

Р.Е. ШУЛЬМАН
(Волгоград)

Е.М. ШУЛЬМАН
(Москва)

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Рассматриваются вопросы сохранения и повышения конкурентоспособности и эффективности организаций в современных рыночных условиях на основании использования процессного подхода в управлении, внедрения и оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, ресурсы, структура управления, оптимизация, процессный подход, функциональное управление.

Основными факторами, определяющими развитие и успех бизнеса, в настоящее время являются оперативность, быстрота принятия решений и способность адаптировать бизнес к условиям рынка, сохранить занятую его часть, использовать современные принципы организации бизнеса.

Изменение рыночной ситуации, особенно в условиях кризиса, сопровождается не только снижением прибыли, размера оплаты труда, сокращением бюджетов, инвестиционных вложений, увольнением сотрудников. Вместе с этим уходит устаревшее и неэффективное, что тормозит развитие бизнеса. Компании с развитой инновационной составляющей, быстро реагирующие на изменения ситуации, получают шанс на захват большей доли рынка. Кризис – это не только ухудшение внешних условий, но и возможность коренным образом изменить свое положение на рынке. Сохранение и повышение конкурентоспособности невозможно без использования современных принципов управления, без совершенствования и оптимизации бизнес-процессов.

На современном этапе развития для всех типов организаций наиболее актуальной задачей является построение эффективной системы менеджмента, способствующей достижению целей, реализации задач и укреплению положения на рынке в условиях жесткой конкуренции.

Компании в современном меняющемся мире должны быть ориентированы не на отдельные задачи, а на ключевые процессы, не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, результатом которых является создание продуктов и услуг, удовлетворяющих потребителя.

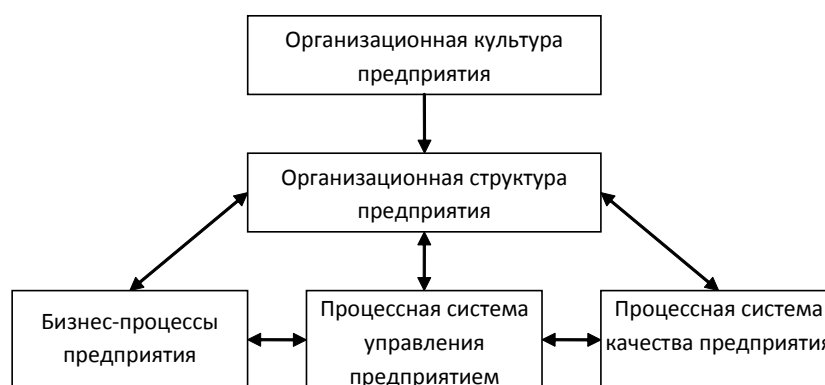


Рис.1. Основные элементы процессного подхода [2]

Согласно процессному подходу «управление представляет собой процесс непрерывной реализации управленческих функций посредством коммуникаций и принятия управленческих решений» [3]. Основная часть действующих в настоящий момент организаций имеют иерархическую структуру управления, что не отменяет процессного подхода. Если предприятие успешно действует на рынке, до-

статочно рентабельно и устойчиво, значит и его процессы в высокой степени устойчивы и результативны. Процессный подход может рассматриваться как средство, способствующее эффективности управления.

Процессный подход подразумевает ориентацию деятельности предприятия на бизнес-процессы. При этом управленческие системы должны быть ориентированы на управление как каждым отдельным процессом, так и всей совокупностью бизнес-процессов организации. Бизнес-процессы должны выполняться в рамках организационной структуры и организационной культуры предприятия.

Процессный подход приводит к реформации организации. Основными чертами реформированной организации являются:

– превращение подразделений (функциональных отделов) в команды процессов. В команду объединяются сотрудники, выполняющие функции, необходимые для реализации процесса. Команда выполняет работу, которая первоначально в условиях горизонтального разделения труда была фрагментарно разделена на небольшие отрезки. Это способствует возникновению и протеканию противоположного процесса – объединения сотрудников и создание команды, для которой характерно следующее:

- объединение нескольких должностей, или сжатие процесса по горизонтали;
- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решений и согласований, то есть сжатие процесса по вертикали;
- сочетание централизованных и децентрализованных действий;
- естественный порядок выполнения этапов процесса, отказ от искусственной очередности;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- сокращение количества проверок и контроля;
- обеспечение качества продукции и услуг;
- автоматизация технологий выполнения процессов.

Для правильного понимания бизнес-процессов и управления ими необходимо знать систему основных понятий и определений в этой области. Согласно стандарту менеджмента качества ISO9001 принято следующее определение процесса: «бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [3]. Описать бизнес-процесс означает:

1. определить владельца бизнес-процесса;
2. определить границы бизнес-процесса (ответственность и полномочия владельца процесса по управлению процессом);
3. определить клиентов и выходы бизнес-процесса;
4. определить поставщиков и входы бизнес-процесса;
5. определить необходимые ресурсы;
6. описать технологию выполнения процесса;
7. разработать показатели для оценки результатов бизнес-процесса.

Таким образом, каждый процесс включает в себя владельца процесса, технологию процесса, системы показателей для оценки эффективности процесса, управление процессом, ресурсы процесса. Управление процессом осуществляет должностное лицо, которому делегированы требуемые полномочия и права, и в распоряжении которого находятся необходимые ресурсы. Владелец процесса – должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результаты процесса [1].

Технология процесса представляет собой порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы. В зависимости от характера деятельности предприятия входом может служить сырье, материалы, полуфабрикаты, информация, документация, персонал.

Выход бизнес-процесса – материальный, информационный или иной продукт или услуга, полученный в результате реализации процесса и предназначенный для потребления внешними клиентами.

Ресурсы бизнес-процесса – это объекты, постоянно используемые для выполнения процесса: информация, персонал, оборудование, инфраструктура, связь, финансы и т.д. (см. рис. 2).

Для каждого процесса четко определяются поставщики, входы, клиенты, выходы, функции, выполняемые в процессе, и владелец процесса. При выполнении сегментирования руководители структурных подразделений фактически становятся владельцами процессов, так как именно они реально управляют ресурсами, персоналом, они отвечают перед вышестоящим руководителем за результат выполнения функций, порученных подразделениям.

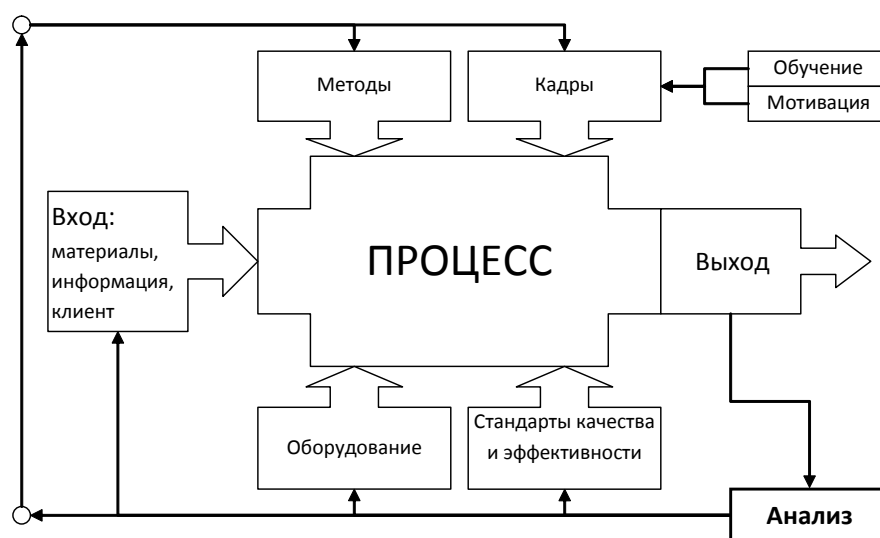


Рис. 2. Схема управления процессом [1]

Для построения в организации системы процессного управления необходимо:

Выявить процессы, то есть определить объекты управления, их количество, область деятельности, величину приносимой прибыли.

Определить последовательность и взаимосвязь процессов, то есть выявить последовательность выполнения основных и вспомогательных процессов, их взаимодействие и передачу данных и информации между ними.

Определить критерии и методы измерения результативности процессов. Определить систему показателей для оценки степени эффективности каждого процесса и критерии оценки.

Обеспечить наличие ресурсов и информации. Выделение ресурсов для процесса и предоставление владельцу процесса информации о планах организации является обязанностью высшего руководства.

Процессный подход к управлению позволяет руководителям определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, интегрировать разрозненные действия функциональных подразделений, направлять их на достижение цели компании. Процессная технология обеспечивает прозрачность бизнес-операций, повышает эффективность управления операционными издержками, гибкость, адаптивность и выживаемость на рынке. Кроме того управление на основе процессов дает возможность:

- проследить влияние каждой операции на конечный результат и своевременно вносить необходимые корректировки;
- учесть такой аспект бизнеса, как ориентация на конечный результат;
- повысить заинтересованность каждого исполнителя в качественном исполнении работы;

- оптимизировать обмен информацией.

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию. В современном процессном подходе к управлению выделяют два концептуальных варианта совершенствования бизнес-процессов: постепенный и кардинальный.

Постепенный или пошаговый подход совершенствования по циклу Деминга–Шухарта P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) в рамках существующей организационной структуры управления состоит в следующем. Владелец процесса в ходе управления планирует (Plan) распределение ресурсов для достижения поставленных целей процесса с максимальной эффективностью. Ход выполнения (Do) процесса исполнителями владелец проверяет (Check) по информации, которая поступает с контрольных точек. Владелец процесса ведет оперативное управление процессом, управляя (активно вмешиваясь в ход процесса – Act), изменяя запланированное распределение ресурсов, меняя планы, сроки и требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией. Такой подход требует незначительных капиталовложений, ориентирован на совершенствование отдельных процессов в рамках ИСО и не решает основной проблемы управления: ухода от функциональной специализации. Общая тенденция реализации данного подхода может быть определена от «структуры к процессу» [4] и сводится к простому переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения.

Кардинальный подход по Хаммеру и Чампиведет к фундаментальным изменениям в организационной структуре управления. Он предполагает, прежде всего, исследование самих процессов деятельности как совокупности операций, имеющих ценность для потребителя с последующим затем переходом к процессно-ориентированной модели управления. В данном случае наблюдается переход «от процесса к структуре» [Там же], в результате в полной мере реализуется процессное управление, появляется возможность уйти от функциональной специализации, снизить ее значимость и степень бюрократизации в управлении организацией. Вместе с тем эти подходы едины, так как направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, задержкам в поступлении информации, качества отдельных операций и иных недостатков, присущих бюрократической структуре управления. Совершенствуемые процессы должны удовлетворять современным требованиям к сервису, гибкости, низкой стоимости, качеству.

Оптимизация бизнес-процессов предполагает осуществление целого ряда мероприятий. Прежде всего, это пересмотр и корректировка процесса стратегического планирования и управления, совершенствование процесса управления персоналом, грамотное управление изменениями, эффективное управление ресурсами, внедрение контроллинга бизнес-процессов.

Значение совершенствования процессов стратегического планирования и управления диктуется требованием рынка. Если в условиях экономического роста стратегии бизнеса разрабатываются компаниями в перспективе на пять и более лет, для успешного роста и захвата рынка компании стремятся действовать в различных направлениях и вкладывать средства в достаточно большое число инвестиционных проектов, то в условиях кризиса от компаний требуется иное поведение и иные стратегии.

В кризис большинство рынков оказывается на стадии снижения, многие направления и проекты сворачиваются. В такой ситуации основное внимание должно уделяться минимизации затрат, повышению технологичности, внедрению гибкого и регулярного процесса стратегического планирования и управления.

Эффективность системы стратегического планирования и управления повышается в условиях процессного подхода. В этом случае система стратегического управления должна быть интегрирована с другими подсистемами, обеспечивающими управление организацией: подсистемами оперативного управления, информационного обеспечения, управления персоналом и др. Выходами процесса управления являются управленческие решения, и прежде всего решения по выбору стратегических целей развития организации и набор показателей, при помощи которых измеряется достижение поставленных целей. При определении системы стратегических целей необходимо проводить тщательный анализ внешнего окружения и внутреннего состояния организации. В состав основных целей обязательно

должны входить финансовые цели, рыночные цели и внутренние цели, касающиеся развития бизнес-процессов организации.

Установление обоснованных финансовых целей, особенно в условиях кризиса, возможно на основе понимания целесообразности темпов роста организации, динамики изменения структуры капитала, характеристик источников финансирования, специфики отрасли.

После определения финансовых целей разрабатываются рыночные цели компании, предусматривающие укрепление или изменение рыночной позиции, разработку нового продукта, изменение условий поставки и др.

После разработки финансовых рыночных целей необходимо разработать цели по улучшению бизнес-процессов, то есть внутренние цели организации. Достижение установленных внутренних целей, сокращение времени выполнения процессов, оптимизация ассортимента, сокращение издержек, повышение качества производства делают возможным достижение запланированных финансовых и рыночных показателей.

Условия кризиса и частота происходящих изменений ставят перед подсистемой стратегического управления дополнительные задачи, касающиеся в первую очередь сокращения сроков принятия решений и создания системы сбалансированных показателей, дающих возможность управлять бизнесом в стратегической плоскости.

Концентрация усилий менеджмента на новых приоритетах и изменениях позволит организации преодолеть кризис. Вопросам управления персоналом в условиях кризиса должно уделяться внимание, сопоставимое по значимости с вопросами, регулирующими финансовые и правовые механизмы в рамках антикризисного управления. По отношению к персоналу проводится сокращение штатов с целью снижения затрат. На конкурентном рынке в современных условиях организации могут конкурировать за счет умений, знаний и навыков сотрудников. Поэтому вопросы управления персоналом в кризисной ситуации должны приобрести такую же значимость, как и проблемы финансовой и рыночной нестабильности. Первоочередными задачами в области управления персоналом в условиях кризиса являются следующие:

- определение наиболее эффективных сотрудников компании в сложившихся условиях;
- определение принципов взаимодействия руководителей и подчиненных;
- сохранение и удержание эффективных сотрудников.

В этих условиях роль специалистов в области управления персоналом становится основополагающей. Именно они должны предложить системный план для оценки персонала, то есть для определения наиболее эффективных сотрудников, и предложить инструменты для их сохранения и удержания.

Однако необходимо учитывать, что в условиях кризиса в организации неизмеримо вырастает и роль среднего менеджмента, тех руководителей отделов и подразделений, которые обеспечивают компании стабильность, преодоление кризиса и дальнейшее развитие. Именно эта категория руководителей постоянно взаимодействует со своими подчиненными, мотивирует работников и согласовывает их интересы с целями организации.

Инструменты управления персоналом в кризисных ситуациях можно разделить на следующие группы.

Системные методы и инструменты, которые специалист по управлению персоналом может предлагать, контролировать их использование и нести ответственность за их реальность и эффективность.

Инструменты и методы, направленные на управление подчиненными. Их использование является прерогативой руководителя, охватывая область взаимодействия руководителя и подчиненного.

В условиях кризиса необходимо провести структурирование персонала, выявить наиболее проблемные категории, довести цели изменений и пути выхода из кризиса до каждого сотрудника. Важным является процесс проведения кадрового аудита, дающего возможность определить реальное положение дел в организации.

Управление изменениями. Основной сложностью кризисной ситуации является большое число изменений, происходящих на рынках. Большинство российских компаний управляется по функциональ-

ному принципу, а, как известно, такая система противодействует изменениям. Ведь для того чтобы изменить бизнес-процесс, нужно достичь согласия нескольких руководителей функциональных подразделений, что не так-то просто. Долгие циклы согласования изменений, которые присущи функционально-ориентированной системе, должны быть минимизированы в первую очередь. Это может быть сделано через назначение ответственных за бизнес-процессы, которые в свою очередь должны принимать решения максимально быстро. Устранение ненужных вспомогательных подразделений, перевод многих вспомогательных процессов на аутсорсинг и уменьшение уровней управления позволяет сделать компанию более адаптивной к требуемым изменениям.

Управление ресурсами. Еще одним положительным эффектом от перехода на процессное управление является централизация управления ресурсами. В большинстве случаев в рамках каждого функционального подразделения есть небольшой запас ресурсов, и поэтому, устранив безраздельную власть функциональных подразделений путем централизации управления ресурсами, можно выполнить больше работ меньшим числом сотрудников. Это позволяет провести сокращение персонала, при этом уволить неэффективных сотрудников, а для наиболее активных и квалифицированных сотрудников, наоборот, создать новую систему мотивации. Это дает серьезный рывок в повышении эффективности компании, ведь процессный подход в совокупности с четко выстроенными процедурами управления изменениями позволяет компаниям быстро перестраиваться для соответствия новым требованиям рынка.

Многие компании, понимая всю важность данного вопроса, внедряют информационные системы, предназначенные для планирования и учета ресурсов. Однако не всегда эти системы позволяют дать однозначный ответ по направлениям совершенствования деятельности. Ведь важно не только обеспечить мониторинг различных показателей, но и обеспечить переход от мониторинга к контролю, а затем к анализу и принятию решений по совершенствованию бизнеса, что можно обозначить термином «контроллинг». Контроллинг осуществляет информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений, включает систему информационного обеспечения предприятия, систему управления рисками. В условиях антикризисного управления это приобретает особую значимость.

Важность внедрения контроллинга бизнес-процессов в компании заключается в том, что с точки зрения противодействия кризису, он позволяет провести обоснованное сокращение затрат и организовать непрерывное совершенствование бизнес-процессов. Использование инструментария процессного BI (Business Intelligence) дает возможность осуществить переход от анализа показателей к практическим действиям по оптимизации бизнес-процессов, а также обеспечить оценку эффективности проводимых в компании изменений. Фактически процессный BI позволяет обеспечить создание системы управленческого учета, направленного на непрерывное совершенствование бизнес-процессов, что в свою очередь дает возможность адаптировать компанию к кризисной ситуации.

Совершенствование бизнес-процессов, пересмотр стратегии развития, управление изменениями, контроллинг – все это может позволить компании стать более эффективной, а, следовательно, более приспособленной к дальнейшему существованию.

Литература

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление – М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Ивлев В., Попова Т. Процессная организация деятельности предприятия / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM/podp.htm>
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2006.
4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Process approach as the way to increase the efficiency of organizations management

There are considered the issues of keeping and increasing of competitiveness and efficiency of organizations in the modern market conditions based on the process approach in management, implementation and optimization of business processes.

Key words: business processes, resources, management structure, optimization, process approach, functional management.