и повысить эффективность взаимодействия между сотрудниками и цехами.

Внедрение процессного подхода в управлении предприятием обеспечило:

- 1) повышение эффективности руководства;
- 2) снижение влияния человеческого фактора;
- 3) укрепление рыночных позиций;
- 4) управление ключевыми процессами, генерирующими ценность для предприятия.

Преимущества процессного подхода очевидны:

- 1) рост производительности труда;
- 2) сокращение временных затрат на коммуникации благодаря четкой постановке задач и определению сроков;

3) упрощение контроля и повышение прозрачности деятельности предприятия;

4) повышение качества продукции, поскольку процессный подход ориентирован на максимизацию ценности для клиента;

5) улучшение и ускорение взаимодействия между отделами за счет совместной работы над процессами;

6) определение и описание процессов позволяет оперативно выявлять ответственных за возникновение проблем и определять этапы, на которых были допущены ошибки [5].

Благодаря четкому распределению обязанностей руководители получили полномочия для оптимизации текущих процессов, разработки новых, а также назначения и замены исполнителей в рамках своей зоны ответственности.

Внедрение процессного подхода управления позволило достичь повышения экономической эффективности по представленным показателям на рисунке 3.

Как видно из диаграммы за 2024 год по сравнению с 2023 годом: производство суровых тканей увеличилось на 1320 тыс. погонных метров; отгружено товаров собственного производства на 140 млн руб. больше; чистая прибыль увеличилась на 1988 млн руб., рентабельность продукции возрасла на 1,3%.

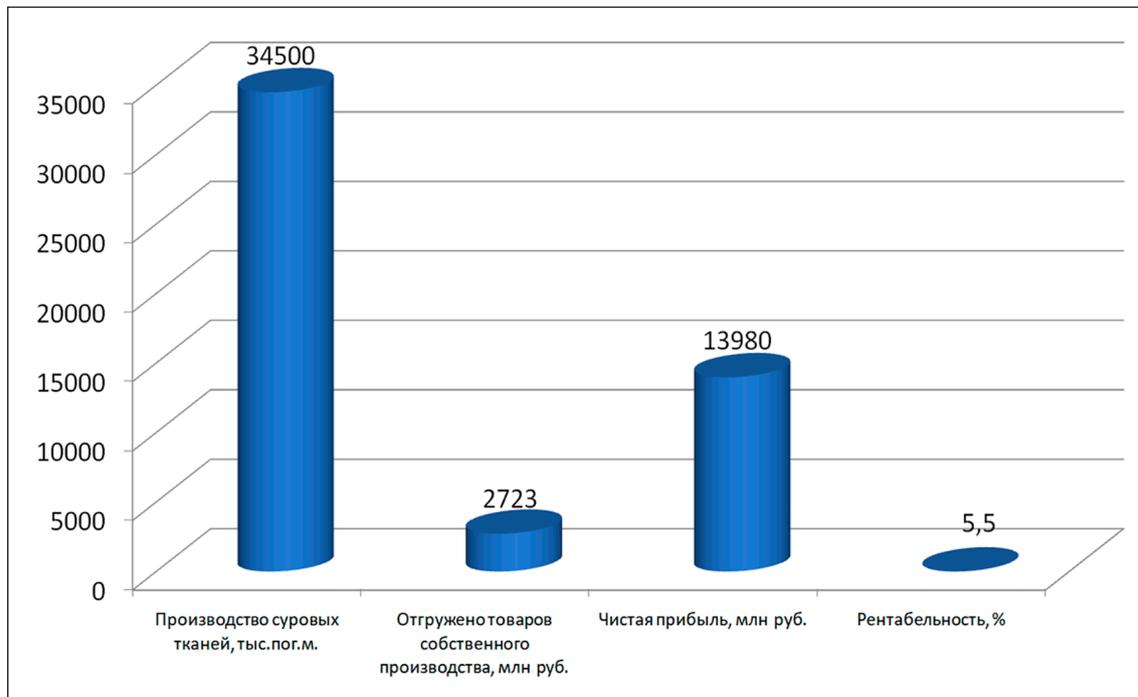


Рис. 3. Показатели деятельности предприятия за 2024 год

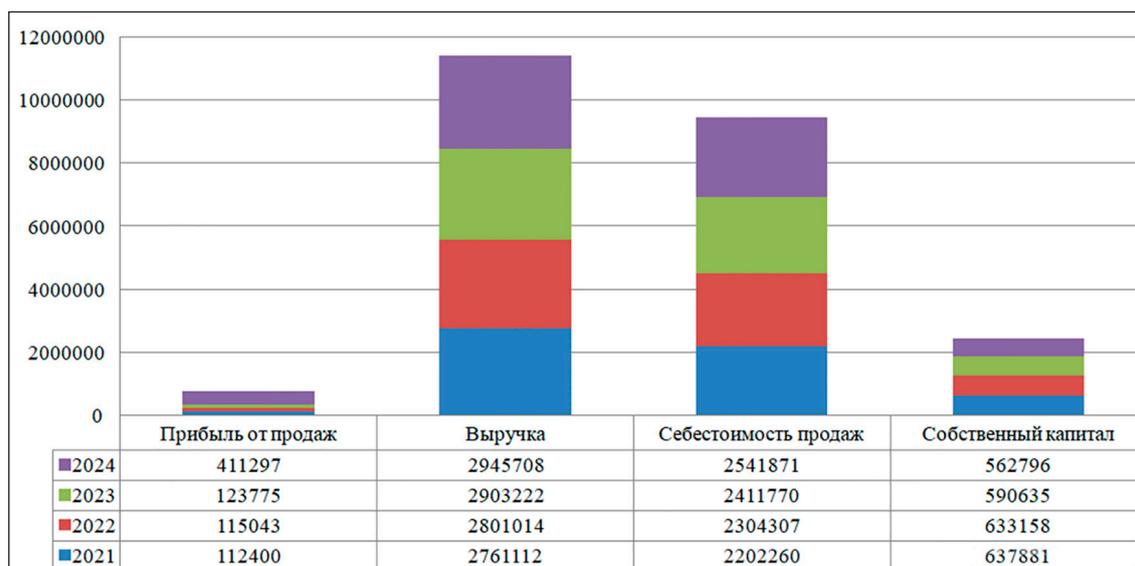


Рис. 4. Динамика изменения финансовых показателей

Коэффициенты рентабельности

Наименование показателя	Формула	Расчет 2024 год	Расчет 2023 год
Рентабельность продаж	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}}$	$\frac{411297}{2945708} = 0,14 \uparrow$	$\frac{123775}{2903222} = 0,04$
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}$	$\frac{13980000}{637881} = 21,9 \uparrow$	$\frac{11992000}{633158} = 18,9$
Рентабельность производства	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Себестоимость}}$	$\frac{13980000}{2541871} = 5,5 \uparrow$	$\frac{11992000}{2411770} = 5,0$

Внедрив процессный подход, предприятие сократило время производства на 25%, уменьшила количество брака на 15% и снизила затраты на сырье на 10%.

Также были увеличены и другие финансовые показатели, представленные на рис. 4.

Увеличение выше приведенных показателей обеспечило увеличение коэффициентов рентабельности, характеризующие прибыльность предприятия (таблица).

Таким образом, применение процессного подхода стало ключевым фактором улучшения финансовых показателей предприятия и повышения его конкурентоспособности. Дальнейшее развитие процессного управления и непрерывное совершенствование бизнес-процессов позволит предприятию и в дальнейшем поддерживать положительную динамику и достигать новых финансовых результатов.

Выводы

В современном быстро меняющемся и сложном бизнес-ландшафте процессный подход в управлении становится не просто желательным, а необходимым условием для успешного развития предприятия. Он предлагает структурированный и систематический способ управления деятельностью, позволяющий организациям достигать поставленных целей более эффективно и результативно.

Эффективное управление производственным текстильным комбинатом «Камышинский Текстиль» требует комплексного подхода и применения разнообразных методов, направленных на достижение поставленных целей и задач.

Процессный подход предлагает инновационный взгляд на управление предприятием, позволяя оптимизировать струк-

туру, рационально распределять ресурсы и объективно оценивать результативность бизнес-процессов.

Реализация процессного подхода на предприятии «Камышинский Текстиль» позволила создать систему эффективного управления, позволяющую своевременно реагировать на меняющиеся условия внешней среды.

Регламентированное взаимодействие между сотрудниками обеспечило предприятию непрерывное совершенствование, что положительно сказалось на качестве продук-

ции, конкурентоспособности, финансовых показателей и, как следствие на экономической безопасности текстильного комбината.

Процессный подход, доказавший свою эффективность в текстильной промышленности, обладает широким спектром применения и может быть успешно внедрен в организациях практически любой отрасли. Его универсальность обусловлена фундаментальными принципами, ориентированными на повышение эффективности, улучшение качества и удовлетворение потребностей клиентов.

Библиографический список

1. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 544 с.
2. Бухалков М.И. Производственный менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2023. 395 с.
3. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации. М.: ИНФРА-М, 2023. 388 с.
4. Менеджмент: практико-ориентированный подход. М.: Дашков и К, 2022. 410 с.
5. ГОСТ Р ISO9000:2015. Национальный стандарт Российской Федерации. «Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст).