
МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.1:005.5

О.Е. Конобеева, М.А. Степанова

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Для всех типов организаций самой актуальной задачей является построение эффективной системы управления. Система управления должна обеспечивать выполнение задач организации и достижение успеха во внешней среде. В число наиболее передовых методов построения управленческого пространства входит процессный подход к управлению.

Ключевые слова: процессный метод, бизнес- процесс, управление организацией, инжиниринг.

Концепция процессного подхода к управлению впервые возникла на Западе ещё в 80-е годы, именно этот период характеризовался усложнением процессов производства, обострённой конкурентной борьбой и бурным ростом корпораций [4]. Помимо постоянной модернизации и повышенного контроля за качеством продукции, имелась острая необходимость во внедрении современных инструментов управления организацией. Таким инструментом стал процессный подход к управлению, который представлял деятельность предприятия в виде набора взаимодействующих друг с другом бизнес-процессов, имеющих конечную ценность для предприятия или потребителя. Каждый такой процесс изображался в виде графической схемы и состоял из последовательно выполняющихся функций с чётко регламентированной ответственностью. Построение упрощенной модели деятельности компании позволяло провести детальный анализ системы управления с целью дальнейшей оптимизации или реструктуризации. В компаниях существуют процессы различных видов, которые могут зависеть друг от друга и в то же время различаться по многим параметрам. В последние годы в странах с развитой рыночной экономикой переходят от функционального метода к процессному.

Процессный метод ориентирован, прежде всего, на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Процессный подход предполагает такую организацию деятельности предприятия, в основу которой положено разграничение деятельности на отдельные бизнес-процессы, а управленческой системы – на блоки управления. При этом любое предприятие рассматривается как бизнес-система, включающая связанное множество бизнес-процессов, имеющих параметры входа и выхода, конечные цели которых, замыкаются на выпуске продукции. Схематично данную систему можно рассматривать как цепочку работ, результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В эту цепочку обычно входят функции, которые выполняются

структурными подразделениями различных уровней организационной структуры предприятия [2].

Управление бизнес-процессом заключается в том, что его собственник должен с установленной периодичностью контролировать жизнь процесса и принимать управленческие решения. Собственник процесса ведёт оперативное управление, активно вмешиваясь в его ход, изменяя запланированное распределение ресурсов. При этом он меняет не только сами планы, но и сроки, а также требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией, требующей немедленного вмешательства. Замкнутый цикл управления известен как цикл Деминга P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act): «планирование – выполнение – проверка – управление» [4]. В ходе жизнедеятельности бизнес-системы выполнение бизнес-процессов обеспечивает достижение совокупности целей. Каждая цель имеет вес и количественный или качественный критерий достижимости. Исходя из этого существует реальная возможность сформировать систему показателей для оценки эффективности выполнения бизнес-процессов, применение которой позволяет собственникам бизнес-процессов осуществлять их контроль.

Основными чертами процессного подхода являются: широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям; сокращение количества уровней принятия решений; повышенное внимание к качеству продукции или услуг и работы предприятия; формализация технологий выполнения бизнес-процессов с целью их автоматизации.

Процессный подход к управлению предприятием ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Бизнес-процесс представляет собой множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками.

Целью процессного подхода является улучшение результативности и эффективности организации в достижении ею установленных целей. Процессный подход в управлении определяет рассмотрение коммерческой деятельности фирмы как совокупность бизнес-процессов, которые связаны между собой целью деятельности компании. В современных условиях все больше компаний приходит к выводу, что можно максимально эффективно управлять бизнесом не как совокупностью отдельных функций, а как совокупностью бизнес-процессов, которые и представляют собой суть деятельности. Такой подход стал применяться относительно недавно в связи с возрастающей конкуренцией и увеличением динамики внешней среды. Он ставит своей целью повышение гибкости бизнеса, снижение времени реакции на изменения рынка, улучшение результатов деятельности и более полное достижение целей.

Процесс внедрения процессного подхода на фирме происходит согласно

таким этапам, как выявление сети ключевых бизнес-процессов на начало использования подхода, создание предварительной модели по уровню значимости, выявление проблемных мест, построение модели на основании полученных выводов, показывающих идеальное течение процесса. Основные бизнес-процессы ориентированы на производство продукции или оказание услуги, представляющей ценность для клиента и обеспечивающей получение дохода для предприятия. Обеспечивающие бизнес-процессы являются поставщиками всех видов необходимых ресурсов, которые предназначены для выполнения основных бизнес-процессов. Значимость каждого из процессов выявляется на стадии системного описания. Одновременно происходит освобождение от лишней, выполняемой по привычке деятельности. На основании результатов этого этапа выбираются ключевые процессы, что необходимо для создания информационной системы предприятия. Все основные бизнес-процессы функциональных подразделений уже определены и описаны, ответственность и ресурсы определены, дело остается за определением приоритетов работ по сквозным процессам.

Постепенный переход от функциональной структуры организации к процессному управлению заключается в четком распределении ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности. После того как эти связи в процессе и между процессами созданы и нормально функционируют, можно приступить к переходу на матричную систему управления.

Для описания бизнес-процесса следует определить владельца бизнес-процесса, границы ответственности и полномочий владельца процесса по управлению процессом, клиентов и выходы бизнес-процесса, поставщиков и входы бизнес-процесса, описать технологию выполнения бизнес-процесса, разработать показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов, описать работу владельца по анализу и улучшению бизнес-процесса, а также его отчетность перед вышестоящим руководителем [3]. Процессный подход к управлению включает в себя описание самого бизнеса как совокупности процессов, а также систему контроля, улучшения и управления этими процессами. Для применения процессного подхода нужно описание, оптимизация и автоматизация процессов. Наиболее качественно это можно сделать с помощью специальных систем. Особенно процессный подход к управлению помогает в тех подразделениях, где изначально требуется высокий уровень стандартизации и где все процессы максимально расписаны – это бухгалтерия, экономический, плановый отдел и так далее.

Для внедрения процессного подхода на предприятии необходимо провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации. Анализ деятельности компании на верхнем уровне при помощи схем цепочек создания ценности позволяет более адекватно подходить к решению задачи построения системы процессов организации в целом. Затем следует создать систему процессов организации. Система процессов в компании может быть использована для организации управления компании на принципах про-

цессного подхода, осуществления изменений в организационной структуре, поэтапной регламентации процессов, разработки системы показателей для управления процессами, проведения анализа по сравнению с конкурентами. На основе системы процессов производится оптимизирование организационной структуры компании. Процессы первичны, а организационная структура вторична, так как процессы создают ценность для клиента, структура - нет. Оптимизация может заключаться в ориентировании организационной структуры на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены зоны безответственности, дублирование функций, пересечение полномочий и неэффективные звенья цепочки. Затем выполняется документирование деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами.

Разработанная система показателей внедряется для управления компанией и процессами. Система показателей может быть привязана к структурным подразделениям. В этом случае показатели не ориентированы на результативность и эффективность процессов в масштабе всей компании. При внедрении процессного подхода система показателей должна быть привязана к процессам и ориентирована на достижение целей бизнеса в целом. При описании же процессов важно точно определить, какие именно структурные подразделения их выполняют. В завершение разрабатывается и внедряется система мотивации, ориентированная на улучшение процессов.

Преимуществами процессного подхода в управлении фирмой является интеграция и взаимосвязывание процессов для того, чтобы сделать возможным достижение желаемых выходов; возможность сфокусировать усилия на результативности и эффективности процесса; обеспечение уверенности потребителей, а также иных заинтересованных сторон в том, что организация не допускает отклонений в своей деятельности; прозрачность операций внутри организации; меньшие затраты и более короткий производственный цикл вследствие более результативного использования ресурсов; более совершенные с меньшими вариациями и предсказуемые результаты; обеспечение возможности для целенаправленных и приоритетных действий по улучшению; содействие вовлечению персонала и более четкому определению их ответственности [3].

Переход к процессному управлению может осуществляться эволюционным способом, то есть путём внесения изменений в существующую функциональную систему и путём реструктуризации промышленного предприятия и реинжиниринга бизнес-процессов. Бизнес-инжиниринг предполагает современные технологии управления, основанные на формализованном, точном, полном и всестороннем описании деятельности предприятия путём построения базовых информационных моделей во взаимодействии с внешней средой. При бизнес-инжиниринге предприятие рассматривается как целевая открытая социально-экономическая система, взаимодействующая с внешней средой как с более широкой системой, определяющей цели предприятия. Именно на этапе разработки цели определяется предназначение промышленного предприятия по удовлетворению социально значимых потребностей рынка.

Переход к процессному управлению организацией может быть выполнен двумя методами. Системный метод основан на том, что первоначально необходимо выделить, классифицировать и описать бизнес-процессы в рамках традиционной функциональной структуры управления, а затем переходит к процессной структуре управления. Он базируется на следующих основных положениях [1]:

- выявление и классификация процессов, необходимых для системы менеджмента;
- определение последовательности этих процессов и их взаимосвязей (формирование сети бизнес-процессов в рамках существующей организационной структуры);
- определение критериев и методов, необходимых для обеспечения уверенности в том, что не только сами выделенные процессы, но и управление ими результативны;
- обеспечение ресурсами и информацией, необходимыми для поддержки исполнения этих процессов и их мониторинга;
- наблюдение, измерение бизнес-процессов и их анализ;
- реализация мероприятий, необходимых для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения бизнес-процессов.

Второй метод базируется на выделении в организации «сквозных» бизнес-процессов. Приверженцы концепции «сквозных» процессов обычно определяют бизнес-процесс как «целенаправленную последовательность операций, приводящую к заданному конечному результату – выходу процесса». Согласно их мнению, в организации может быть выделено столько бизнес-процессов, сколько смогут субъективно обосновать руководители и специалисты. Начало бизнес-процесса представляет собой описание входящих и исходящих документов, а также последовательности работ, выполняемых без закрепления за подразделениями предприятия исполнителей. Затем формализованные «сквозные» бизнес-процессы вписываются в новую организационную структуру, построенную на процессном подходе к управлению. На основе этого метода создаются модели исходя из фактической ситуации; производится анализ данных моделей; разрабатываются модели улучшенного типа; проводится реорганизация реальной деятельности на основе усовершенствованных моделей; создается новая организационная структура на основе процессного подхода к управлению.

Использование процессного подхода к управлению предприятием позволяет получить для предприятия следующий эффект [2]:

1. Обеспечение прозрачности бизнеса предприятия – описание всех ресурсов предприятия и регламентирование действия всех участников процесса. Общее принятие правил и принципов выполнения бизнес-процессов позволяет сформировать единое понимание целей у руководителей и сотрудников.
2. Повышение управляемости бизнеса предприятия – распределение и закрепление ответственности за выполнение функций, регламентирование взаимодействия подразделений
3. Оптимизация выполнения бизнес-процессов – ликвидация дублирова-

ния функций, уменьшение коммуникативных цепочек, автоматизация документооборота.

4. Стандартизация бизнес-процессов – разработка единых стандартов выполнения работ для компании в целом. В описания моделей закладываются наилучшие показатели выполнения операций и наиболее передовой опыт успешных сотрудников, что позволяет стандартизировать работу всего коллектива и существенно повысить эффективность работы бизнеса в целом.

5. Устойчивость бизнеса в кризисных ситуациях – описывая процессы и условия их выполнения, можно снизить количество внештатных и кризисных ситуаций на предприятии, а наличие прозрачных схем управления позволяет динамически их модифицировать в сложившихся условиях.

6. Снижение ошибок сотрудников – регламентирование деятельности сотрудников и разграничение ответственности позволяет существенно снизить количество ошибок, которые нередко приводят к различным потерям предприятия.

7. Масштабирование бизнеса – перенос работающих процессов на другие предприятия бизнеса и вновь открываемые предприятия.

8. Формирование собственной базы знаний – постоянное совершенствование процессной модели позволяет формировать собственную базу знаний предприятия и свести значение человеческого фактора к минимуму, что обеспечивает независимость бизнеса от конкретных исполнителей, а также уменьшит время необходимое на адаптацию новых сотрудников. Наличие понятных схем процессов с описанием последовательности действий и взаимоотношений с другими сотрудниками поможет новому персоналу максимально быстро приступить к выполнению своих должностных обязанностей.

9. Выявление ресурсов для дальнейшего развития. Зная дневную загрузку и функции каждого сотрудника, можно эффективно провести реструктуризацию предприятия, сократив или перераспределив ответственность за определенные функции и бизнес-процессы между персоналом.

10. Появление возможности внедрения новых методик управления и мотивации персонала – функционально-стоимостной анализ, система сбалансированных показателей и т.п. Регламентирование ответственности и времени выполнения сотрудниками своих функций позволяет качественно оценить их деятельность и сформировать эффективные показатели оценки деятельности. Сотрудники, зная, что выполняемые ими процессы прозрачны, понятны и контролируются, делают свою работу более добросовестно.

11. Увеличение стоимости бизнеса – наличие формализованных и работающих бизнес-процессов на предприятии автоматически увеличивает привлекательность предприятия для инвесторов или повышает цену предприятия в случае продажи бизнеса.

Таким образом, реальное внедрение процессного подхода является сложным делом. Трудность заключается в недостаточном лидерстве руководства и недостаточном вовлечении персонала. Изменения должны произойти, прежде всего, в умах работающих на предприятии. Сотрудники должны быть готовы к

ним, стремиться использовать новые методы управления. И это необходимо поощрять руководству. К процессному подходу надо относиться как к идеологии компании. И только потом видеть в нем набор методик или программных продуктов.

Список литературы:

1. Качество и конкурентоспособность: практические рекомендации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.advertology.ru.
2. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketing.spb.ru.
3. Плюсы и минусы процессного подхода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://veego.ru/?p=213>.
4. Рекомендации по экономике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.reclama.ru.

Конобеева Оксана Евгеньевна

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и торгового дела

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: kaf_mark@ogiet.ru

Степанова Мария Алексеевна

доцент кафедры товароведения, экспертизы товаров и туризма

ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»

e-mail: kaf_tovar@ogiet.ru

УДК 364.682

В.П. Бардовский

ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГОСУДАРСТВА, БИЗНЕСА И ПРОФСОЮЗОВ

Формирование социальной ответственности на различных уровнях управления является необходимым условием социально-экономической модернизации российского общества. Государство должно вести себя как социальное государство, бизнес должен быть заинтересован в развитии человеческого капитала и социальных инвестициях, наемный труд через профсоюзы должен иметь возможность защитить свои интересы.

Ключевые слова: социальная ответственность государств, социальная ответственность бизнес, социальная ответственность профсоюзов.

С переходом России к рыночной модели развития изменяется система управления народным хозяйством, в том числе регулирования трудовых отношений и управления человеческими ресурсами. Важной экономической задачей становится использование социальной ответственности в практической хозяйственной деятельности. Это выражается в том, что государство ведет себя как социальное государство, бизнес заинтересован в развитии человеческо-