

Е.Б. Васильев, генеральный директор ЗАО «Торговый Дом ВНИИКП»,  
И.М. Картунов, председатель совета директоров ОАО «Завод «Чувашкабель»

# НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Сегодня, в преддверии вступления в ВТО, возрастает роль конкурентоспособности продукции и технологий бизнеса. Умение конкурировать с западным продуктом давно уже стало необходимым условием выживания на российском рынке, поэтому передовые компании вынуждены создавать новые технологии, гибко реагирующие на изменения рынка, а также инвестировать техническое перевооружение. Несмотря на это, отечественные компании значительно отстают от западных в управлении бизнес-процессами, логистике, сервисе, дизайне и многом другом. Без освоения этих технологий управления уже в ближайшем будущем будет тяжело конкурировать с западными компаниями, приходящими на наш рынок.

В настоящий момент в российских компаниях доминирует традиционный подход к управлению – **функциональный**, при котором функции закрепляются за структурными подразделениями предприятия. Хотя функциональное управление используется широко, несмотря на это, признано, что оно

порождает множество проблем в управлении. Например, различные функциональные подразделения имеют узкий «специализированный» взгляд и не заинтересованы в том, что их не касается напрямую. Другой отличительной чертой функционального подхода является наличие «разрушительной» конкуренции между функциональными подразделениями. Кроме этого, в значительной степени тормозится обмен информацией из-за приверженности «бюрократическим» привычкам передавать сообщения наверх по цепочке начальнику функционального подразделения, для того чтобы он передал их начальнику другого подразделения, а тот их спустил вниз по цепочке (рис. 1).

Еще одна проблема с обменом информации заключается в том, что информация не покидает рамки функционального подразделения. Таким образом, при функциональном подходе к управлению:

- искажается и замедляется ход рабочего процесса;
- ориентация на эффективность приводит к усложнению оргструктуры;

- специализация подразделений предприятия приводит к проблемам, которые возникают на «стыках» подразделений;

- слабо делегируются полномочия и ответственность, а также усложняется система согласования решений;

- снижается ориентация деятельности подразделения на конечный результат.

В качестве альтернативы функциональному подходу на Диком Западе с середины 80-х годов существует бизнес-процессный подход, который начал бурно развиваться в связи с массовым внедрением систем управления качеством в компаниях. Что же такое бизнес-процесс? Наиболее простое определение – это поток работы, переходящий от одного человека к другому. Еще одно определение формулирует бизнес-процесс как деятельность, которая использует ресурсы для преобразования «входов» в «выходы». Другая формулировка определяет бизнес-процесс как набор связанных процедур, направленных на достижение определенного результата.

Процессы можно описать на различных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов и четко сформулированный результат. Не существует стандартного перечня процессов\*, и компании разрабатывают свои собственные, прописывая их на нескольких уровнях детализации. Описание бизнес-процессов вглубь позволяет

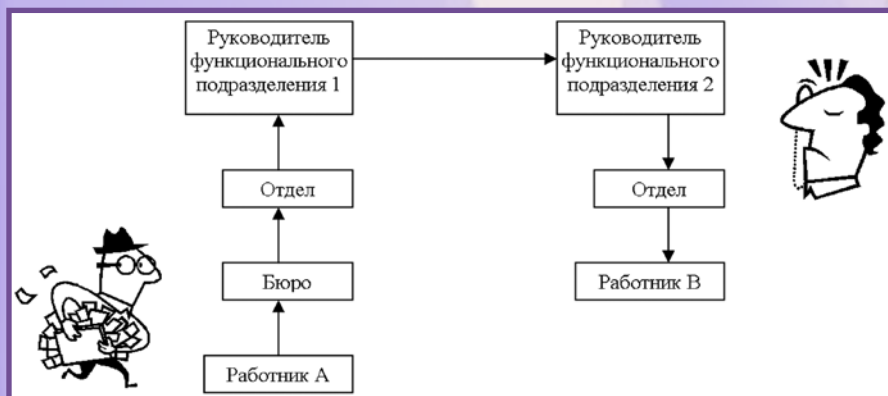


Рис. 1. Обмен информацией в функциональной иерархии

\* Международная бенчмаркетовая палата рекомендует примерный перечень процессов.

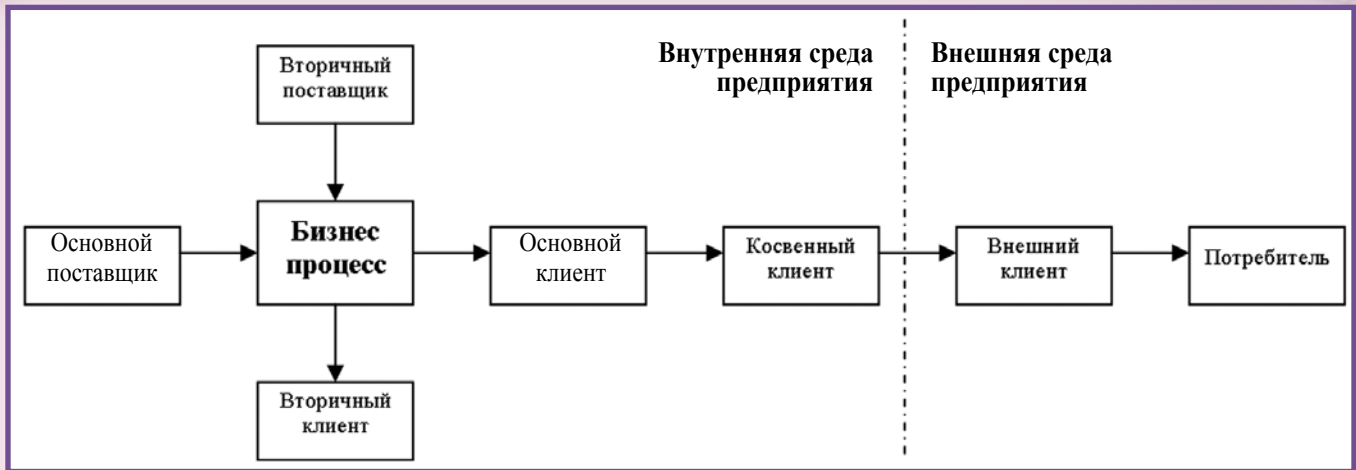


Рис. 2. Входы и выходы бизнес-процесса

выявить связи и взаимоотношения, которые игнорировались или не осознавались и которые вдруг оказываются ключевыми для эффективного функционирования всего предприятия.

Процессы – это потоки работы, и у них есть начало и конец, поэтому любой отдельно взятый процесс начинается с входа, который открывается основными поставщиками, и заканчивается выходом, который выдает результат основным клиентам процесса внутри предприятия. Точно так же существуют вторичные входы и выходы, они получают как побочные продукты процесса и не являются его главной целью (рис. 2). Бизнес-процессы в компании делятся на основные и вспомогательные. Основные – это процессы текущей деятельности, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом. Вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов.

Потенциально существуют огромные преимущества от внедрения системы управления через бизнес-процессы. При этом координация работ должна становиться более эффективной, поскольку работа переходит из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок и требования клиента удовлетворяются с первого раза и вовремя, улучшаются знания о покупателе, уменьшаются конфликты между подразделениями

и сокращаются временные затраты исполнения отдельных этапов процесса.

Многие организационные проблемы имеют межфункциональную основу, поэтому применение концепции бизнес-процессов на практике помогает менеджменту быть более эффективным и улучшить работу компании. Существует три подхода к применению бизнес-процессов: кросс-функциональное решение проблем, описание и управление процессами, а также внедрение процессной оргструктуры.

Кросс-функциональный подход предполагает выявление проблем на «стыках» подразделений и функций, установление приоритетов и создание рабочих групп, которые предлагают алгоритмы решения этих проблем. Однако нужно понимать, что данный

подход только повышает эффективность функциональной системы управления, а бизнес-процессы используются как дополнения, позволяющие разрешить кросс-функциональные конфликты.

Следующий подход предполагает определение важных бизнес-процессов компании, которые описываются, ранжируются, затем выделяются ресурсы, необходимые для функционирования бизнес-процессов, и назначают владельцы процессов. В этом случае происходит «лоскутное» внедрение бизнес-процессов, во-первых, не охватывающее организацию в целом, а во-вторых, не приводящее к общему результату, полезному для компании (рис. 3).

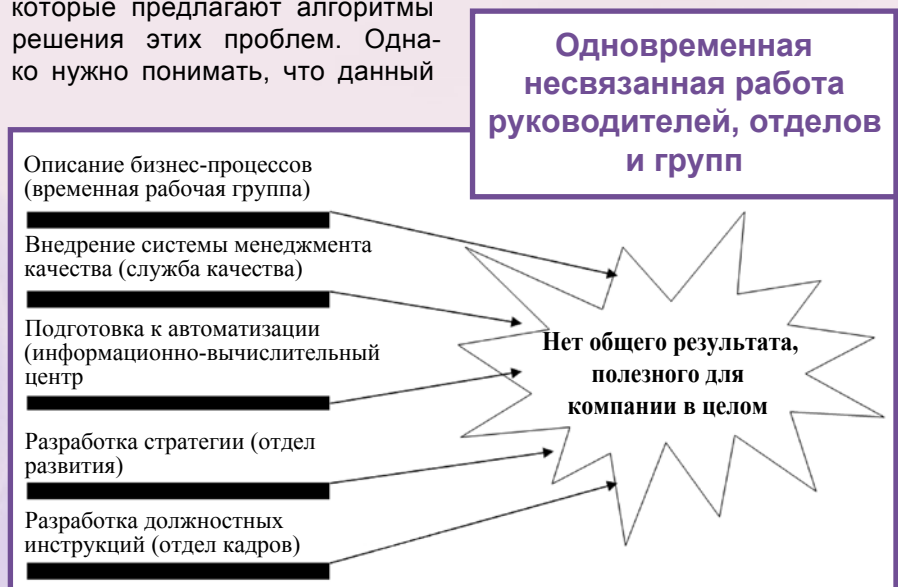


Рис. 3. Несистемный подход к внедрению бизнес-процессов

Третий путь привязывает организационные структуры к бизнес-процессам компании; это самый длительный, но и самый эффективный подход по практическому применению бизнес-процессов. Преимуществом данного процессного подхода является возможность осуществлять текущее управление за счет связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также за счет их объединения и взаимодействия.

Для внедрения процессного подхода компания должна:

- выявить процессы, необходимые для обеспечения функционирования предприятия, и назначить их владельцев;
- определить последовательность процессов и их взаимосвязь;
- обеспечить владельцев процесса достаточными ресурсами и информацией, необходимыми для реализации бизнес-процессов и их мониторинга;
- организовать измерение и анализ процессов;
- реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

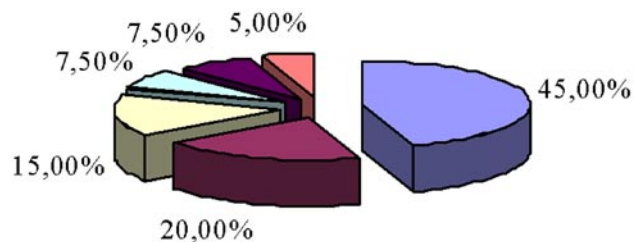
Таким образом, внедрив процессный подход, мы получаем систему управления бизнес-процессами компании (СУБП), которая позволяет успешно конкурировать не только с российскими, но и с западными компаниями.

Однако для сбалансированного функционирования системы управления бизнес-процессами необходимо выполнение следующих условий:

- созданная документация должна соответствовать реальной деятельности компании и использоваться практически;
- следует постоянно фиксировать факты отклонения, выявлять их и устранять;
- должна быть постоянная нацеленность на повышение эффективности процессов.

Кроме этого, для успеха требуется активное участие высшего менеджмента и широкое вовлечение персонала при внедрении

### Проблемы при внедрении СУБП



- Руководство предприятия не работает с СУБП
- Сопrotивление изменениям, работа по старинке, личный фактор
- Отсутствие системы контроля выполнения регламентов и решений
- Отсутствие в документах временных регламентов
- Отсутствие мотивации
- Несоответствие документов реальной деятельности

Рис. 4. Проблемы при внедрении системы управления бизнес-процессами

системы управления бизнес-процессами. При этом следует учитывать и часто встречающиеся типичные проблемы (рис. 4).

Проект по внедрению системы управления бизнес-процессами проводится на заводе «Чувашкабель» и ЗАО «Торговый Дом ВНИИКП». В ходе работы были выделены 5 основных и 9 вспомогательных бизнес-процессов, такие как:

- прием заказов,
- разработка, освоение, сопровождение,
- закупки,
- производство,
- сохранение продукции и отгрузка,
- управление человеческими ресурсами,
- маркетинг,
- управление оборудованием,
- управление зданиями и сооружениями,
- управление экономикой и финансами,
- управление информационными ресурсами,
- контроль качества продукции,
- управление бухгалтерским и налоговым учетом,
- управление энергоресурсами.

Назначены владельцы процессов. Кроме этого, на предприятии

разработано 14 стандартов предприятия (СТП) по бизнес-процессам и 7 стандартов на подпроцессы. Часть СТП введена в опытную эксплуатацию. Все это позволило, на наш взгляд, существенно улучшить работу предприятия, а именно:

- координацию деятельности всех подразделений для достижения стратегических целей предприятия;
- формирование документации по бизнес-процессам, которая непосредственно используется для функционирования и/или подготовки к сертификации системы качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9001:2000;
- формирование документации по бизнес-процессам, которая непосредственно используется для решения задач автоматизации бизнес-процессов (развития корпоративной информационной системы);
- запуск механизма постоянного улучшения бизнес-процессов, устранение проблем на стыках между подразделениями;
- повышение эффективности работы предприятия.

Эта статья носит обзорный характер. Конкретные примеры планируются рассмотреть в следующих публикациях.