

## 9.8. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Мельников К.С., аспирант кафедры экономических и финансовых дисциплин

Московский гуманитарный университет

На современном этапе развития наблюдается широкое внедрение методов процессного управления посредством реинжиниринга бизнес-процессов, что, по мнению автора, является неизбежной объективно необходимой реакцией современного менеджмента на происходящие изменения в экономике, технике и технологиях и конкуренцию.

Применение процессного подхода к организации менеджмента на предприятии является одним из ключевых требований новой версии стандартов менеджмента качества 9001:2000, особенность построения которого заключается в организации управления с учетом интересов всех заинтересованных лиц.

Процессный подход при использовании его в системе менеджмента качества (СМК) подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Международный стандарт качества 9 001-2 000 способствует принятию процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества для увеличения удовлетворенности потребителя, посредством выполнения его требований.

Для эффективного функционирования организации необходимо идентифицировать многочисленные взаимосвязанные между собой виды деятельности и управлять ими. Виды деятельности, использующие ресурсы и управляемые в определенном порядке, позволяющем преобразовать «входы» в «выходы», могут быть рассмотрены как процессы. Часто «выход» одного процесса является непосредственным «входом» в последующий.

Применение системы процессов в рамках организации совместно с идентификацией и взаимодействием этих процессов, а также управление ими, может быть представлено как «процессный подход».



Рис. 1. Цикл PDCA Э. Деминга

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывном управлении, что обеспечивает хорошую взаимосвязь как между отдельными процессами в рамках организации, так и их комбинацией и взаимодействием.

Каждый из процессов, по мнению автора, необходимо организовать таким образом, чтобы выполнялись требования замкнутого цикла Э. Деминга для каждого процесса и предприятия в целом (см. рис. 1).

Влияние на процесс, а не на его результаты – базовая концепция управления процессами предприятий, работающих в условиях внедрения стандартов ИСО 9 000/2 000.

Если функциональный подход концентрируется на оптимизации выполнения собственно функций, то процессный подход концентрируется на оптимизации взаимодействия функций с точки зрения того, как реализация функций одних центров затрат влияет на эффективность выполнения функций других и, соответственно, на общую эффективность вида деятельности.

Формирование бизнес-процессов осуществляется с помощью реинжиниринга. Реинжиниринг предприятия означает совершенствование менеджмента, нацеленное на создание условия для быстрее инициирования и внедрения в организации самых разнообразных технологических новаций.

Реинжиниринг предприятия направлен на переосмысление и совершенствование:

- процессов управления, обеспечивающих основные функции эффективно действующего предприятия
- организационных структур, которые должны соответствовать указанным рациональным процессам управления.

Важнейшей составляющей в реинжиниринге является понятие «деловые процессы» или «бизнес-процессы», т.е. процесс является ключевым понятием реинжиниринга.

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, нацеленная на достижение конечного измеримого и конкретного результата. В данном принципе управления выделяются элементы бизнес-процесса, каждый из которых также имеет конкретные и измеримые «входы» (ресурсы) и «выходы» (результаты). Руководитель контролирует их лишь на границах бизнес-процесса. Подчеркнем, что контролируются не технологии, а границы подпроцессов. Это очень важно: реально делегируются полномочия и ответственность, исполнитель вправе сам выбирать технологии, необходимые для достижения результата и, тем самым, к степени квалификации исполнителя предъявляются серьезные требования. Схема процессного подхода приведена на рис. 2.

Особенностью РБП (реинжиниринг бизнес-процессов) является акцент на повышение общей эффективности бизнес-процесса вместо повышения эффективности его отдельных частей. Очень часто низкая эффективность работы современной организации обуславливается неэффективностью взаимодействия ее подразделений. Например, неточностью или различными задержками при передаче изделий или информации, несогласованностью действий, различной мотивацией и т.п. Бизнес-процесс, возникший в результате реинжиниринга, должен сильно отличаться от традиционного, принимать самые различные формы. На протяжении почти двухсот лет принимались как должное неудобство, неэффективность и дороговизна сложных процессов, необходимых для того, чтобы использовать преимущества, обеспечиваемые простыми задачами. Реинжиниринг утверждает, что для получения высокого качества уровня обслуживания, гибкости и низких затрат процессы должны быть простыми.

Основные преимущества и достоинства процессного подхода перед функциональным следующие.

1. Бизнес-процессы – один из мощных инструментов повышения эффективности бизнеса.
2. Технология описания бизнес-процессов обеспечивает прозрачность всех операций бизнеса, позволяет анализировать возможные последствия сбоев на том или ином этапе выполнения работ, вовремя найти и исправить ошибку.
3. Возможность управления операционными издержками, одно из основных условий выживания на рынке.

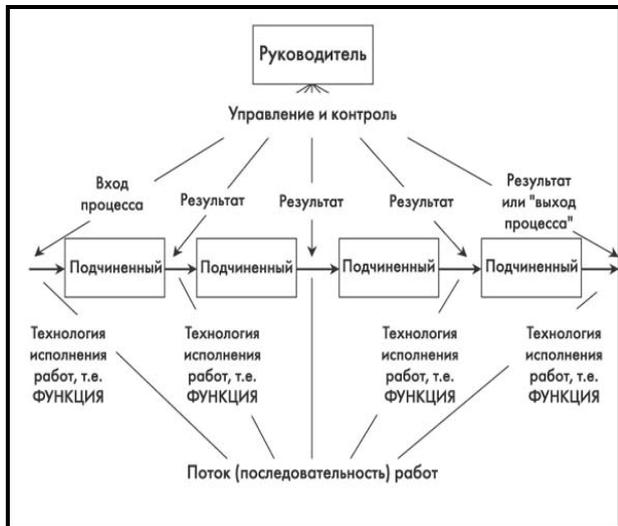


Рис. 2. Управление по процессам (целям)

Процессный подход к управлению позволяет руководителям управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, действительно создающими добавленную стоимость, интегрировать часто разрозненные действия функциональных департаментов и направлять их усилия на единый результат.

В табл. 1 приведен сравнительный анализ сильных и слабых сторон двух подходов в управлении, результаты которого систематизированы.

Анализ материалов таблицы позволяет выделить следующие основные преимущества, которые имеет использование процессно-ориентированного подхода:

- высокая мотивированность. Именно процессно-ориентированный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы;
- снижение нагрузки на руководителей, поскольку ответственность распределяется между владельцами процессов;
- высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;
- высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков и всеобщей заинтересованностью в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией;
- значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, что позволяет экономить временные и финансовые ресурсы;
- высокая прозрачность системы управления, а также упрощение процедур координации, организации и контроля;
- возможность глубокой комплексной автоматизации.

Все вышеописанные преимущества в настоящее время вошли в разряд необходимых для ведения эффективной конкурентной борьбы. Современный менеджмент направлен на создание таких систем управления, которые должны быть ориентированы, прежде всего, на качество, результативность и эффективность.

Таблица 1  
Сравнительный анализ функционального и процессного подхода

Показатели	Процессный подход	Функциональный подход
Определение подхода	Управление бизнес-процессами, как совокупностью видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Управление предприятием с разделением на структурные элементы по функциональному признаку
Организационная структура	Горизонтальная структура с определением ответственного (владельца) за каждый бизнес-процесс	Жесткая, вертикально структурированная иерархическая система
Принцип построения организации	Ответственность за процесс	Разделение труда по видам деятельности и функциям
Специализация	Выполнение разнообразных функций, требующих широкого круга знаний и творческого подхода к решению проблем	Выполнение сотрудником одной или нескольких подобных простых операций. Строгая регламентация труда
Цель производства	Максимальное удовлетворение потребителя	Произвести максимум объема, т.е. увеличение прибыли за счет наращивания объема производства
Система мотиваций	Заинтересованность в результате (выходе) всего бизнес-процесса	Заинтересованность в результате выполнения своих непосредственных функций, или подразделения
Взаимодействие между структурными подразделениями	Максимально скоординировано	Конфликты между подразделениями. Взаимодействие между подразделениями усложнено
Оперативность принятия решений	Высокая	Низкая
Адаптация к внешней среде	Быстрая реакция на изменения внешней среды, постоянное улучшение результативности и повышение эффективности процесса	Медленная реакция на изменения внешней среды
Социальная политика	Постоянное обучение и повышение квалификации работников. Поощрение к образованию и самосовершенствованию	Использование труда необразованных, низкоквалифицированных работников

Организация должна определять процессы, необходимые для создания продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей и других заинтересованных сторон.

Для обеспечения производства продукции должны быть также определены: требования к «выходу» каждого процесса, этапы, шаги, операции и маршрутные карты (потоки) процессов, потребности в профессиональной подготовке, средствах управления, оборудовании, материалах, методиках, информации и других ресурсах.

Должен быть разработан план менеджмента процессов, охватывающий:

- ресурсы;
- технические условия и другие «входы» и «выходы» процессов;
- действия по реализации процессов;
- подтверждение соответствия процессов;
- контроль продукции;

- анализ процессов, в том числе, в части управляемости и ремонтпригодности;
- оценка рисков и возможностей для их смягчения;
- корректирующие действия;
- возможности для улучшения;
- управление изменениями.

Производство продукции и услуг для внутренних нужд следует рассматривать как обеспечивающие процессы и субпроцессы, подлежащие улучшению. Примерами таких процессов являются:

- информационный менеджмент;
- профессиональная подготовка персонала;
- подготовка компонентов для сборки;
- обеспечение расходными материалами и запасными частями;
- производство средств обслуживания продукции.

Для формулирования требований контроля и оценки соответствия «выходов» процессов их «входы» должны быть определены и документально оформлены. По отношению к организации «входы» процессов могут быть внутренними или внешними.

Значимые для продукции и/или процессов входные данные должны быть идентифицированы с целью определения необходимых ответственности и ресурсов.

Т.е. идентификация процессов на предприятии должна проводиться с учетом:

- характеристик ответственности руководства, менеджмента ресурсов, выпуска продукции, измерения, анализа и улучшения, управления нормативной документацией;
- включать классификацию процессов на основные и вспомогательные (обеспечивающие);
- определения последовательности и взаимодействия процессов с разработкой карты процессов;
- Установления необходимых ресурсов и ответственных за управление процессами;
- определения критериев и методов оценки результативности каждого процесса;
- документирования выделенных процессов и управления процессами.

На начальном этапе внедрения процессного планирования целесообразно проведение SWOT-анализа, для выявления собственных сильных и слабых сторон организации, а также – возможностей и угроз, содержащихся во внешней среде. Это позволит определить направления улучшения деятельности организации.

**S** – это потенциально сильные стороны организации. В данном случае в этой графе будут выделены сильные стороны бизнес-процессов в системе процессов

**W** – это потенциально слабые стороны организации. При анализе бизнес-процессов будут выделены недостатки функционирования процессов, требующие корректировки.

**O** – потенциальные внешние возможности. Здесь будут рассмотрены признаки функционирования бизнес-процессов, соответствующие требованиям и принципам стандартов ISO 9 000.

**T** – потенциальные внешние угрозы. В данной графе будет проанализированы бизнес-процессы с позиций несоответствия требованиям и принципам стандартов ISO 9 000 и требующие корректировки.

Модификация матрицы заключается в том, что внешняя среда в новой матрице SWOT будет представлять собой требования международных стандартов качества.

Описание (идентификация) существующего процесса представляет алгоритм, декомпозиция на составляющие процессы, лица, функции лиц, ответственных за реализацию процесса, утвержденная и используемая документация, необходимые ресурсы.

Идентификация бизнес-процесса подразумевает описание процесса, которое включает следующую информацию: наименование процесса, код процесса, содержание, цель, функции, место процесса в ряду других процессов, порядок выполнения процесса в виде блок-схемы или алгоритма, владельца процес-

са, нормативы, входы, выходы, ресурсы, измеряемые параметры процесса, плановые показатели, необходимые ресурсы.

Учитывая все параметры, необходимые для характеристики процесса, считаем удобной и понятной использование следующей модели для описания процесса (см. рис. 3).

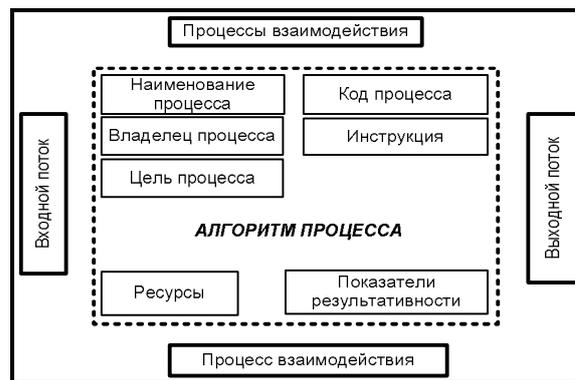


Рис. 3. Модель описания бизнес-процессов

После проведения вышеописанных этапов, на последнем этапе необходимо рассмотреть функционирование всей логической системы и проанализировать эффективность внедрения процессного подхода и проведенных в связи с этим корректирующих мероприятий.

### Литература

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдменов С.В., Киселев Д.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., ЭКСМО, 2005.
2. Конт Т. Материалы семинара «TQM – процессный подход – новый взгляд» // 17-18 октября, 2002, Москва.
3. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. М., ЮНИТИ, 2003.
4. МС ИСО 9000: 2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., Госстандарт, 2001.
5. МС ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. М., Госстандарт, 2001.
6. Никифоров А.Д. Управление качеством. М., Дрофа, 2004.
7. Управление качеством. Под ред. С.Д Ильенковой. М., ЮНИТИ, 2004.
8. Федюкин В.К. Управление качеством процессов. Питер, 2004
9. Хлебников Д. Кризис функционального управления. «Новые рынки», №3, 2002.
10. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ. М., 1996.

Мельников Кирилл Сергеевич

### РЕЦЕНЗИЯ

Рассматриваемые проблемы в данной статье являются достаточно актуальными на современном этапе.

В условиях вступления России в ВТО обязательными требованиями для предприятий и организаций стали внедрение МСФО и проведение международной стандартизации. Стандарты качества ISO предполагают принятие процессного подхода при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества для увеличения удовлетворенности потребителя, посредством выполнения его требований.

В статье автором достаточно подробно описывается необходимость и значимость процессного управления и его преимущества перед функциональным. Эти преимущества в наглядной форме представлены в таблице. Заслуживает интереса предлагаемый автором статьи при внедрении процессного подхода (управления) механизм идентификации бизнес-процесса при помощи модели описания процесса.

В тоже время автором остались не раскрытыми вопросы функционирования данной модели при включении в данный бизнес-процесс составляющих функций этого процесса.

Следовало бы также коснуться вопросов определения показателей эффективности и результативности процессов.

В целом статья заслуживает внимания и может быть рекомендована к публикации.

Козлов А.В., к.э.н., доцент кафедры управления Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета

## **9.8. PROCESS APPROACH AS THE MECHANISM OF PERFECTING OF HANDLE AT FIRM**

K.S. Melnikov, the post-graduate Student of Faculty  
Economic and Financial Disciplines

*Moscow Humanitarian University*

At the present stage evolution wide implantation of methods of process handle by means of reengineering business processes is observed, that, in judgement of the author, is inevitable, objectively necessary response of modern management to happening fluctuations in economy, the technician and production engineering and in the issue in competitive environments.

Application of the process approach to the organization of management at firm is one of key demands of the new version of standards of a quality management 9001:2000 which habit of construction consists in the organization of handle in view of interests of all interested persons.