

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Новые собственники предприятий машиностроения и металлообработки сталкиваются с необходимостью создания эффективных механизмов управления в соответствии с требованиями рыночных отношений, что предполагает процессный подход к управлению.

Ключевые слова: предприятие, процесс, управление, планирование, учет, система, анализ.

I. Введение. В настоящее время в машиностроении и металлообработке с развитием рыночных отношений создались условия для конкуренции промышленных предприятий. Нет смысла скрывать, что большая часть ранее существовавших машиностроительных гигантов, не выдержав конкуренции, разорились. Рынок с диктатом производителя трансформировался в рынок, где правила устанавливают потребители. Существующие на предприятиях отрасли организационно-функциональная модель управления, основанная на иерархической функциональной структуре, не способствует ориентированности на клиента и повышению управляемости предприятием.

До сих пор на машиностроительных предприятиях фактически господствует функциональный подход к управлению. То есть, считается, что предприятие - это некий механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники подразделений перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. А ведь именно результативность - мера успеха бизнеса. Разные отделы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы, зато горячо отстаиваются интересы собственные [1].

II. Постановка задачи. Назрела острая необходимость заменить или усовершенствовать неповоротливую, не поддерживающую инициативы, способствующую разрушительной нездоровой конкуренции между структурными подразделениями функционально-ориентированную структуру управления.

Процессный подход к управлению

Процессный подход к управлению предприятиями и организациями, входящий в число восьми основополагающих принципов стандартов ISO серии 9001, многим украинским руководителям машиностроительных

предприятий не знаком. Более того, представление о процессном подходе в нашей стране «весьма расплывчато». Десятилетия господства строгих иерархических схем управления (функционального ориентированного подхода), присущих планово-распределительной экономике, создали определенную школу менеджмента, «выпускникам» которой весьма сложно переучиваться.

Для определения термина «процессный подход» обратимся к официальным определениям международного стандарта ISO 9001:2000. Под процессом здесь понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы, представляющие ценность для клиента» [3] (рис. 1). Под входом понимается инициация процесса или ресурс, необходимый для выполнения процесса, под выходом - результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса [3]. В определении международного стандарта ISO 9001 под процессом можно понимать любую деятельность, использующую определенные ресурсы (персонал, информация, материальные ресурсы, инфраструктура, технологии) и служащую для получения определенных выходов.

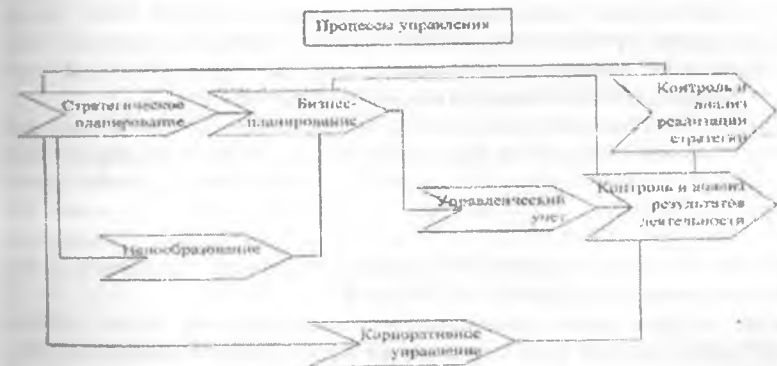


Рис. 1. Процессный подход к управлению предприятием

На практике при анализе деятельности предприятия машиностроения целесообразно выделять не более пяти-семи основных и двенадцати вспомогательных (обеспечивающих) бизнес-процессов, а также порядка пяти процессов управления. Таким образом, все процессы на предприятии можно классифицировать как три основные группы: процессы управления; основные процессы; вспомогательные процессы.

Система процессного управления является многоуровневой. Каждый последующий уровень отличается от предыдущего степенью детализации протекающих на предприятии процессов. На первом уровне рассматриваются процессы, характеризующие основные виды деятельности предприятия, например, «Поставка комплектующих», «Сборка», «Управление финансами» и т.д. На нижнем уровне представлены функции отдельных под-

разделений или сотрудников: «механообработка заготовки» или, например, «подготовка протокола заседаний Совета директоров Общества».

Целью системы процессного управления является управление деятельностью предприятия как совокупностью процессов, ориентированное на достижение результатов, обеспечивающих реализацию стратегии предприятия. Процессный подход к управлению позволяет руководителям определить и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, действительно создающими добавленную стоимость; а также интегрировать часто разрозненные действия функциональных служб и направлять их усилия на единый результат. Система управления предприятием, построенная по процессному принципу, является более гибкой и адаптивной. Управление на основе процессов позволяет точно знать: «Кто и за что отвечает» и как каждая операция влияет на конечный результат.

Описание бизнес-процессов системы процессного управления на машиностроительном предприятии

Предпосылками описания бизнес-процессов на машиностроительном предприятии - основы процессного управления - может стать необходимость внедрения систем менеджмента качества и дальнейшая сертификация на соответствие международному стандарту ISO 9001:2000. Это, а также осознание руководством необходимости совершенствования системы управления предприятием могут являться отправной точкой для начала крупномасштабных преобразований в управлении.

На рынке программного обеспечения в настоящее время достаточно много программных продуктов предназначенных для моделирования бизнес-процессов и организационного моделирования в целом. Можно рекомендовать следующие: программный продукт немецкой компании IDS Scheer - Aris или Business Studio компании «Современные технологии управления». Примеры моделей представленные ниже выполнены с помощью программного продукта Aris Toolser 6.2.

В ходе моделирования бизнес-процессов необходимо строго соблюдать методологические правила. С целью всестороннего раскрытия возможностей описания и анализа деятельности организации с использованием инструментальной системы ARIS необходимо разработать документы, описывающие правила описания предметных областей деятельности предприятия: соглашения по моделированию; концепция системы процессного управления.

Документ «Соглашения по моделированию» представляет собой свод правил и рекомендации, в соответствии с которыми осуществляется построение моделей не только бизнес-процессов, но и организационных структур, сбалансированной системы показателей, описание классификации документов. Документ «Концепция системы процессного управления» предназначен для формализованного представления высокоуровневого описания системы процессного управления, реализуемой в рамках построения системы менеджмента качества предприятия.

Как уже упоминалось выше, в соответствии с существующей научной базой в области процессного управления принято выделять три основные группы процессов. 1. Основные процессы - это процессы, которые ведут к созданию нового качества (стоимости продукта, услуги и т.п.). 2. Процессы управления - это процессы, которые реализуют управление основными процессами, процессами развития и обеспечивающими процессами (планирование, учет, анализ, корректировка). 3. Обеспечивающие (вспомогательные) процессы - процессы, которые создают инфраструктуру предприятия и обеспечивают выполнение всех остальных процессов.

Для машиностроительных предприятий можно выделить, можно сказать, стандартный перечень обеспечивающих (вспомогательных) процессов, представленных на рис. 2.

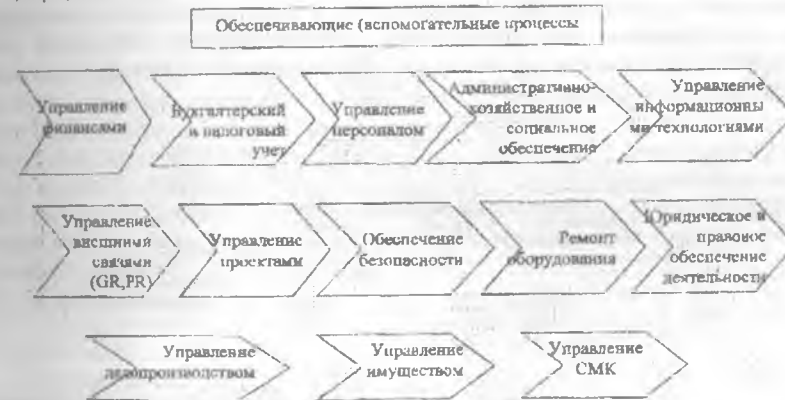


Рис. 2. Обеспечивающие (вспомогательные) процессы машиностроительного предприятия.

Необходимо отметить, что перечень обеспечивающих процессов зависит от аутсорсинговой политики менеджмента машиностроительного предприятия. Некоторые из перечисленных процессов могут осуществляться сторонней организацией. В этом случае, в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2000, потребуется описание процесса контроля выполнения процесса выведенного на аутсорсинг.

К процессам управления принято относить процессы стратегического планирования и контроля реализации стратегии, бизнес-планирование, контроль и анализ результатов деятельности, ценообразование, а также в зависимости от масштабов деятельности машиностроительного предприятия корпоративное управление. В зависимости от того, какие процессы менеджмент компании считает процессами управления, этот перечень может изменяться. Процессы управления, в отличие от обеспечивающих процессов, образуют сеть процессов, что указывает на их взаимосвязь и подчиненность друг другу.

