

ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

© 2014 Т.А. Корнеева, А.С. Степанов*

Ключевые слова: менеджмент, процессный подход к управлению организацией, функциональный подход к управлению организацией, система менеджмента качества, бизнес-процессы, эффективность управления организацией.

Рассматриваются методы решения актуальных проблем управления промышленными предприятиями через процессы.

Кризисные явления в экономике обуславливают необходимость формирования дополнительных конкурентных преимуществ на основе совершенствования системы управления организацией. Реализация требований международных стандартов менеджмента качества¹ подразумевает применение процессного подхода при разработке, внедрении и совершенствовании системы управления организацией. Характеризуя в качестве процесса деятельность, использующую ресурсы и управляемую в целях преобразования входов в выходы, следует рассматривать процессный подход как совокупность операций по идентификации производственных процессов и их систематизации с целью управления организацией для получения желаемого результата.

До опубликования работы М. Хаммера и Дж. Чампи "Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе"² и стандарта ISO 9000-2000 повсеместно применялся функциональный подход к управлению организацией, подразумевавший закрепление за каждой структурной единицей совокупности функций с выделением зон ответственности и критериев эффективности их функционирования.

Следует отметить, что применение функционального подхода основано на формировании вертикальных связей между элементами системы управления организацией без учета целесообразности горизонтальных связей. Существенным недостатком этой концепции функционирования является узконаправленный характер деятельности структурных

единиц в рамках зон ответственности, осуществляемой без учета влияния на результаты работы других структурных элементов системы управления организацией. Данное обстоятельство приводит к принятию решений несистемного характера: в функциональной структуре у составных элементов отсутствует заинтересованность в достижении единой для организации стратегической цели, заменяемой на практике совокупностью тактических задач, стоящих перед подразделениями.

Другим существенным недостатком является то, что вертикально-ориентированная структура предполагает осуществление оценки качества функционирования вышестоящим элементом, что исключает рассмотрение процесса создания ценности продукции (услуги) с точки зрения потенциального потребителя.

Развитие рыночной экономики приводит к усложнению бизнес-процессов, и в настоящее время их основная часть охватывает множество структурных единиц. Применение функционального подхода без учета данной тенденции приводит к распределению ответственности за единый процесс по не связанным между собой подразделениям, а также способствует росту информационной энтропии за счет усложненного обмена информацией между различными структурными единицами, входящими в этот процесс.

Несмотря на вышеприведенные обстоятельства, функциональный подход к управлению организацией применяется в настоящее время многими российскими промышленными предприятиями в открытой форме

* Корнеева Татьяна Анатольевна, доктор экономических наук, профессор; Степанов Антон Сергеевич, соискатель. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: korneeva2004@bk.ru; info@ombudsman-migr.ru.

или завуалированно (с формальным внедрением процессного подхода при фактическом использовании функциональной системы управления организацией).

Существование сложившейся ситуации в практике менеджмента российских промышленных предприятий имеет ряд причин, классифицированных авторами и представленных на рисунке.

Характеризуя методический аспект внедрения процессного подхода в управление организацией, следует отметить наличие значительного количества зарубежных исследований по данному вопросу, а также отечественных теоретических разработок. Эти публикации содержат множество трактовок основополагающих терминов и разнообразно интерпретируют содержание процессного подхода к управлению организацией, что в отдельных ситуациях приводит к смешению терминов и методик, затрудняющему коммуникацию теоретиков и практиков.

Проблемы методического характера заключаются в отсутствии четкой последовательности действий по идентификации бизнес-процессов, их систематизации и последующему управлению ими. Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 предусматри-

вает, что разработка и внедрение системы менеджмента качества организации осуществляются на ее усмотрение с учетом влияния факторов внешней среды, изменяющихся потребностей, конкретных целей, выпускаемой продукции, применяемых процессов, размера и структуры организации.

В методическом отношении проблемным вопросом является определение принципов выделения границ процессов. Так, ряд авторов для разграничения процессов используют критерий выполнения схожих функций. При этом моделирование процессов осуществляется на основе анализа функциональной модели системы управления организацией. Такой подход достаточно прост с точки зрения практической реализации, однако спорным по своему содержанию является его концептуальное соответствие управлению процессами, а не функционально-структурными единицами.

Сторонники другого подхода выделяют границы процессов по результату деятельности, разделяясь между собой на группы по трактовке самого понятия «результат». ИСО и МЭК разработана 13-процессная модель (ИСО/МЭК/ТО 15504), включающая в себя следующие группы процессов: «потребитель - поставщик», инженерные процессы, вспомо-



Рис. Проблемные аспекты внедрения процессного подхода в управление промышленными предприятиями

гательные процессы, управленческие и организационные процессы.

Консалтинговая компания BKG Profit Technology обосновала целесообразность построения 8-процессной модели, включающей в себя процессы выработки согласованных условий деятельности, развития, продаж, производства, воспроизводства ресурсов, воспроизводства механизмов, расчетов и воспроизводства компетенций, выделенных по результату деятельности.

Третья группа исследователей разграничивает процессы путем построения цепочки создания ценности М. Портера, абстрагируясь от материально-вещественной формы продукта и характеризуя деятельность по созданию его ценности для покупателя³. С точки зрения формирования ценности продукта, можно выделить основные бизнес-процессы, направленные на удовлетворение потребителя, и вспомогательные, реализуемые для поддержания работоспособного состояния бизнес-системы в течение ее жизненного цикла.

Проблемным вопросом является также определение методики внедрения процессного подхода в управление промышленными предприятиями. Ряд авторов предполагают производить внедрение такого типа управления организацией путем последовательного совершенствования бизнес-процессов с минимальными рисками в ходе преобразований, при этом существенным недостатком является длительный временной интервал внедрения.

Другие исследователи находят аргументы в пользу оптимизации локальных бизнес-процессов, возможность осуществления которой обусловлена отсутствием потребности в кардинальном преобразовании всей системы и существенной экономией финансовых ресурсов. Данная позиция оспаривается на предмет ее концептуального соответствия процессному подходу к управлению организацией ввиду локального характера принимаемых управленческих решений.

В данном отношении основополагающим методом внедрения процессного подхода в управление организацией можно назвать реинжиниринг процессов, подразумевающий их радикальное перепроектирование (Business Process Reengineering - BPR). Идея реинжиниринга бизнес-процессов получила развитие в работе М. Хаммера и Дж. Чампи и на-

шла широкое практическое применение ввиду масштабы изменений и их централизованного характера, возможности решения коренных задач управления организацией.

Проблемным методическим вопросом является и сама последовательность осуществления управления организацией через процессы. В отношении данного аспекта значительная часть исследователей придерживается мнения о целесообразности выделения трех укрупненных этапов: это процессное моделирование фактически действующей системы управления организацией, разработка идеальной процессной модели и разработка последовательности действий по устранению критического рассогласования между данными моделями.

Затруднения при детальном описании используемой процессной модели и при ее дальнейшей оптимизации могут возникнуть в связи с негативной реакцией персонала организации ввиду очевидного характера проблем. Поэтому ряд ученых предполагают возможность параллельного осуществления данных действий, когда после фактического описания каждого процесса проводится его оптимизация. По мнению авторов, это усложняет деятельность по внедрению рассматриваемого подхода в практику ввиду большого числа преобразований и их затяжного характера.

Основополагающей позицией по данному вопросу является цикл менеджмента процессов PDCA (Plan - Do - Check - Act), представленный в стандарте и включающий в себя планирование процессов, необходимых для достижения поставленных целей, их внедрение, постоянный контроль и осуществление деятельности по совершенствованию процессов.

Экономическим субъектам предоставлена свобода действий в отношении формирования системы управления организацией через процессы также и с позиции отсутствия в стандарте критериев оценки эффективности применения процессного подхода, предполагающего самостоятельную разработку показателей результативности системы менеджмента.

В целом следует отметить, что проблемы методического характера выступают в качестве основных препятствий широкого распространения управления промышленными предприятиями через процессы, поскольку способствуют поверхностному восприятию само-

го процессного подхода к управлению организацией и приводят к его неэффективному применению ввиду построения системы процессов, не соответствующей реальному бизнесу компании.

Организационные проблемы внедрения процессного подхода в управление промышленными предприятиями обусловлены косностью структуры и неготовностью к реализации кардинальных изменений системы управления компанией. Перестройка системы управления организацией затрагивает многие аспекты ее функционирования и может потребовать внедрения технологических инноваций и совершенствования бизнес-модели.

Серьезным препятствием на пути внедрения процессного подхода в управление промышленными предприятиями является дефицит специалистов в данной области менеджмента. В связи с этим при внедрении такого подхода необходим подбор персонала, обладающего требуемыми навыками и компетенциями. Следует учесть целесообразность создания в организации специализированного отдела, внести соответствующие изменения в штатное расписание и организационно-распорядительные документы. Особое внимание следует уделить вопросам обучения персонала процессному подходу к управлению организацией.

Существует также возможность решения организационных проблем на основе привлечения информационных и консультационных услуг сторонних организаций с последующим формированием исследовательской рабочей группы, включающей в себя представителей клиента и заказчика. Для оказания услуг по договору целесообразно закрепить в его условиях порядок взаимодействия, принятия работ, оформления отчетной документации.

Некоторые консалтинговые компании предлагают в качестве своих услуг типовые отраслевые решения по реализации бизнес-процессов без привлечения персонала предприятия по сниженной стоимости. Существенным недостатком внедрения процессного подхода в управление является отсутствие концептуальной перестройки мышления персонала, что блокирует возможности создания дополнительных конкурентных преимуществ организации в связи с применением типового решения.

Другая существенная проблема при внедрении процессного подхода в управление промышленными предприятиями - полное отсутствие или неадекватность учетной информации, необходимой для обеспечения контроля затрат и анализа эффективности бизнес-процессов.

Решением данной проблемы может послужить внедрение системы управленческого учета на основе метода ABC (Activity Based Costing) - учета затрат по видам деятельности. В концепции учета ABC вся хозяйственная деятельность организации рассматривается как совокупность процессов, на которые затрачиваются ресурсы с целью достижения определенного результата.

Внедрение метода ABC в организации подразумевает идентификацию и классификацию процессов, их разложение на простейшие структурные элементы, для которых производится расчет потребления различных видов ресурсов. В терминологии ABC существуют следующие виды работ, выполняемых для реализации процессов: Unit Level (штучная работа), Batch Level (пакетная работа) и Product Level (продуктовая работа). Соотнесение видов деятельности с классификационными признаками производится на основе опытного наблюдения за поведением затрат при осуществлении производственных событий. Помимо затрат, связанных с производством, существуют также затраты на функционирование бизнес-системы в целом, для учета которых используется четвертый тип работ - Facility Level (общехозяйственные работы).

Ресурсы, затрачиваемые на реализацию процессов, также подлежат классификации, в частности среди них выделяют ресурсы, поставляемые в момент потребления и поставляемые заранее. Такая классификация ресурсов соответствует целям информационно-аналитического обеспечения управления затратами по видам деятельности.

Таким образом, использование метода ABC позволяет рассчитывать стоимость простейших операций исходя из затрат ресурсов на их выполнение, суммирование затрат на выполнение процессов позволяет вычислять стоимость их реализации. Поэтому применение метода ABC открывает широкие возможности осуществления контроля затрат на

реализацию процессов и является информационной базой принятия обоснованных управленческих решений и анализа их экономической эффективности.

Внедрение системы управленческого учета на принципах ABC позволяет осуществлять адаптированное бюджетирование по видам деятельности ABB (Activity Based Budgeting). В такой системе бюджетирования затраты рассчитываются по видам деятельности, а не исходя из уровня инфляции или прогнозируемого объема продаж как при применении традиционного подхода.

Осуществление бюджетирования по видам деятельности является основой планирования затрат по процессам и позволяет осуществлять управление затратами организации в соответствии с ее стратегическими целями⁴.

Другая категория проблемных вопросов реализации процессного подхода к управлению промышленными предприятиями связана с экономическими аспектами, а именно с нехваткой финансовых ресурсов на проведение данных мероприятий, а также с вопросами их планирования и стимулирования.

Основой для перехода от функционального к процессному управлению организацией является формирование для нее единого информационного пространства. Поскольку бизнес-процессы выходят за рамки структурных подразделений, существуют специфичные требования доступа к информации по процессам с целью их реализации исполнителями и осуществления коммуникации между ними.

В настоящее время российскими промышленными предприятиями используется совокупность разрозненных информационных систем, предназначенных для решения широкого круга задач, зачастую являющихся противоречивыми по своему назначению. Большие массивы такой информации находятся в закрытом доступе, не подвергаются систематизации и дальнейшему анализу.

Для решения данной проблемы существуют разработки по комплексному программному обеспечению создания единого информационного пространства организации. Препятствием на пути их внедрения в практику хозяйственной жизни во многих случаях является их высокая стоимость в совокупности с восприятием руководством организации

лишь затратной стороны данного процесса инноваций. В этом отношении особенно значимо перспективное мышление руководства с точки зрения видения потенциального экономического эффекта от внедрения единого информационного пространства для реализации процессного подхода к управлению организацией.

Другим мероприятием, требующим финансирования, является автоматизация моделирования бизнес-процессов организации, под которым понимается не только построение процессной модели, но и описание специфики осуществления процессов, определение особенностей их взаимодействия. Внедрение программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов требует финансовых вложений, окупаемость которых зависит от результатов внедрения процессного подхода в управление организацией в целом, что приводит в отдельных случаях к непониманию руководством целесообразности этих затрат.

В целом практика внедрения программного обеспечения управления организацией через процессы свидетельствует о прямой пропорциональной зависимости таких затрат от количества бизнес-процессов и уровня их описания, от подготовки специалистов, специфики управления компанией, рыночной конъюнктуры и от других факторов.

Экономический аспект внедрения процессного подхода в управление промышленным предприятием связан также с необходимостью мотивации менеджеров и персонала к повышению результатов работы. При моделировании мотивационного процесса руководству организации следует учитывать дуалистический характер мотивации труда на уровне личного участия и на корпоративном уровне. По мнению авторов, целесообразным будет использование повременно-премиальной оплаты труда с использованием системы дополнительного премирования на основе показателей оценки эффективности реализации бизнес-процессов и достигнутых результатов.

Психологические причины затруднений при внедрении процессного подхода в управление промышленными предприятиями связаны с инертностью персонала и особенностями восприятия данного действия в качестве абстрактного предложения, не ассоциируе-

мого с практико-ориентированным мероприятием. При этом осуществление управления организацией через процессы основано на формировании «процессного» мышления менеджеров, когда в явлениях и действиях определяются составляющие бизнес-процессов для их контроля и совершенствования.

Для преодоления данного барьера необходимо авторитетное руководство, способное вовлечь персонал в управление организацией через процессы, являющиеся инструментом достижения стратегических целей компании. Поэтому внедрение процессного подхода в управление предприятием для достижения положительного эффекта должно осуществляться в атмосфере дружественного трудового климата. Для вовлечения персонала целесообразно проведение методов коллективной разработки решений в сочетании с приемами активизации творческого мышления, а именно: мозговой штурм, конференция идей, метод контрольных вопросов, синектика, морфологический анализ, метод матриц открытия и т.д. Предлагаемые варианты совершенствования бизнес-процессов должны подвергаться дружественной критике для поддержания заинтересованности персонала в самореализации, что будет

способствовать формированию системы управления организацией через процессы в качестве идеологии мышления ее сотрудников.

Предложенные организационно-методические подходы к решению актуальных проблем управления организацией через процессы будут способствовать формированию дополнительных конкурентных преимуществ в рыночных условиях.

¹ Межгосударственный стандарт ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования» введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22 декабря 2011 г. № 1575-ст.

² *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. СПб., 1999.

³ *Портер М.* Конкуренция: пер. с англ. / под ред. Я.В. Заблоцкого. М., 2001. С. 14.

⁴ См.: *Корнеева Т.А., Коновалова Н.В.* Определение методики оценки аудиторского риска // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. № 4 (90). С. 40; *Жабин А.П., Кандрашина Е.А., Трошина Е.П.* Интрапренерство как инструмент управления инновационной активностью предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2009. № 6 (56).

Поступила в редакцию 15.01.2014 г.