



УДК 65.014.1

С. Л. Корнев

**О ПРОБЛЕМАХ ПЕРЕХОДА
ОТ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО К ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Рассматриваются проблемы, возникающие при переходе от функционального управления предприятием к процессному, пути их решения, описан алгоритм разработки системы бизнес-процессов.

The problems that arise during the transition from functional to process-management company, their solutions, an algorithm for the development of business processes.

117

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, автоматизация, цепочка создания ценности, матрица процессов, модель, информационные технологии.

Key words: process approach, business process automation, value chain, the matrix of processes, model, information technology.

В современных экономических условиях все более важным фактором успеха в бизнес-среде становится обеспечение гибкости и модифицируемости системы управления для максимально быстрого и эффективного реагирования на существенные изменения внешней среды. Подобная адаптация невозможна без получения актуальной и структурированной информации. Многие руководители понимают, что в их компании нет эффективного межфункционального взаимодействия подразделений, так как нет формализованной системы процессов.

Рассмотрим функциональный подход к управлению предприятием. Сегодня система управления практически всех предприятий имеет ярко выраженную функциональную направленность (рис. 1). Есть руководитель, ему подчиняются заместители по направлениям, которые возглавляют подразделения, выполняющие определенные функции и задачи, которые перед ними ставит руководство.

Как никогда ранее, востребованным становится процессный подход к управлению, обеспечивающий устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязей видов деятельности, а также позволяющий систематизировать информацию и своевременно принимать решения.

Коммерческие и некоммерческие организации производят продукты и предоставляют услуги, поэтому они могут рассматриваться как производственные системы. В свою очередь, производственные системы состоят из групп взаимосвязанных компонент, работающих вместе для достижения конечной цели. Эти компоненты определяются как процессы. Таким образом, производственная система состоит из группы взаимосвязанных процессов, которые обеспечивают достижение целей организации [2, с. 7].

На рисунке 2 схематично изображена разница между функциональным и процессным способом управления организацией.

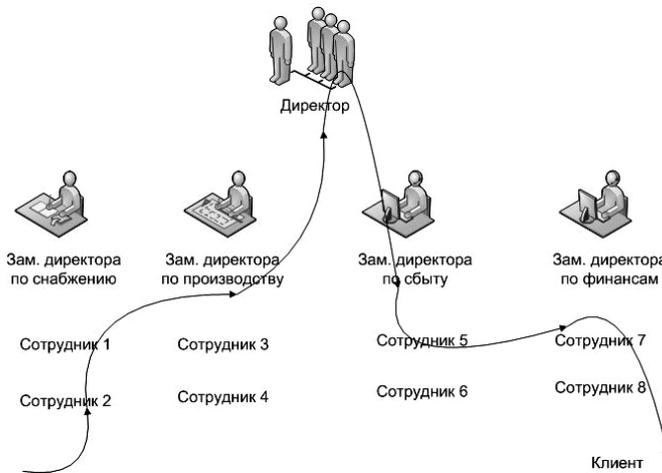


Рис. 1. Обобщенная функционально-структурная схема традиционной организации предприятия

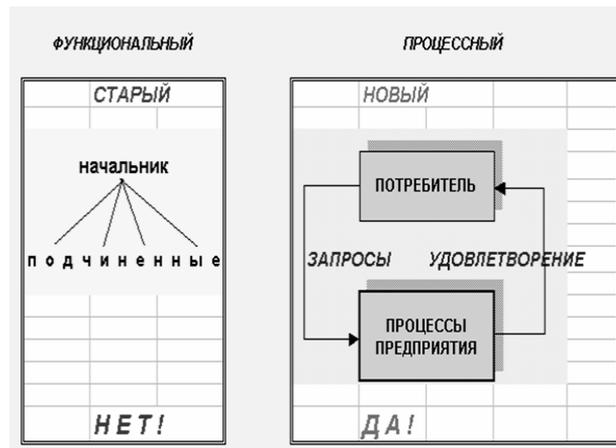


Рис. 2. Способы управления организацией

Бизнес-процесс (процесс) – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для клиента [1, с. 29].

Цепочка создания ценности – организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для клиентов [там же].

Процессный подход к управлению – управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов [1, с. 37].

Автоматизация бизнес-процессов – это реализация бизнес-процессов с помощью информационных технологий [6].

Рассмотрим пять основных принципов, которые нужно учитывать при формировании бизнес-процессов организации.



1. Целью построения системы процессов организации является анализ и оптимизация карты бизнес-процессов, а не только описание и регламентация процессов.

2. Система процессов должна быть ориентирована на обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия.

3. При ее построении важно сделать акцент на анализе цепочек создания ценности для потребителей.

4. Не нужно стремиться описывать все подряд. Следует помнить, что чем сложнее будет система, тем больше противоречий она будет содержать.

5. Целесообразно выделить, подробно описать и реорганизовать всего 20 % процессов, которые дают 80 % эффекта для бизнеса организации.

При построении бизнес-процессов предприятия и переходе к процессному подходу обычно возникает много трудностей. Рассмотрим их.

1. Опасение руководителей, что приобретение и установка дорогого оборудования, необходимого для автоматизации бизнес-процессов, и затраты на внедрение процессного подхода не дадут желаемого результата. Очевидно, что деятельность любого предприятия или организации сопровождается обработкой и перемещением большого количества информации. И от скорости обработки и передачи информации напрямую зависит успех деятельности предприятия. Ускорить эту работу можно только за счет применения технических средств. Но здесь руководителя предприятия подстерегает одна весьма распространенная ошибка – приобретение и установка дорогого оборудования, затраты на внедрение не дают желаемого результата. Дело в том, что оборудование и программные средства для информационной системы предприятия это всего лишь набор инструментов. Только полное представление о том, как и какие задачи будут решаться с использованием этих инструментов, может дать положительные результаты при внедрении информационной системы. Постепенно взгляд руководителей предприятий на ИТ-структуры меняется: на смену образной финансовой бочки, где любые вложения исчезают бесследно, приходит осознание информационных технологий как инструмента ведения бизнеса, от инвестиций в который можно и должно ожидать отдачи. Поэтому вплотную встает вопрос о необходимости оценки эффективности вложений в ИТ и методах этой оценки. Отметим, что внедрение процессного подхода к управлению практически невозможно без вложений в ИТ-структуру, но не является достаточным фактором.

2. Нежелание руководителей и менеджеров предприятия уделять большое количество времени для внедрения процессного подхода. При наличии такой проблемы переход к процессному подходу практически невозможен. Руководители и менеджеры предприятия должны полноценно участвовать в процессе перехода, а также создать рабочую группу, которая будет контролировать данный процесс.

3. Наличие деятельности исполнителей, которая выполняется по поручению руководителей и не поддается какому-либо описанию. Такая деятельность существует на каждом предприятии, но для осуществ-

вления успешного перехода к процессному подходу такую деятельность желательно свести к минимуму.

4. Нет сформированного плана перехода к процессному подходу управления с указанием необходимости проведения определенной работы и сроков ее исполнения. Для успешного осуществления какой-либо деятельности необходим план. Для внедрения процессного подхода предлагается формула оптимизации организации, изображенная на рисунке 3

120



Рис. 3. Формула оптимизации организации

1. Сначала необходимо разработать модель организации «как есть», затем проанализировать полученную модель и разработать модель организации «как надо». После этого нужно сравнить модель «как надо» с моделью «как есть» и построить план перехода

2. Нет алгоритма формирования системы процессов, необходимой для построения и корректирования процессов организации. Для решения этой проблемы предлагается алгоритм, показанный на рисунке 4.

Сначала необходимо сформировать схемы цепочек создания ценности и выполнить их корректировку. Затем сформировать карту бизнес-процессов на основе цепочек создания ценности, дополнить ее на основе полученной информации о деятельности подразделений и выполнить анализ карты. После получения скорректированной карты бизнес-процессов нужно сформировать матрицу процессов на основе полученной карты. Рассмотрим указанные выше понятия более подробно.

Структура цепочки создания ценности должна включать две основные составляющие: процесс и результат процесса. Пример цепочки создания ценности изображен на рисунке 5.

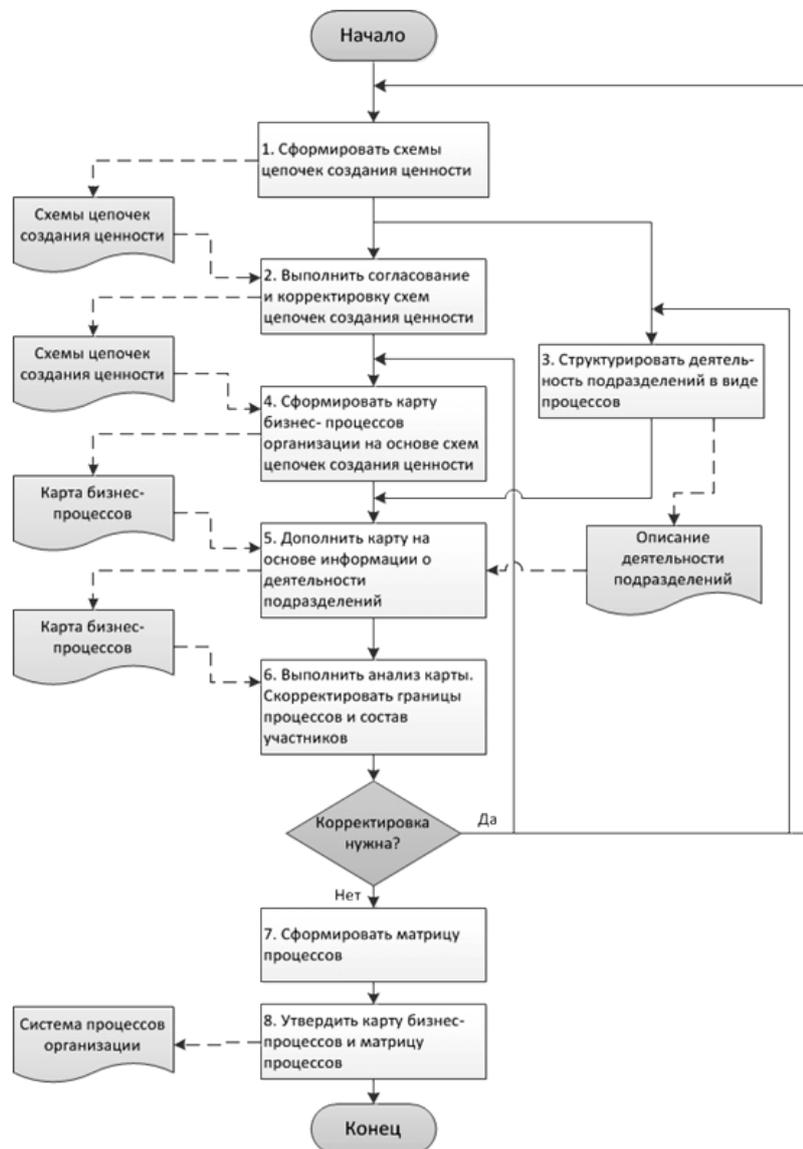


Рис. 4. Алгоритм разработки системы процессов



Рис. 5. Пример цепочки создания ценности



На рисунке 4 в прямоугольнике изображается процесс, а в овале — результат процесса. Отметим, что при разработке схем цепочек создания ценностей не следует стремиться к максимально полному описанию материальных и информационных потоков. Необходимо показывать лишь основные, системообразующие потоки и процессы. Степень полноты и детальности должна быть такой, чтобы схема цепочки адекватно отображала реальный бизнес и могла использоваться для принятия решений по его реорганизации.

Карта бизнес-процессов кроме самого процесса должна содержать ответственного за процесс. Пример карты бизнес-процессов приводится на рисунке 6.

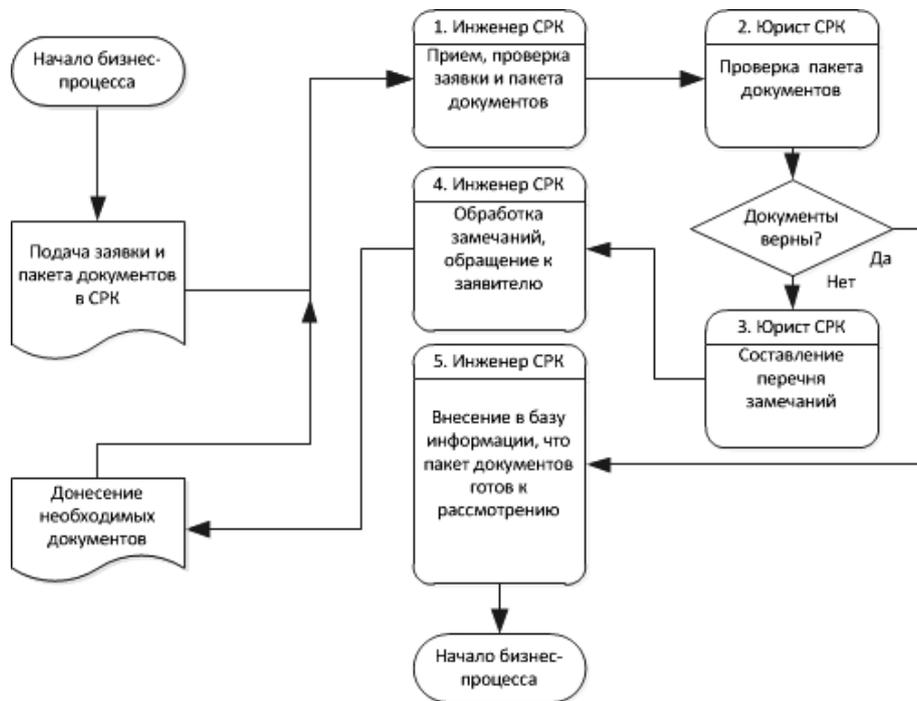


Рис. 6. Пример карты бизнес-процессов

Матрицу процессов можно составить из карты бизнес-процессов, группируя ответственных за процессы по подразделениям организации.

Для адекватного описания бизнеса компаний не обязательно стремиться к созданию многоуровневой, комплексной и сложной модели. Обычно полнота и размер модели не важны для принятия ключевых управленческих решений.

Неопытность сотрудников, осуществляющих построение процессов предприятия и их корректировку. При поиске сотрудников, которые будут работать над созданием карты бизнес-процессов, корректировать их и внедрять процессный подход, следует искать тех, которые уже имели опыт успешного внедрения процессного подхода.



Переход к процессному подходу управления предприятием является очень сложным и требует огромного количества затраченного времени и средств.

В настоящее время процессный подход в России использует очень маленькое количество предприятий, многие руководители организаций считают, что функциональный подход к управлению — это то, что им сейчас нужно. Однако есть неоспоримые факты — 90 % из 500 наиболее успешных компаний на мировом рынке внедрили процессный подход к управлению еще к 2001 г., остальные 10 % перешли к процессному управлению в 2006 г.

Несмотря на сопротивление многих руководителей и самих сотрудников предприятий, которые не хотят что-то менять в своей работе, можно однозначно сказать, что за процессным подходом к управлению будущее. Внедрение процессного подхода на практике всегда сопровождается большими трудностями, связанными с нежеланием сотрудников предприятия участвовать в создании карты бизнес-процессов и переходить к процессному управлению. А для этого перехода необходимо, чтобы каждый сотрудник грамотно описал всю свою деятельность. Важно также желание руководителей предприятий уделить достаточно много времени для участия в процессе перехода от функционального подхода к процессному.

Список литературы

1. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М., 2007.
2. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. М., 1999.
3. Калянов Г. Н. CASE-технологии: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. М., 2000.
4. Королев В. Процессы и системы в управлении предприятием. URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/psup.htm> (дата обращения: 15.02.2013)
5. Ксенчук Е. В. Процессный подход в управлении. URL: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/presentofkas.html> (дата обращения: 15.02.2013)
6. Автоматизация бизнес-процессов. URL: <http://www.infopark.ru/Services/IT/Pages/eBP.aspx> (дата обращения: 15.02.2013)

Об авторе

Сергей Леонидович Корнев — асп., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград.
E-mail: koser24@mail.ru

About author

Sergey Kornev — aspirant, I. Kant Baltic Federal University, Kaliningrad.
E-mail: koser24@mail.ru