

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Алтухова Марина Владимировна

аспирант Орел ГТУ, г. Орел

E-mail: altuxov@regionnet.ru

Современная, сложная и динамичная рыночная среда требует от российских предприятий постоянного совершенствования своих систем управления и информационных систем их поддержки. Эффективность и качество формирования эффективной системы управления определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа.

Как известно, существует достаточно много подходов к формированию систем управления, таких как: системный, ситуационный, процессный, структурный и др. В данной статье рассмотрен процессный подход, который в первую очередь ориентирован не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения, которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей (рис.1).

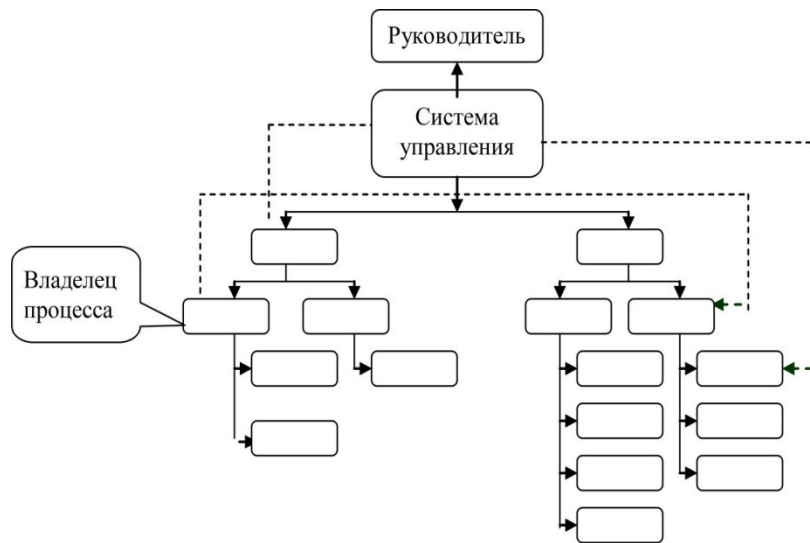


Рис. 1. Процессный подход

Процессный подход подводит к необходимости перехода на «тощее производство» или «тощую» ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production). Основными чертами такой реорганизации являются [2, с.10]:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Основная идея управления бизнес-процессами проста: работа в организациях не движется вверх и вниз по функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов. На основе практики ведения консалтинговых проектов был разработан методологический подход по построению процессной системы управления предприятием (рис.2).

Все предприятие представляет собой определенный набор процессов, среди которых выделяют: процессы управления; процессы планирования деятельности,

процессы учета и формирования отчетности; основные процессы (процесс маркетинга и процесс производства), в результате которых производится продукт или услуга для внешнего клиента; вспомогательные процессы, которые носят обслуживающий характер, например процессы обеспечения предприятия различными ресурсами — материальными, техническими, финансовыми, трудовыми, кадровыми и т. д. [1, с.215].

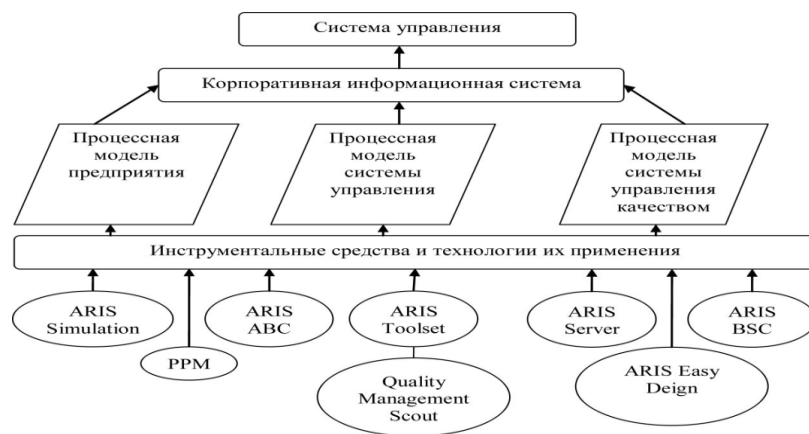


Рис.2. Методологический подход по построению процессной системы управления

В основе ориентированного на процессы предприятия лежит принцип регулирования последовательности операций. В то время как организационная структура представляет собой разделение системы на подсистемы (например, отделы, подразделения, должности), а также несет в себе информацию о задачах каждой подсистемы, организация процессов - это инструмент для контроля выполнения задач, а также координации временных и пространственных аспектов их выполнения (кто что делает, когда и как). Самые простые составляющие отдельной задачи - это операции, которые, в свою очередь, являются основными составляющими процессов. Операция является действием, необходимым для выполнения определенной работы. Особое внимание должно быть уделено разработке комплексной модели предприятия как

основы для анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов. Комплексная модель предприятия, как правило, состоит из: моделей бизнес-процессов, входящих в выделенные классы; моделей системы управления на уровне каждого бизнес-процесса и выделенных групп бизнес-процессов; модели системы качества.

Модели бизнес-процессов, системы управления и системы качества предприятия могут быть разработаны с использованием различных CASE-средств (англ. Computer-Aided Software/Systems Engineering – Системы Разработки Программного Обеспечения) в различных графических нотациях. В настоящее время на российском рынке присутствует достаточно много программных инструментальных средств, с помощью которых можно строить функциональные, информационные, стоимостные и имитационные модели бизнес-процессов, системы управления и системы качества предприятия. Например, BPwin, ERwin, Design/IDEF, EasyABC, Design/CPN, S-Designer, CASE-Аналитик, Designer/2000, ReThink, ABC FlowCharter, Oracle*Case, Visible Analyst Workbench, EasyCASE, Silverrun, Westmount I-CASE, PRO-IV, Select Yourdon, программные продукты серии ARIS и т.д. Наиболее эффективная методика оценки, включающая в себя качественные показатели (служащие инструментом прогнозирования) и количественные (оценивающие результаты прошлого периода), является Система Сбалансированных Показателей (ССП). Методика хорошо зарекомендовала себя в бизнес - практике компаний экономически развитых стран, и несколько лет находит все большее распространение в российской бизнес - практике. Формализация системы показателей управления различными сферами бизнеса позволяет существенно повысить прозрачность бизнеса для топ - менеджеров и собственников, привязать конечные показатели бизнеса к мотивации менеджеров, и, самое главное, избежать диспропорций в бизнес - планировании, мониторинге и управленческих воздействиях. Концепция Системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC), или Ведомости сбалансированных показателей (ССП или

ВСП) была предложена в 1992 году профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и консультантом по управлению Давидом Нортоном.

Таким образом, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность, предприятию необходимы инструменты руководства, управления и контроля, а также прозрачная модель собственной цепи создания добавленной стоимости. Только имея четкое представление о структуре своих бизнес-процессов, предприятие способно проводить их непрерывную и последовательную адаптацию в зависимости от изменяющихся условий рынка, т. к. именно бизнес-процессы являются, в конечном счете, предметом любых нововведений [3, с.25].

Следует подчеркнуть, что процессный подход сейчас наиболее популярен среди крупных и средних компаний, но постепенно он начинает завоевывать расположение и малого бизнеса. Для конкретного вида бизнеса характерны определенные типы организационных структур. И автор предлагает так называемую матрицу «виды бизнеса – типы организационных структур» (Таблица 1).

Как видно из Таблицы 1 для крупного бизнеса - корпорации характерны следующие типы организационных структур управления: линейно-функциональная, дивизиональная и матричная оргструктуры управления, поскольку именно эти организационные структуры смогут эффективно поддержать данный вид бизнеса и его бизнес-процессы. Данная таблица наглядно и точно показывает связь видов бизнеса с типами организационных структур.

Таблица 1

виды бизнеса	типы организационных структур			
	линейная	линейно-функциональная	дивизиональная	матричная
крупный бизнес (численность)				

работников - свыше 270 чел.)				
корпорация		+	+	+
ХОЛДИНГ			+	+
КОНГЛОМЕРАТ			+	+
средний бизнес (численность работников - 121-270 чел.; выручка за год - 1000 млн. руб.)				
промышленность		+	+	+
в оптовой торговле		+	+	
в остальных отраслях и при других видах деятельности		+		+
малый бизнес (численность работников - до 120 чел.; выручка за год - 400 млн. руб.):				
микробизнес (численность работников - до 20 чел.; выручка за год - 60 млн. руб.)	+	+		
в розничной торговле -30 чел.	+	+		

в промышленности и строительстве -120 чел.		+	+	+
в оптовой торговле - 50 чел.	+	+		
в остальных отраслях и при других видах деятельности - 50 человек.	+	+		

Безусловно, для фирмы особую важность приобретает вопрос выбора соответствующей данной форме бизнеса организационной структуры, так как удачно выбранная организационная структура способна обеспечить действенность управления, а значит, и эффективность функционирования фирмы. Как утверждает Коуз Р.Г.: «Фирма есть система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя» [4, с.33].

В заключении хочется подчеркнуть, чтобы выжить и развиваться предприятиям в современной конкурирующей среде, им необходимо правильно подобрать тот или иной подход к формированию системы управления. Ведь эффективная система управления предприятием – залог успеха компании.

Список литературы:

1. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса. Учебник для вузов [Текст]. — М.: Издательство РДЛ, 2005. — 560с.
2. Менеджмент процессов [Текст] / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера; [пер. с нем.]. — М.: Эксмо, 2007. — 384с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст]. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. — 408с.

4. Уильямсон О.И. Природа фирмы [Текст]. - М.: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ: Дело, 2001. - 360с.