

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Аннотация. При описании бизнес-процессов всегда возникает сложность в описании первичных вводных. В статье описан подход к построению системы управления бизнес-процессами на предприятии, который предлагает новые возможности для описания первичных вводных.

Ключевые слова. Процесс, процессный подход, сеть процессов, система управления.

Popov N.L.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. The difficulty of primary input's description always arise. This article describes an approach to the construction of business process management in production companies, offering new opportunities for primary input's description.

Keywords. Process, process approach, chain of processes, management system.



В данной статье автор стремится ответить на вопросы о том, как определить бизнес-процессы организации, сделать их прозрачными и управляемыми. Сделать это можно, создав систему управления процессами или внедрив процессно-ориентированный подход к управлению организацией. Отметим при этом, что какой путь бы мы не выбрали, результатом будет создание работающих механизмов управления процессами, обеспечивающих возможность их постоянного совершенствования [1, 2, 3]. Необходимо выстроить организационную систему, и это построение должно проводиться на основе определенной методики и технологии.

Задачей исследования в данной статье является определение бизнес-процессов организации с акцентом на то, как сделать их прозрачными и управляемыми. Результаты исследования получены с помощью эмпирического метода на основании анализа работы пяти компаний лесопромышленной отрасли Архангельской области, стремящихся внедрить систему управления бизнес-процессами. Все компании занимают прочные позиции на рынке и успешно развиваются. В построении системы управления бизнес-процессами есть свои правила. Большое количество неудачных проектов в области управления бизнес-процессами объясняется именно тем, что работа велась без соблюдения правил. В этой связи автором были выделены ключевые факторы, из-за которых проекты по внедрению не доходят до своего логического завершения:

1. Недостаток внимания к проекту со стороны руководителя компании. Когда руководитель полагает, что достаточно назначить ответственных и больше не думать об этом, то проект с большой вероятностью не будет выполнен. Никакие изменения в организации не могут произойти без решительной поддержки руководства. Руководитель компании должен демонстрировать непреклонную волю к изменениям, постоянно отслеживать ход проекта и устранять все препятствия с его пути.

ГРНТИ 06.81.12

© Попов Н.Л., 2015

Николай Леонидович Попов — аспирант кафедры экономики и управления предприятиями Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Контактные данные для связи с автором: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21 (Russia, St. Petersburg, Sadovaya str., 21). Тел. +7-911-163-15-63. E-mail: kolyapnl@yandex.ru.

Публикуется по рекомендации д-ра экон. наук, проф. А.Г. Айрапетовой.

Статья поступила в редакцию 03.08.2015 г.

Для ссылки: Попов Н.Л. Система управления бизнес-процессами // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 4 (94). С. 100-103.

2. Низкая вовлеченность сотрудников. Крайне непродуктивен подход к внедрению процессов, при котором бизнес-аналитики или внешние консультанты разрабатывают регламенты процессов, а затем руководители заставляют сотрудников работать по этим регламентам. Люди сопротивляются изменениям, которые навязаны им извне. Энергию сопротивления можно преобразовать в движущую силу изменений, если вовлечь сотрудников в разработку процессов на самом раннем этапе и пройти с ними вместе весь путь до конечных результатов. В этом случае люди сознательно и ответственно относятся к выполнению решений, которые вырабатывались с их участием.

3. Неправильная методология проведения организационных преобразований. Проведение организационных изменений требует специальных компетенций, знания методов проведения преобразований и умения их применять.

В своей работе по внедрению в компании процессного подхода к управлению автор предлагает руководствоваться конкретной технологией, которая состоит из последовательности шагов, представленных на рисунке.



Рис. Схема внедрения системы управления процессами

Дадим краткие пояснения к представленной схеме. Этап «стратегия» – идентификация стратегии организации. Необходимо ясно сформулировать основные принципы деятельности организации на целевом рынке, определив клиентов, ключевые ценности, значимые для потребителей, и главные отличия от конкурентов. Это важно потому, что из этих принципов вытекают требования к внутренней организации фирмы, к ее процессам и структуре. Не имеет смысла заниматься процессами, не определив, кого они должны обслуживать, и какими они должны быть, чтобы удовлетворять клиентов и обеспечивать превосходство над конкурентами. Все это вытекает из рыночной стратегии.

Следующий этап – разработка организационной концепции. Это своего рода, «архитектурный проект» организационной системы. Он определяет структуру и взаимосвязь процессов, а также основные центры ответственности и их функции по обслуживанию процессов. Организационная концепция служит основой для определения процессов и разработки организационно-штатной структуры. Эти две задачи решаются в тесном взаимодействии. В ходе идентификации процессов определяются их характеристики: входы, выходы, клиенты, поставщики, исполнители, цели и целевые показатели. Исполнители процессов определяются в привязке к организационной структуре, при этом уточняется и детализируется сама структура.

Используя результаты определения процессов, можно определить показатели деятельности для исполнителей и разработать должностные обязанности сотрудников, подчиненность и иерархию компании, а также выполнить определение профилей должностных позиций. При этом, мы придержива-

емя мнения, что профиль должности – это перечень требований, необходимых для исполнения работы на конкретной позиции в организации. Далее следует разработка ключевых показателей эффективности (KPI), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [4]. Опираясь на показатели эффективности, вводим правила вознаграждения (премирования), связанные с показателями деятельности. Необходимость премирования обусловлена тем, что оплата труда практически не зависит от конечных результатов производственной деятельности предприятий. В условиях перехода на процессное управление премирование ориентирует на использование глубинных резервов в работе.

Регламенты процессов и инструкции для исполнителей, являются неотъемлемой частью для системы управления процессами. Здесь мы солидарны с мнением Картавенко С.Н. (см. подробнее – <http://www.cfin.ru>), что «в регламентах бизнес-процессов содержится система показателей для управления и заложен механизм дальнейшего улучшения процессов, регламентированные процессы представляют собой базу знаний о процессах – новые сотрудники быстрее обучаются и понимают то, что от них требуется, формируется полный перечень документации для управления – регламенты, должностные инструкции, положения. Регламенты процессов также представляют собой законную нормативную базу предприятия для материального стимулирования и наказания работников».

Такова предлагаемая последовательность построения системы управления процессами компании. Как показывает исследование, нарушение этого порядка неизбежно приводит к неудаче проекта и разочарованию как руководителей, так и сотрудников. Важно также, чтобы внедрение системы управления процессами проводилось в форме проекта. То есть, по четко определенному плану с конкретными сроками, ответственными исполнителями, контролем и оценкой результатов. Проект может охватывать процессы всей компании или одного из ее подразделений; это необходимо определить прежде всего. Цели проекта необходимо сформулировать таким образом, чтобы были определены измеримые критерии успеха. Какие показатели бизнеса должны улучшиться в результате внедрения процессного подхода? Ответ на это вопрос – это главное в определении цели проекта. Это могут быть оборачиваемость запасов, снижение затрат на производство, увеличение объемов производства, увеличение прибыли или другие показатели.

Затем следует сформировать команду проекта, в которую должны войти представители всех заинтересованных в процессе сторон: клиенты процесса, поставщики, исполнители и, конечно, владелец процесса. Представителями клиентов в компании выступают специалисты по маркетингу, представителями поставщиков – специалисты по закупкам. Если проект охватывает все процессы компании, в команду проекта должен войти весь руководящий состав. Для подготовки плана проекта необходимо использовать схему внедрения системы управления процессами, которая содержит все основные этапы работы. Очень важно, чтобы статус проекта был официальным и установлен приказом генерального директора, в котором определены: состав команды проекта (см. таблицу), цели и критерии успеха проекта, результаты проекта, план проекта.

Таблица

Состав команды проекта (вариант)

Роль сотрудника	Функционал
Куратор проекта	организационные вопросы; обеспечение ресурсами; участие в согласовании целей и плана реализации проекта
Руководитель проекта	контроль соответствия фактических показателей проекта бюджету; управление проектом и командой; разработка и актуализация плана и времени работ по проекту; реализация и контроль за исполнением устава проекта и указанных в нем процессов проекта
Руководители рабочих групп	составление и утверждение проектной документации; контроль соответствия реальных бизнес-процессов утвержденным в документации проекта; согласование любого рода изменений в бизнес-процессах; предоставление полной и достоверной информации о реальных бизнес-процессах
Ключевые пользователи	четкое понимание ключевых целей и задач проекта и личной роли в нем; качественное и своевременное выполнение поставленных руководителем проекта задач; соблюдение устава проекта и указанных в нем процессов проекта

В ходе работы необходимо проводить еженедельные обзоры полученных результатов и выявленных проблем, вырабатывать решения, обеспечивающие дальнейшее продвижение. Методика внедрения процессного подхода, дает возможность снизить риски его реализации. Для этого необходимо следовать схеме внедрения системы управления процессами.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Айрапетова А.Г., Ластовка И.В.* Формирование инновационного подхода к реструктуризации в машиностроении // Журнал правовых и экономических исследований. 2011. № 1.
2. *Клубничкина Ю.* Описание бизнес-процессов предприятия // Менеджмент сегодня. 2005. № 5. С. 9-16.
3. *Логовская И.С.* В поисках совершенства: совершенствование структуры управления организации на основе моделирования бизнес-процессов // Российское предпринимательство. 2007. № 9. С. 82-87.
4. *Панов М.М.* Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013.