Имидеева И.В.,
Восточно-Сибирский государственный технологический университет.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Процессно-ориентированная модель управления является базовым принципом построения современного предприятия, т.к. в первую очередь отметим, что любой процесс может быть описан через последовательность отдельных элементов и операций, входящих и выходящих из него потоков. Поэтому при каких-либо изменениях процесса управления можно будет остановиться на интересующих нас операциях и внести изменения, провести корректирующие мероприятия.

Для более тщательного изучения процессно-ориентированной модели управления необходимо установить ряд методических требований, в том числе и всякое предприятие должно вырабатывать для себя свою определённую структуру требований по ведению своего бизнеса по процессному подходу. В самом общем виде структуру требований процессно-ориентированной модели управления можно представить на рисунке 1.
Особенность данной структуры заключается в изучении международных стандартов ИСО 9000-2000 параллельно основной нормативно-правовой документации. Данные стандарты лежат в основе процессно-ориентированного инструмента менеджмента - системы менеджмента качества. Следовательно, одним из важнейших аспектов данных стандартов является рассмотрение процессно-ориентированного подхода к управлению, в частности через принципы построения системы менеджмента качества, где переход к процессному подходу позволяет рассмотреть деятельность предприятия не в статике, а в динамике, в которой в основном пребывают современные организации в виде состояний неустойчивости. Таким образом, согласно новой версии стандартов ИСО серии 9000, которые лежат в основе СМК, деятельность предприятия, на которые сегодня ориентируются в основном все предприятия, должна постоянно развиваться и совершенствоваться с учётом результатов и корректирующих мероприятий соответствующих изменений.

Ознакомившись с предложенной документацией необходимо перейти к обследованию технологии основного производства, затем крайне тщательно освоить и выявить входные и выходные потоки производства.

Достаточно трудоёмким и дорогим процессом является изучение и выделение бизнес-процессов. На наш взгляд это необходимый подход в оценке эффективности деятельности предприятия, дающий полное представление положения дел внутри предприятия. Также обязательным требованием является выполнение принципов стандартов ИСО 9000-2000.

Следовательно, проведение детального анализа деятельности предприятия представляется целесообразным. Но следует отметить, что параллельно с популярностью на ориентированность бизнес-процессов, ставится вопрос о

Рис. 1. Структура требований процессно-ориентированной модели управления.

методике оценки эффективности деятельности или какого-либо процесса в современном менеджменте. Её отсутствие наталкивает на размышления.

Предлагается принципиальная схема развития процессно-ориентированной модели управленческой деятельности предприятия изображенная на рисунке 2. При современных сложившихся рыночных отношениях построение эффективной системы управления предлагается рассматривать через внедрение процессно-ориентированных инструментов менеджмента – системы менеджмента качества. Применение данного феномена необходимо, как удачная попытка (опыт многих предприятий подтвердил результативность процессно-ориентированного подхода) для перехода в одну из основных динамических характеристик систем управления – устойчивости, а также саморегулированию и адаптивности, то есть высокой приспособляемости к изменениям условий среды.

Наибольшего успеха в описании теоретических основ оценки бизнес-процессов внесли Р. Нортон и Д. Каплан. Они подробно описали типичные основные бизнес-процессы в организации и рассмотрели систему показате-

лей оценки бизнес-процессов, но настоятельную методику оценки бизнес-процессов не предложили.

Рассматривая труды В. Красновой, отметим, что моделирование процессов может преследовать следующие цели:

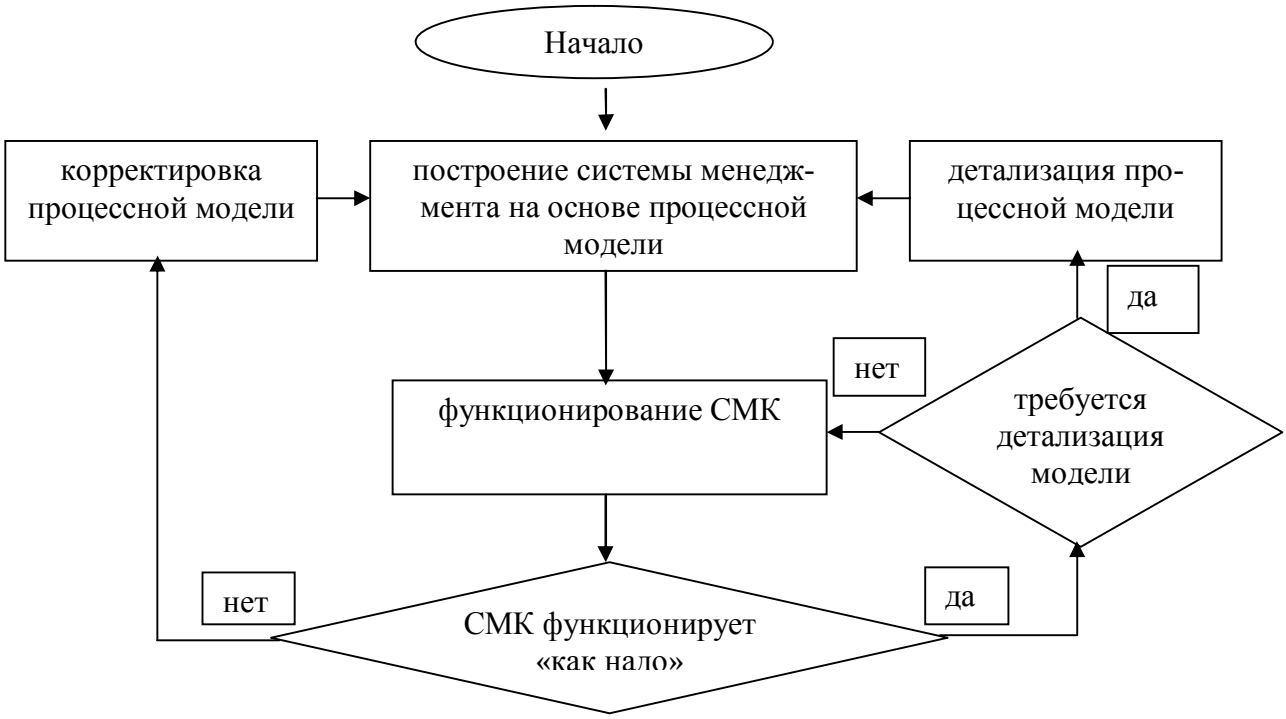

Рис. 2. Принципиальная схема развития процессно-ориентированной модели управленческой деятельности предприятия.

- Стратегический анализ организации бизнес-процессов компании как следующий шаг за построением организационно-функциональной модели. Если последняя только определяет и «стратегически» распределяет функции между подразделениями компании, то на уровне бизнес-процессов можно промоделировать их взаимодействие.
- Постановку системы качества, также связанную с достижением стратегических целей предприятия. В последней редакции стандарта качества ИСО 9000 деятельность предприятия рекомендуется описывать как совокупность процессов, что позволяет достигнуть его большей прозрачности в части обеспечения «гарантированного уровня качества разработок, производства и поставок продукции».
- Организацию и оптимизацию логистических цепочек предприятия, направленных на улучшение вышеуказанных показателей его эффективности. Однако только немногие компании могут позволить себе иметь полное описание своей деятельности с требуемой степенью детализации процессов. Поэтому в качестве объектов для формального описания должны быть вы-

браны ключевые процессы компании, которые сильнее всего сказываются на ее конкурентоспособности.

Выделим ряд предложений и условий, помогающий предприятиям перейти к управлению на основе процессно-ориентированного подхода: во-первых, предприятию необходимо провести процедуру описания бизнес-процессов; во-вторых, деятельность предприятия должна быть ориентированна на бизнес-процессы, причем как на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом; в-третьих, система качества предприятия должна быть направлена на обеспечение качества технологий выполнения бизнес-процессов, а не на контроль готовой продукции.

Необходимо в русле данной тематики рассмотреть ранжирование уровней развития менеджмента, которые условно можно разбить на три уровня:

Уровень 1 (самый низкий и начальный).

Превалирует высокий уровень энтропии на данном уровне. Неопределённость и неравновесное состояние не позволяют адекватно оценивать существующие ситуации на предприятии. Цели чётко не определены и слишком расплывчаты. Многие цели, поставленные управленцами являются второстепенными, препятствующие реализации основополагающим целям и миссии. При сложившихся сложных обстоятельствах необходимо в корне пересмотреть принципы управления предприятием. Выходом является переход на более высокий уровень с условием пересмотра миссии, целей, задач организации и отказом от закоренелой функционально-ориентированной модели управления. Рассмотрение процессно-ориентированной управленческой структуры как целесообразной и устойчивой модели управления.

Уровень 2.

Процессно-ориентированная система менеджмента имеет потенциал для развития через использование инструментов управления, направленных на бизнес-процессы. Выделение процессов, касающихся как внутренних структур развития объекта, так и внешних экономико-технических является главной и неотъемлемой процедурой. Данные операции реализуются с помощью нормативно-технической документации в виде международных стандартов ИСО 9000-2000, так как они ближе и точнее всех описывают процессную конструкцию управления.

Уровень 3.

Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Для этой операции предприятию надо внедрить процессно-ориентированную систему менеджмента качества, при которой она добьётся поставленных целей.

Из исследований, проведённых в предыдущих параграфах, видно, что не все предприятия находятся на третьем уровне развития, а лишь небольшая часть, так как исключительно только на данном этапе предприятиям следует всерьез приступать к процессно-ориентированному подходу.

Организациям, принадлежащим к первому уровню бессмысленно рассчитывать на процессно-ориентированные инструменты менеджмента, такие

как реинжиниринг, система менеджмента качества и другие, однако в повседневной жизни сплошь и рядом наблюдаем подобные экзерсисы.

Процессно-ориентированная модель управления предприятием позволяет создать структуру менеджмента, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение потребностей клиента. При таком подходе “модель организационной структуры управления предприятием выглядит как карта бизнес-процессов, связанных между собой отношениями поставщик-клиент, то есть каждый бизнес-процесс является как поставщиком ресурсов, так и клиентом других бизнес-процессов”[1].

Второй уровень развития менеджмента является мостиком перехода с одной структуры управления на другую.

Обязательным условием объективности формирования методики является определение стратеги при разработке. Необходимо выработать стратегический путь действий, просматривая все возможные управленческие решения, т.е. выбор альтернативного варианта из множества предложенных вариантов по достижению конкретной цели предприятия.

Таким образом, нами предлагается рассмотреть структурно-логическую модель разработки процессно-ориентированной стратегии развития предприятия и главное определить способ оценки эффективности процессно-ориентированного управления предприятием.

Список использованных источников:

1. Кононенко В./ «Экономика и жизнь», N 32, 08.2005 г. http:// www. premiumconsultru/pub10.php.
2. Краснова В. и др. 7 нот менеджмента.- М.: Эксперт , 2002. – 656с.