

УДК 332.1
ББК 65.9(2)
Х-98

Хутыз Заурбеч Асланбиевич, доктор экономических наук, профессор кафедры информационной безопасности и прикладной информатики ФГБОУ ВПО «Майкопский государственный технологический университет», тел.: 8(918)4419809.

**РЕГИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ:
ОТ ИДЕОЛОГИИ ДО ПРАКТИЧЕСКОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**
(рецензирована)

В работе отражены проблемы, связанные с социально-экономическими и организационными основами управления бизнес-процессами современной организации. Даны рекомендации по достижению нового качества управления предприятием.

Ключевые слова: менеджмент, регион, бизнес-процесс, качество, эффективность, реинжиниринг, цикл PDCA.

KhutyZ Zaurbech Aslanbievich, Doctor of Economics, professor of the Department of Information Security and Applied Informatics of FSBEI HPE "Maikop State Technological University", tel.: 8 (918) 4419809.

**REGIONAL MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES:
FROM IDEOLOGY TO PRACTICAL USE**
(Reviewed)

The article reflects the problems associated with socio-economic and organizational frameworks for managing business processes of the modern organization. Recommendations to achieve a new quality of management have been given.

Keywords: management, region, business process, quality, efficiency, re-engineering, PDCA cycle.

Управление деятельностью компании как системой процессов позволяет достичь нового качества управления. Теория управления бизнес-процессами уже давно используется в российской практике, на многих примерах она доказала свою эффективность, и год от года число компаний, которые строят у себя систему процессного управления, увеличивается. Многие компании, пять-шесть лет назад пробовавшие внедрить процессный подход как дань моде, теперь четко осознали необходимость управления бизнес-процессами и не только описывают их, но и начинают совершенствование и автоматизацию бизнес-процессов. Уже можно говорить о «второй волне» интереса к бизнес-процессам, при этом уровень знаний руководителей в области управления бизнес-процессами стал намного выше. Это связано с воздействием многих факторов, в том числе с выходом огромного количества публикаций по управлению бизнес-процессами, с появлением программ обучения процессному подходу в консалтинговых компаниях и высших учебных заведениях.

Процессное управление позволяет достичь нового качества управления, основанного на клиентоориентированном подходе и использовании BPM-систем, при этом можно достичь следующих результатов:

- сокращение времени выполнения бизнес-процессов на 20%;
- сокращение стоимости процессов на 10-15%;
- сокращение числа рекламаций клиентов на 20-30%;
- повышение точности планирования на 15-30%;
- сокращение числа внутренних обращений в службу поддержки на 15-30%;
- сокращение времени на обучение новых сотрудников на 10-30% [1].

В настоящее время в России и тем более в ее регионах профессиональные менеджеры не обладают едиными, общепризнанными и общераспространенными идеологией, сущностными характеристиками явлений и процессов, подходами к управлению ими в организации. Существует многообразие мнений, подходов, методик и инструментария. Одни активно продвигают методику построения сбалансированных показателей управления (BSC),

другие – создание «процессной модели предприятия» с использованием ARIS, третьи – оптимизацию всех существующих процессов, четвертые призывают сразу взяться за внедрение TQM и т.п. Появление стандартов ISO серии 9000:2000 хотя и способствует развитию методик процессного управления, проблему различных толкований бизнес-процесса и процессного управления не решает. Для многих специалистов процессный подход и реорганизация (реинжиниринг) процессов – это одно, а внедрение системы менеджмента качества, основанной на процессах, – нечто другое, мало с первым связанное. Большое количество статей, выступлений на конференциях, коммерческих предложений с описанием подходов и других материалов в сфере управления бизнес-процессами, создали определенное и достаточно обширное информационное поле, в котором можно встретить множество подходов и трактовок, что обуславливает актуальность и научный интерес к избранному нами предмету исследования.

По стандартизированному определению:

- процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [2];

- процессный подход – использование для управления деятельностью и ресурсами организации принципа системы взаимосвязанных процессов [3].

Тем не менее, в настоящее время единая идеология процессного управления в менеджменте современным предприятием отсутствует. Не сформулированы ни концепция, ни внятная политика управления предприятием на основе процессного управления. Нет четких методологии и методик бизнес-процессного управления, общепризнанного алгоритма достижения предприятием поставленных целей и задач именно при внедрении процессного управления. Во многом предлагаемые методы, подходы и инструментарий, используемые отечественными менеджерами, копируют зарубежный опыт (преимущественно американский), не адаптированный ни к российским условиям, ни к российской ментальности и экономической культуре, деловым отношениям. Предпринимаемые попытки внедрения зарубежных методик в региональную практику управления отягощены рудиментами старой командно-административной системы и поэтому в большинстве случаев «терпят крах», являются непонятными, трудоемкими и малоэффективными. Их цели разбалансированы, задачи дублируются, полномочия «размыты», контрольные функции завышены, мотивация не является действенной.

Нет единого мнения и понимания дефиниции «управление бизнес-процессами в современном менеджменте, которое рассматривается, как минимум, в двух аспектах. Первый – применение к управлению в организации процессного подхода как элемента совокупности управленческих воздействий на существующее состояние дел относительно объекта управления – всей организации, т.е. это – элемент методики управления наряду с другими подходами: количественным, системным, ситуационным, динамическим, интеграционным и т.д. Процессный подход рассматривает функции менеджмента (набор управленческих воздействий) как взаимосвязанные. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, потому, что состоит из серии взаимосвязанных действий, имеет свое начало и конец. Процесс управления является общей суммой всех функций: планирования, организовывания, мотивации, контроля, координации, коммуникации и принятия решений.

Второй – управление процессами. Это означает применение к управлению организацией управленческих воздействий на выделенные сквозные и локальные процессы, т.е. объектом управления в зависимости от степени детализации выступает в этом случае та или иная, а может быть и вся деятельность организации, которая рассматривается в виде процессов. При этом выделяемые процессы подлежат описанию, изучению и последующей реорганизации в диапазоне от локальной (переориентирование или исключение отдельных процессов) до существенной (реинжиниринг). Этот второй подход вполне можно распространить на организацию управления регионом. Под «владельцем процесса» в этом случае следует рассматривать того или иного чиновника, ответственного за выделенный процесс. Она должен наделяться правом распоряжения конкретными ресурсами нести определенную личную ответственность, что и было обозначено на XVIII Петербургском международном экономическом форуме [5].

Описанные нами выше категории отличаются по идеологии, смыслу и содержанию, предмету и объекту исследования и управляемого воздействия, цели, механизмам и используемым инструментам.

Для построения системы управления процессами на предприятии необходимо, как минимум, предусмотреть и обеспечить:

- решение владельцев бизнеса и руководителей высшего звена предприятия;
- координацию работ основных участников преобразований;
- обучение всего персонала, включая топ-менеджеров;
- эффективную командную работу всех подразделений предприятия;
- исключение по максимуму противодействия со стороны персонала изменениям, используя убеждения и положительную мотивацию;
- осуществление планирования и внедрение системы управления выделенными бизнес-процессами;
- создание системы показателей, адекватно отражающих ход и результат деятельности предприятия в условиях процессного управления;
- создание адекватного механизма управления на основе обратных связей, включая контроль исполнения и эффективность принятых решений на всех иерархических уровнях (контурах) управления;
- систематический мониторинг и менеджмент-аудит новой системы управления, в случае необходимости – применение функции координации.

Интеграция различных известных инструментов при региональном управлении на основе концепции процессного подхода – явление эволюционное. Они достаточно разнообразны, отличаются, например, потребностями информационного характера по каждому процессу, уровнем детализации, влиянием структурного подхода и избранной тактикой и стратегией в зависимости от политики фирмы. Существуют различные формы управления процессом: контроль существующего процесса; улучшение существующего процесса; перепроектирование существующего процесса; замена процесса. Имеется достаточный опыт применения этих инструментов в различных областях: производства, бюджетирования, управленческого учета и многих других, но применительно к управлению организацией.

Построение в компании системы поддержки процессного управления (СППУ) невозможно без применения современных средств автоматизации. Решить эту задачу при помощи какой-то одной системы практически сложно. Поэтому для получения комплексного решения в рамках СППУ необходимо интегрировать, как минимум, три системы (кроме системы класса ERP/АСУ предприятия): систему управления эффективностью; среду моделирования процессов; систему электронного документооборота. Аналогично следует поступить и при организации регионального управления.

Считается, что алгоритм непосредственно внедрения процессного менеджмента включает шесть последовательных шагов:

- 1) выявить процессы, необходимые для системы менеджмента качества и возможности их применение внутри организации;
- 2) определить последовательность процессов и их взаимосвязь;
- 3) определить критерии и методы, необходимые для оценки результативности процессов и управления ими;
- 4) обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для реализации процессов и их мониторинга;
- 5) проводить систематический анализ выделенных процессов;
- б) реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов [4].

«Реальность» процессов достигается путем привязки сети (системы) процессов к функциональным подразделениям предприятия.

Если управляемый объект успешно работает, присутствует на рынке, это значит, что его процессы в определенной степени результативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, рентабельное функционирование предприятия (региона) в стратегической перспективе. Если ответ отрицательный, то необходимы изменения, в первую очередь, в системе управления.

Управление процессами в данном случае является базовым для выбора действенных механизмов и инструментов, которые может использовать менеджер, планируя реорганизацию существующей системы управления. При этом должны быть обеспечены согласованность процессов и полномочий функциональных подразделений, делегирование полномочий по управлению бизнес-процессами «владельцам» процессов, обладающим ресурсами и специальными знаниями, что является важнейшими необходимыми условиями.

Можно выделить и обозначить целый ряд возникающих проблем в связи с внедрением процессного управления. Они связаны как с человеческим фактором (недостаток в специальном современном образовании, опыте и т.д.), так и с ресурсным фактором (недостаток времени, финансов), дисбалансом взаимоотношений (обусловленном конфликтом целей и интересов топ-менеджеров и специалистов), пассивным участием топ-менеджмента в реализации проекта, а также с негативным влиянием факторов внешней среды.

В их числе также:

- непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;
- неготовность к серьезным изменениям в структуре управления компанией (и в организационной структуре);
- построение системы процессов, неадекватной реальному бизнесу компании;
- непонимание того, зачем нужна регламентация процессов и как правильно это делать;
- ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей;
- отсутствие необходимого терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов;
- неумение организовать управление процессами;
- неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т.е. внедрить цикл PDCA);
- неудачные попытки неформально внедрить систему менеджмента качества (СМК).

Организация процессного управления требует прежде всего выполнения таких конкретных действий, как:

- создание ландшафтной карты процессов;
- разработка регламента бизнес-процессов (в виде стандартов организации);
- определение команды процессов и назначение владельцев процессов;
- определение совокупности показателей, используемых для планирования и контроля процессов;
- принятие решения о необходимости пройти сертификацию ISO 9001:2000.

Для повышения эффективности управления бизнес-процессами необходимо использовать ряд существующих резервов и активизировать использование достижений научного менеджмента и имеющегося практического опыта других российских управленцев.

В настоящее время, популярными (чтобы не сказать популистскими) решениями являются выделение в отдельные самостоятельные службы, подчиняющиеся напрямую топ-менеджменту и решающие особые задачи «ввиду их особой значимости для стратегического развития предприятия» отделы, департаменты и т.д. Перед ними ставятся руководством конкретные локальные цели, лишь отчасти увязанные с протекающими бизнес-процессами, либо вообще дистанцированные от них. Например, департамент (отдел) маркетинга, отдел качества, отдел НИОКР, ремонтная служба и так далее.

В организации обычно функции маркетинга и функции продаж выполняет одна структура – отдел маркетинга, которая сама планирует и сама выполняет план продаж, а чаще все и перевыполняет его, т.к. занижает нормы, потому что от этого зависят: имидж, социальная значимость и размер материального поощрения сотрудников этой службы. В то же время, в системе продвижения товаров и услуг своевременной (а лучше опережающей) смены ассортимента не происходит, поскольку потенциальный спрос изучается фрагментарно, его итоги оцениваются субъективно, как и возможная потеря (снижение достигнутого уровня конкурентоспособности). Если критерии работы отдела маркетинга – «выполнение плана

продаж», то критерий «несвоевременная реструктуризация ассортимента» и его «влияние на объем будущих продаж», как правило, отсутствуют, причинно-следственные связи не выявляются или замалчиваются, что напрямую влияет как на объем дохода, так и на объем извлекаемой в учетном периоде прибыли и рентабельность активов.

Независимый отдел НИОКР обычно решает вопросы технического характера, связанные с научно-техническим прогрессом и «бурной фантазией» инноваторов. Эти идеи, зачастую, доходят до производства, но они мало связаны с потребностями конечного потребителя и результатами исследований отдела маркетинга, а больше связаны с экономией производственных затрат. В результате в отделе НИОКР работают высококвалифицированные, инициативные, творческие специалисты, умеющие продуктивно работать, средства на НИОКР тратятся предприятием достаточно высокие, но уровень продаж продукции (услуг) при этом либо не растет, либо вообще снижается, у руководства создается впечатление о неэффективности инвестиций в инновационные разработки.

Часто служба контроля качества готовой продукции подчиняется заместителю директора по производству, а его работа оценивается кроме показателя «объем производства» еще и показателем «объем брака». Соответственно, для достижения лучших производственных результатов последний показатель целесообразно в этих целях занижать, что и осуществляется. Ранее учитывались такие показатели, как: «количество претензий по качеству» и «сумма штрафов» (предъявленных и выплаченных). В настоящее время потребители предпочитают не улаживать споры, связанные с ненадлежащим качеством в судах, а попросту отказываются от сделок в настоящем и будущем, т.е. «наказывая рублем» без всяческих разбирательств и активно создавая имидж нерадивого контрагента, что особенно трудно предотвратить, даже если по претензиям по качеству «удалось договориться».

Если заместитель директора по производству напрямую подчинены ремонтные службы, повышается риск несоблюдения плана ремонтов и профилактических мероприятий, соответственно снижается эксплуатационная эффективность оборудования, растут объемы расхода материалов на ремонтные нужды и ремонтные затраты. На главный критерий оценки производственного блока – «объем производства» это не влияет, а как достаточно серьезная причина роста затрат не рассматривается.

Во многом существующие проблемы и неэффективные связи – рудименты бывшей командно-административной системы, как относительно организации, так и относительно региона. Они обходятся в настоящее время достаточно дорого в прямом и переносном смысле. Их администрация (органы власти) пытаются обычно решить, оказывая давление на подчиненных (топ-менеджеров) организаций (структурных подразделений), которые, в свою очередь, переносят этот метод управления на исполнителей. Не секрет, что до сих пор главный стиль управления в России – авторитарный, подкрепленный социально-экономическим беспорядком персонала. В результате, несмотря на мудрые приказы администрации мало что меняется. Причиной этого экономисты-эксперты называют: неадекватные требованиям рынка формирование кадрового потенциала, неумение сделать труд существующего персонала производительнее цивилизованными методами, нежелание сменить стиль управления на демократический или хотя бы вовлечено-демократический, неумение создавать организационные документы, в составе которых реальные формализованные требования к деятельности сотрудников, а не обезличенные должностные инструкции согласно предписанному штатному расписанию. В этой связи актуальность и важность внедрения процессного управления трудно переоценить.

Сотрудники, ответственные за бизнес-процесс, в большинстве случаев вряд ли смогут угадать правильное направление его развития. И поскольку контроль результативности процессов обеспечивается через контроль ключевых показателей результативности (Key Performance Indicators, KPI), то самый правильный способ – это применить систему сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC). Система BSC даст возможность ранжировать показатели результативности по важности и определить те процессы и направления их развития, которые наиболее критичны с точки зрения достижения стратегических целей. С прозрачными стратегическими целями, установленными приоритетами

и ключевыми показателями результативности управление бизнес-процессами становится эффективным инструментом для воплощения желаемой стратегии развития.

Литература:

1. Коптелов А. Тенденции в управлении бизнес-процессами // Управление процессами и проектами. 2008. №5 (115).
2. МС ИСО 9000: 2000 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Госстандарт, 2001.
3. МС ИСО 9004: 2000 Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Госстандарт, 2001.
4. МС ИСО 9001: 2000 Система менеджмента качества. Требования. М.: Госстандарт, 2001.
5. Петербургский международный экономический форум. Программа форума. ИТАР-ТАСС. 2014.

References:

1. Koptelov A. Trends in the management of business processes // Management of processes and projects. 2008. № 5 (115).
2. MS ISO 9000: 2000 Quality Management System. Fundamentals and vocabulary. M.: State Standard, 2001.
3. MS ISO 9004: 2000 Quality Management System. Guidelines for making improvements. M.: State Standard, 2001
4. MS ISO 9001: 2000 Quality Management System. Requirements. M.: State Standard, 2001.
5. St. Petersburg International Economic Forum. The program of the forum. ITAR-TASS. 2014.