

УДК 334.7:658.1
ББК 65.9(2)29
М-47

Меликова Лариса Маратовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и региональной экономики ФГБОУ ВПО «Майкопский государственный технологический университет», тел.: 8(909)4697768.

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ
СОВРЕМЕННЫМИ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**
(рецензирована)

В работе рассмотрены проблемы, связанные с организацией процессного управления предприятиями реального сектора экономики. Предложен новый механизм управления бизнес-процессами, ориентированный на рост уровня результативности и эффективности финансово-хозяйственной деятельности рыночных субъектов.

Ключевые слова: управление, механизмы управления, бизнес-процессы, система менеджмента качества, организация, результативность, эффективность.

Melikova Larissa Maratovna, Candidate of Economics, assistant professor of the Department of Management and Regional economy of FSBEI HPE "Maikop State Technological University", tel.: 8 (909) 4697768.

**DEVELOPMENT OF THE MECHANISM OF PROCESS MANAGEMENT
OF MODERN RUSSIAN ENTERPRISES**
(Reviewed)

The article discusses the problems related to the organization of the process management of enterprises in the real sector of the economy. A new mechanism for managing business processes focused on the increase in efficiency and effectiveness of financial and economic activities of market actors has been offered.

Keywords: management, management tools, business processes, quality management system, organization, effectiveness, efficiency.

В последнее время отмечен активный интерес теоретиков и практиков менеджмента к проблеме процессного управления. Нет единого мнения специалистов по поводу дефиниций: «бизнес-процесс», «процессный подход», «процессное управление». Различаются в этой связи используемые методы, подходы и инструментарий.

Нами предлагается внедрение в практику процессного управления предприятием реального сектора экономики:

1. Рассматривать процессный подход как идеологию и ориентировать коллектив на реальное, а не на формальное его внедрение.
2. Пересмотреть организационную структуру, адаптировав ее под новые группы процессных целей в соответствии с реальным бизнесом компании.
3. Исключить ошибки при создании системы показателей, увязки процессов и показателей (например, дополнить существующую матрицу ответственности разработкой контрольной точки на этапе сдачи объекта заказчику, корреспондирующую с показателями его удовлетворенности).
4. Внести изменения в систему мотивации сотрудников на основе нового подхода к оценке результатов труда (соблюдение или несоблюдение трех главных документов: стандарта организации, руководства по качеству и кодекса профессиональной этики).
5. Реально внедрить цикл PDCA (систему постоянного улучшения процесса) и считать его одной из главных целей организации.
6. Унифицировать внутренний документооборот и внедрить новые инструменты в современных коммуникациях.

С точки зрения методологии управления рассматривается, в первую очередь, система взаимосвязанных бизнес-процессов, на основе которой, во вторую очередь, выстраивается система менеджмента персонала путем объединения работников в структурные подразделения с «привязкой» к ним функций управления и центров ответственности на основе правильно сформулированных целей и задач.

В контексте вышесказанного предлагаемая модель управления предприятием имеет вид (рис. 1):

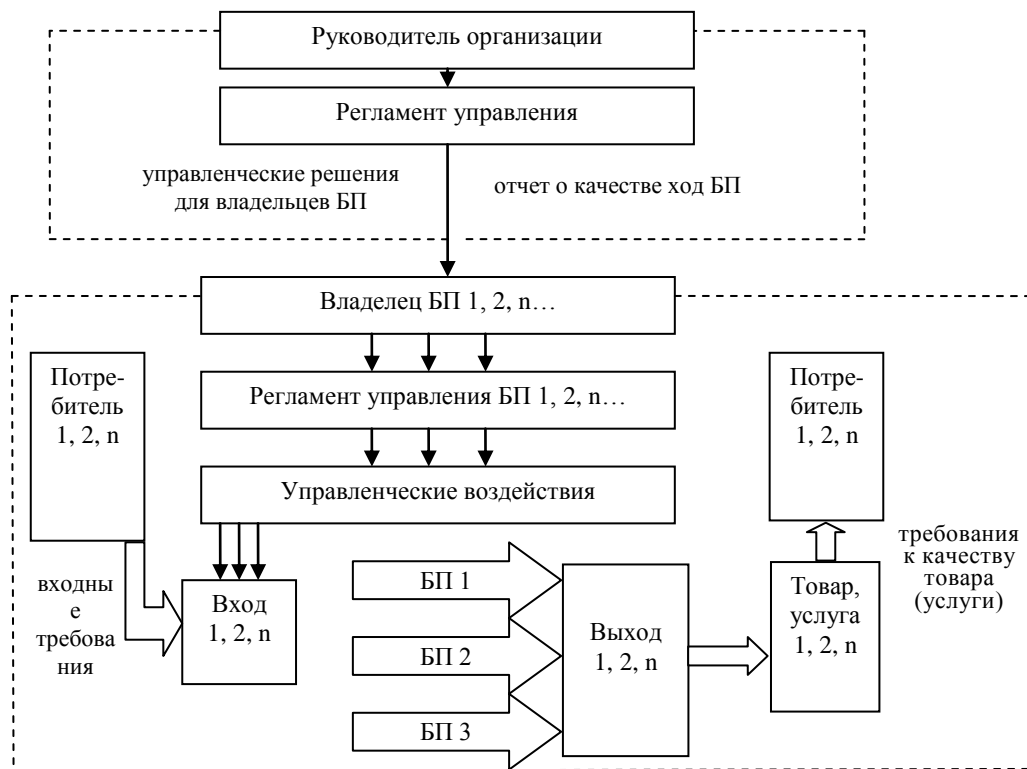


Рисунок 1. Модель управления предприятием на основе процессного подхода (составлена автором)

Модель устраняет линейность, характерную для устаревшего структурного подхода к управлению и трансформируется в самокорректирующуюся, адаптивную циклическую систему управления, т.е. в процессный менеджмент. В модели просматриваются два контура.

На уровне первого контура: «руководитель организации – владелец бизнес-процесса (1, 2, n)» решаются вопросы: определения самих бизнес-процессов и их «владельцев», определения объема их полномочий, принятия решения о необходимости корректировки хода бизнес-процессов, регламентирования конечного результата для бизнес-субъекта и для его локальных бизнес-процессов.

На уровне второго контура: «владелец» бизнес-процесса – исполнитель бизнес-процесса» решаются вопросы оперативного и тактического управления на основе внедренных регламентов управления (в т.ч. управления ресурсами бизнес-процессов) и составления отчетов по результатам мониторинга с использованием разработанных для каждого конкретного бизнес-процесса индикаторов.

Модель позволяет не использовать «стихийные» узкоориентированные локальные решения в сфере реструктуризации и, следовательно, не изобретать разнообразные «гибридные» формы хозяйствования и организации управления, содержащие множество внутренних противоречий, избыточных или нефункциональных малоэффективных взаимосвязей. Это, по мнению отдельных экспертов, является наиболее часто встречающейся ошибкой организации управления бизнес-субъектами в современной рыночной среде.

Цель любого коммерческого предприятия – извлечение прибыли. Подцели – максимизация прибыли и минимизация затрат. Критерии эффективности достижения цели складываются как суммарный результат решения задач, каждая из которых должна быть

определена и измерена через совокупность финансово-экономических показателей.

В этой связи целесообразно определить критерии успешности достижения поставленных задач в сопоставлении финансово-экономических показателей (построенного дерева финансово-экономических показателей) с системой бизнес-процессов (рис. 2).

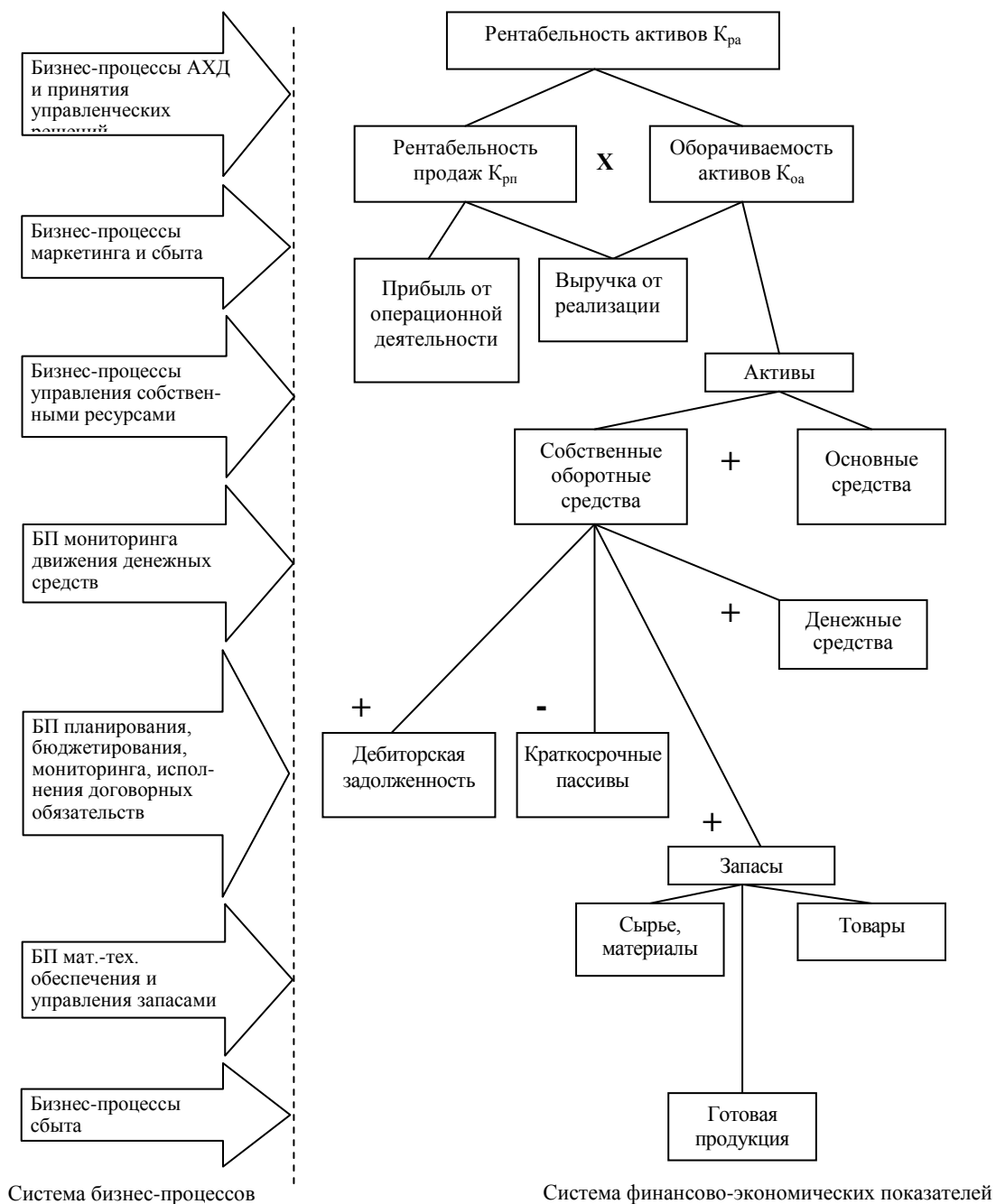


Рисунок 2. Соотношение системы бизнес-процессов и финансово-экономических показателей (дерева целей)

Организация управленческого учета на основе дерева финансово-экономических показателей формализует необходимую структуру целевых показателей эффективности операционной деятельности и обуславливает выбор стратегии их достижения.

Это дает возможность синтезировать карту сбалансированной системы показателей эффективности предприятия по технологии BSC [1]. Тогда возможна реструктуризация предприятия (рис. 3.) путем реинжиниринга его внутренних бизнес-процессов (создание бизнес-процессной модели «как должно быть» из существующей модели «как есть»). При этом для каждого бизнес-процесса в результате реинжиниринга определяется матрица ответственности процесса (рис. 4). Наличие таких матриц и дерева соответствия «бизнес-

задача > бизнес-функции > бизнес-процессы» (рис. 5.) является основой построения пирамиды менеджмента (рис. 6).

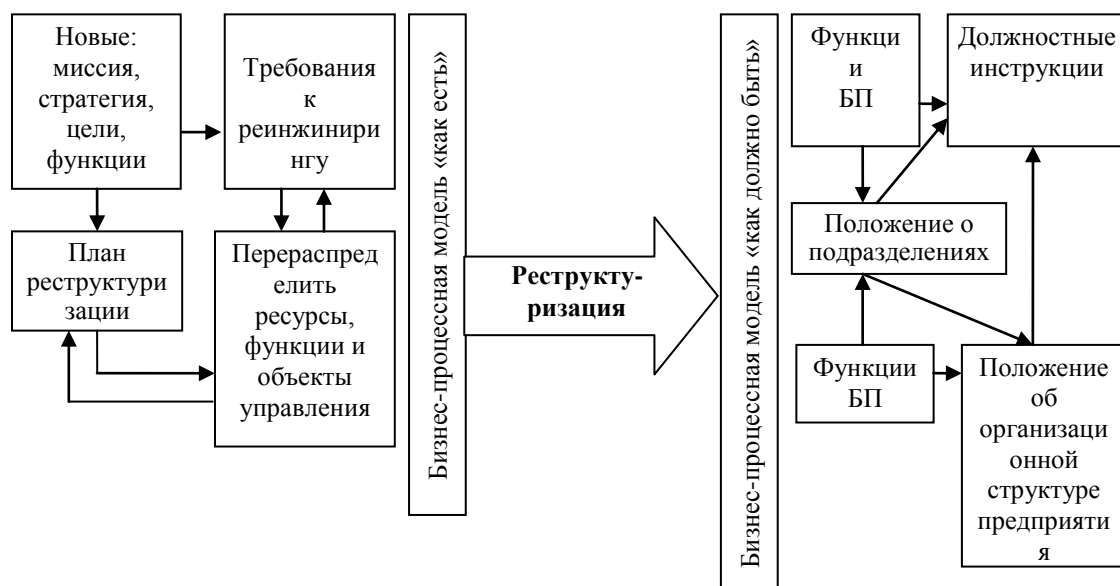


Рисунок 3. Организационная модель реструктуризации предприятия

При определении дерева соответствия (рис. 7) декомпозиция бизнес-функции на бизнес-процессы прекращается тогда, когда удовлетворяются следующие условия:

- наличие ясной для исполнителей совокупности связанных между собой работ, направленных на решение определенной задачи (рис. 8.);
- понятность необходимости достижения именно предписанного конечного результата каждой работы, а также методов и способов их достижения;
- однозначное определение временных характеристик работ и личной ответственности за выполнение каждой работы.

Если владелец процесса – 1, начальник 1-го отдела – 2, начальник 2-го отдела – 3, начальник группы – 4 и ответственный за проведение работы – О, участвующий в данной работе – У, получатель информации о результатах и / или ходе данной работы – И, то матрица ответственности по процессу N имеет вид (таблица 1, рис. 4):

Таблица 1 – Матрица ответственности по процессу N

Работа / ответственный	1	2	3	4
1. Планирование работ	О	У	И	И
2. Работа 1	У	О	У	И
3. Работа 2	И		О	
4. Работа 3	И	О	И	У
5. Работа 4	У		У	О
6. Контроль выполнения	О	У	У	У
7. Управление Процессом N	О	У		

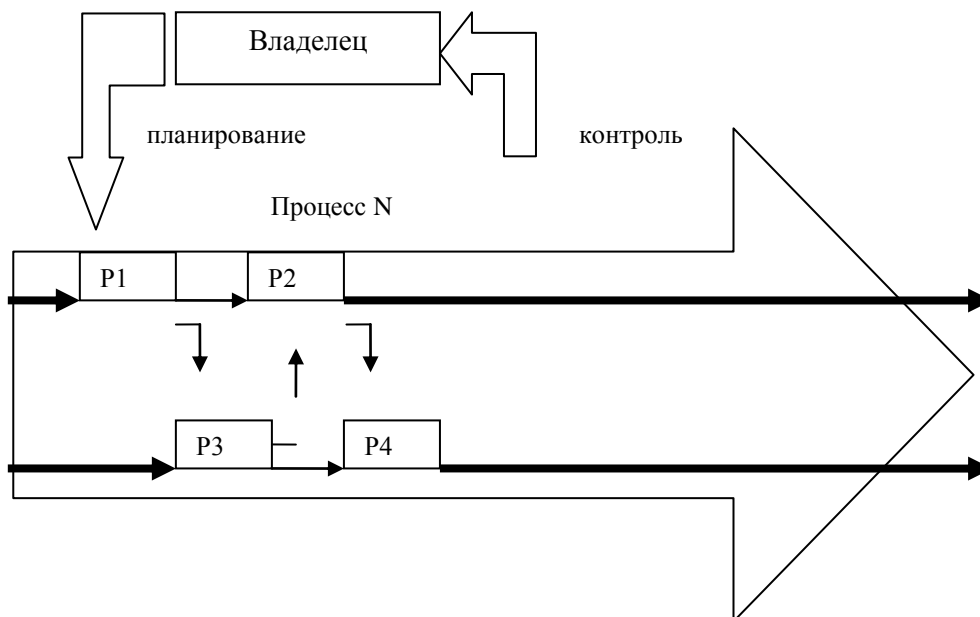


Рисунок 4. Матрица ответственности бизнес-процесса

Необходимо соблюдать правило: в каждой строке матрицы может быть только одна буква О, т.е. за каждую работу может быть назначен только один ответственный.

Необходимо соблюдать правило: в каждом столбце матрицы не должно быть (модель «как должно быть») более одного крестика.

Поиск (составление) оптимальной модели организационной структуры предприятия на основе анализа дерева «бизнес-задача>бизнес-функции>бизнес-процессы» и полученной пирамиды менеджмента (рис. 6.) является итеративным процессом и завершается на шаге построения матрицы-распределителя бизнес-процесса (рис. 5.), когда количество ее строк и выделенных в них структурных направлений будет соответствовать правилу: в каждом столбце матрицы не должно быть более одного «крестика». При этом декомпозиция структуры предприятия может быть ограничена как на уровне формальных подструктур, так и на уровне неформальных подструктур при условии, что каждая подструктура базового уровня декомпозиции полностью самостоятельно реализует все работы данного бизнес-процесса (одного). Рис. 5

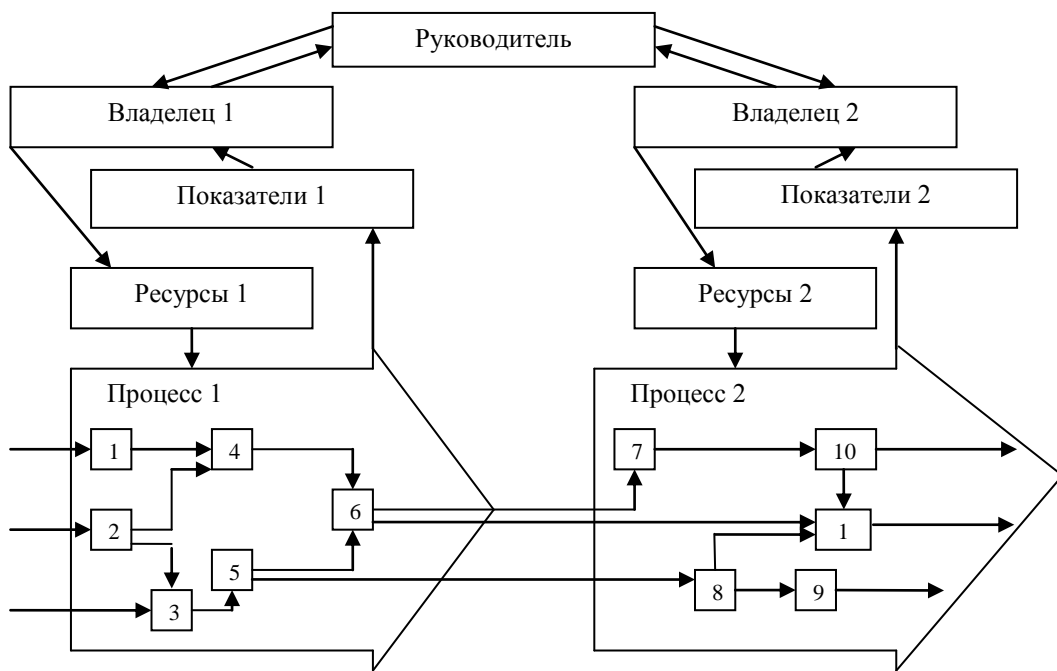


Рисунок 6. Пирамида менеджмента

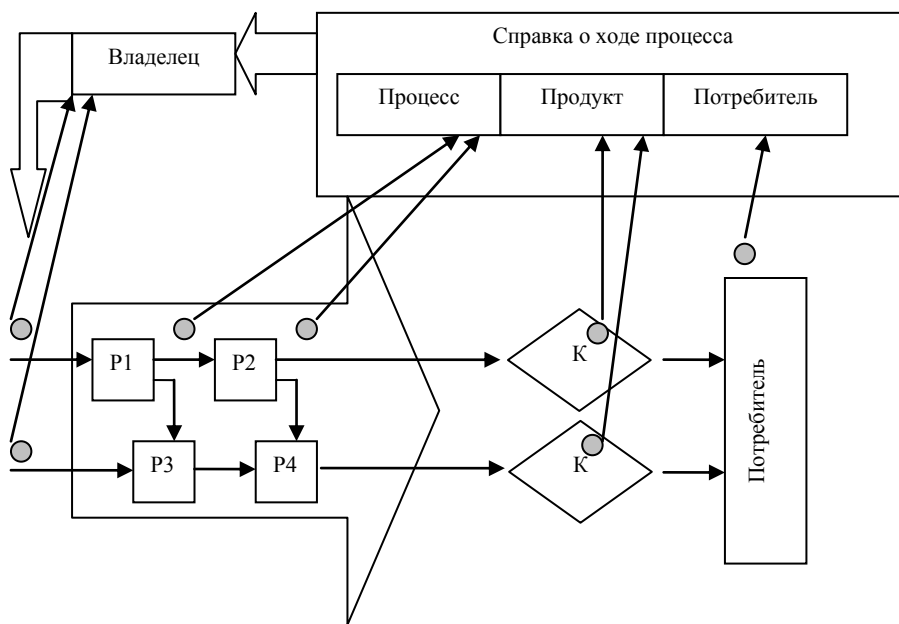


Рисунок 8. Контрольные точки процесса

После составления оптимальной («Как должно быть») структуры организации необходимо произвести анализ бизнес-процессной модели «Как должно быть» и выявить систему документооборота путем построения матрицы отчетности (документооборота) – при обязательном выполнении двух условий:

- цикл управления каждым бизнес-процессом должен быть замкнутым (рис. 9) согласно методологии PDCA;

- в каждом столбце матрицы отчетности не должно быть больше одной буквы А. Результатом построения матрицы отчетности является пирамида системы документооборота с установленными уровнями консолидации и доступа должностных лиц к базе данных организации.

В нашем случае «Матрица отчетности предприятия» как документ должна содержать три уровня консолидации отчетности: на уровне бизнес-процессов – 1 уровень, на уровне бизнес-функции – 2 уровень и на уровне бизнес-задачи – 3 уровень. По структуре «Матрица

отчетности предприятия» аналогична «Матрице-распределителю бизнес-процессов предприятия» (рис. 5), поэтому в данной работе мы ее как образец не приводим.

На предприятии должно быть два вида отчетности: относительно видов деятельности и относительно оценки качества управления бизнес-процессами.



Рисунок 9. Цикл управления процессом

Бизнес-моделирование имеет смысл, если каждый бизнес-процесс прописан с максимальной глубиной, т.е. «одна функция (работа) – один человек (должностное лицо)». В этом случае наличие точных и реальных регламентов деятельности решает еще одну актуальную задачу – предприятие перестает быть «заложником конкретных сотрудников», созданные регламенты (должностные инструкции) позволяют достаточно просто адаптировать к деятельности новых специалистов.

Таким образом, с позиции менеджмента в условиях современной российской экономики первичным является бизнес-процесс, вторичным – структура подразделений, как форма для организации управления персоналом путем привязки к ней функций управления бизнес-процессами и центров ответственности; должностные инструкции работников должны точно отражать реально протекающие на предприятии бизнес-процессы.

Представленное исследование базируется на совокупности теоретического знания по различным экономическим наукам и научным направлениям. В их числе, прежде всего, основы менеджмента, финансы и финансовый менеджмент, управление персоналом, исследование систем управления с акцентом на системный анализ, реинжиниринг и моделирование.

Предлагаемый к использованию в практике управления современным предприятием организационный механизм управления существующими бизнес-процессами является универсальным. Предполагает использование его при управлении бизнес-процессами различной природы на предприятиях любой формы собственности, отраслевой принадлежности, статуса (малого, среднего или крупного бизнеса) и так далее. Разработанный механизм является инновационным и способствует росту уровня результативности и эффективности рыночных субъектов посредством совершенствования управления, а также развивает прикладной аспект научного знания в сфере социально ориентированной рыночной экономики.

Литература:

1. Karlan R.S., Norton D.P/ The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. – Cambridge Mass.1996

References:

1. Karlan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Action.* Cambridge Mass. In 1996