

Мойзес Борис Борисович,
канд. техн. наук, доцент
кафедры физических мето-
дов и приборов контроля
качества Института нераз-
рушающего контроля ТПУ.
E-mail: mbb@tpu.ru

Область научных интересов:
современные методы и тех-
нологии управления органи-
зациями.

**Чикунов Виктор Леонидо-
вич**, бакалавр кафедры фи-
зических методов и прибо-
ров контроля качества Ин-
ститута неразрушающего
контроля ТПУ.

E-mail:
chikunovvitya@gmail.com

Область научных интересов:
современные методы и тех-
нологии управления органи-
зациями.

**Суртаева Анна Влади-
мировна**, бакалавр кафедры
физических методов и при-
боров контроля качества Ин-
ститута неразрушающего
контроля ТПУ.

E-mail: bast01.93@mail.ru
Область научных интересов:
современные методы и тех-
нологии управления органи-
зациями.

УДК 338.22.021.4:330.4

К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Б.Б. Мойзес, В.Л. Чикунов, А.В. Суртаева

Томский политехнический университет
E-mail: mbb@tpu.ru

Вопросы актуальности разработки и внедрения как самой систе-
мы менеджмента качества (СМК), так ее отдельных элементов
всегда находятся под пристальным вниманием. Если многие
склоняются к перспективности создания документации СМК, то
споры по ее составу, по составу элементов, в нее входящих, мо-
дели построения СМК обсуждаются и по сей день. Одним из та-
ких спорных моментов является построение СМК на основе про-
цессного подхода. Существует несколько точек зрения, которые
укрупненно можно свести к двум позициям, первая из которых
основана на утверждении, что внедрение процессного подхода
эффективно только для крупных компаний. Согласно второй
процессный подход может дать результаты и для компаний ма-
лого и среднего бизнеса. Цель работы – разработать и внедрить
системный процесс в компании малого бизнеса с последующим
мониторингом ее деятельности для подтверждения той или иной
точки зрения на практике в определенной сфере деятельности.
На данном этапе основным методом исследований стал анализ
литературных источников по тематике проблемы с целью выра-
ботки плана дальнейшей работы.

Ключевые слова:

Конкурентоспособность, снижение издержек, процессный под-
ход к управлению, порядок разработки.

Повышение конкурентоспособности – одна из ос-
новных задач деятельности любой компании, под которой
понимается организация, предприятие, фирма и т. д.

Отмечается [1], что основными путями повышения
конкурентоспособности являются:

- снижение издержек как способность организации выпускать товар (предоставлять услуги), аналогичный существующим, но с меньшими затратами, чем у конкурентов;
- дифференциация товара (услуги) – придание товару (услуге) свойств, отличающих его от аналогичного, произведенного другой организацией.

Один из способов снижения издержек – оптимизация бизнес-процессов [2] как совокупности взаимосвязанных мероприятий и задач, направленных на создание определенной про-
дукции и представляемых для наглядности блок-схемами [3].

Таким образом, управление деятельностью организации через бизнес-процессы может привести к повышению конкурентоспособности.

Рассмотрение деятельности любой компании через сеть бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой компании, называется процессным подходом.

Мнения, касающиеся внедрения процессного подхода, разнообразны.

Одни авторы утверждают, что разработка и внедрение процессного подхода эффектив-
но только для крупных компаний, т. к. для малых компаний основные конкурентные преиму-
щества – гибкость и оперативность, а жесткие, регламентированные схемы процессов сводят на
нет упомянутые преимущества [4].

Другие отмечают, что интерес к внедрению процессного подхода проявляют не только большие компании, но и средние и даже малые [5].

Ряд авторов придерживаются мнения, что применение передовых идей управления, одна из которых – идея процессного подхода, позволяет добиться гибкости и положительного экономического эффекта [6].

Для всех типов организаций независимо от типа, профиля и области деятельности самая актуальная задача – построение хорошо алгоритмизированного управленческого пространства. В число наиболее передовых методов построения такого пространства входит процессный подход к управлению [7].

Для обеспечения экономической устойчивости малого и среднего предпринимательства эффективным является использование комбинации различных механизмов управления: адаптивного, процессного, антикризисного и инновационного [8].

В связи с этим актуально продолжить исследования о перспективности внедрения процессного подхода на предприятиях малого бизнеса.

Остановимся подробнее на понятии бизнес-процесса, определяя процесс как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих действий, преобразующих входные данные в выходные [9]. Бизнес-процессы – это процессы, направленные в конечном итоге на создание актуальной для потребителя продукции (услуги).

Бизнес-процесс описывается следующими параметрами (атрибутами) [4]:

- вход и выход процесса – исходный ресурс (предмет труда) и результат (продукция);
- границы процесса – начальные и конечные точки процесса;
- первичный и вторичный входы процесса – основной и поддерживающий ресурсы;
- первичный и вторичный выходы процесса – основной результат процесса;

Прежде чем рассмотреть принципы создания и внедрения процессного подхода, остановимся на задаче разработки миссии и целей деятельности компании как основы разработки сети бизнес-процессов [10, 11].

О необходимости разработки миссии до сих пор ведутся споры, отмечаются как положительные стороны, так отрицательные [12]. Сторонниками разработки миссия понимается как документ, раскрывающий смысл существования организации [13], как основа разработки политики организации в области качества [14].

Порядок создания миссии можно представить следующим образом [15–17]:

- ознакомиться с историей и традицией организации (перспективных фирм данной сферы деятельности);
- определить сферу конкуренции (среду обитания организации);
- наметить стратегию развития организации (направления деятельности, видение поведения, предполагаемые потребители продукции);
- определить конкурентные преимущества;
- определить стиль написания миссии;
- сформулировать миссию.

Формирование целей необходимо для конкретизации стратегического видения в задачи деятельности организации [18], на решение которых и направлены бизнес-процессы организации, процессный подход организации, порядок разработки которого более детально представлен ниже [19–21].

1. Формирование сети бизнес-процессов.

- 1.1. Анализ деятельности организации по выявлению основных и вспомогательных бизнес-процессов.
- 1.2. Анализ бизнес-процессов с целью выявления факторов, препятствующих эффективной работе организации.

2. Закрепление ответственности.

- 2.1. Корректировка схемы организационной структуры.
- 2.2. Закрепление бизнес-процессов за владельцами процессов.

3. Планирование деятельности в организации.

- 3.1. Создание рабочих групп по каждому бизнес-процессу.

3.2. Выделение ресурсов, необходимых для выполнения процесса.

4. Разработка необходимой документации.

4.1. Разработка документированных процедур.

4.2. Разработка системы документооборота процессного подхода.

4.3. ...

5. Разработка регламента выполнения бизнес-процесса.

5.1. Определение атрибутов бизнес-процесса.

5.2. Разработка матрицы атрибутов процесса (табл. 1).

Таблица 1. Матрица атрибутов процесса

Группа процессов	Название процесса	Вход процесса	Выход процесса	Хозяин процесса	Критерии оценки результативности

5.3. ...

6. Внедрение и апробация процессного подхода.

Таким образом, для разработки процессного подхода необходимо в первую очередь:

- более детально рассмотреть материал по разработке и внедрению миссии организации, по формулировке целей и задач деятельности организации, по созданию и внедрению процессного подхода;
- обобщить собранный материал;
- создать на его основе план работы;
- проанализировать деятельность организации по всем требуемым направлениям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран. – М.: Международные отношения, 2007. – 896 с.
2. Программа семинара «Управление издержками компании» / profobus.ru: информ. портал. 2009–2014. – URL: profobus.ru/tsk/view/29615 (дата обращения: 01.04.2014).
3. Бизнес-процесс / ru.wikipedia.org: информ. портал. 2014. – URL: ru.wikipedia.org/wiki/%C1%E8%E7%ED%E5%F1-%EF%F0%EE%F6%E5%F1%F1 (дата обращения: 01.04.2014).
4. Бизнес-процесс / center-yf.ru: портал Центра управления финансами. 2009–2014. – URL: center-yf.ru/data/ip/Biznes-process.php (дата обращения: 01.04.2014).
5. Процессный подход как основа системы лояльности / open-school.biz: портал Открытой школы управления. 2003–2014. – URL: open-school.biz/Pages/?id=178&m=65 (дата обращения: 15.03.2014).
6. Внедрение процессного подхода в управлении персоналом на предприятиях Омска / hr-portal.ru: портал Сообщества HR-Менеджеров. 2004–2013. – URL: hr-portal.ru/article/vnedrenie-processnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom-na-predpriyatiyah-omska (дата обращения: 01.04.2014).
7. Система управления. Процессный подход / rich-c.ru: портал компании Рич Консалт. 2012. – URL: rich-c.ru/processnyu-podhod-k-upravleniyu (дата обращения: 01.04.2014).
8. Митякова О.И. Концепция устойчивого развития малых и средних предприятий / webhost.unn.ru: портал Нижегородского государственного университета. 1994–2014. – URL: webhost.unn.ru/pages/e-library/vestnik/99990193_West_econ_finans_2005_1(7)/6.pdf (дата обращения: 01.04.2014).
9. ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Госстандарт России, 2003. – 34 с.
10. Юрченко Е. Процессный подход к управлению: суть и основные принципы / fb.ru: информ. портал. 2014. – URL: fb.ru/article/33935/protsessnyiy-podhod-k-upravleniyu-sut-i-osnovnyie-printsipy (дата обращения: 01.04.2014).

11. А что мы предлагаем клиентам? На примере процессного подхода в управлении / b2b-group.ru: портал группы компаний «b2b». 2014. – URL: b2b-group.ru/publications/2013/01/09/1 (дата обращения: 01.04.2014).
12. Кому нужна миссия? / prostobankir.com.ua: портал компании Простобанк Консалтинг. 2006–2014 – URL: prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/komu_nuzhna_missiya (дата обращения: 01.04.2014).
13. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 527 с.
14. Суртаева А.В., Мойзес Б.Б. Политика в области качества, как основополагающий фактор конкурентоспособности организации // Труды XVIII Международной научно-практической конференции «Качество – стратегия XXI века», 9–12 декабря, 2013, ТПУ, г. Томск.
15. Определение миссии. Определение целей / iteam.ru: информ. портал. 2002–2013. – URL: iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_876 (дата обращения: 20.03.2014).
16. Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении / textb.net: информ. портал. – URL: textb.net/93/16.html (дата обращения: 01.04.2014).
17. Глава 5. Планирование антикризисной стратегии / nnre.ru: информ. портал. 2014. – URL: nnre.ru/delovaja_literatura/priemy_antikrizisnogo_menedzhmenta/p5.php (дата обращения: 01.04.2014).
18. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
19. Коротаева О.В. Процессный подход и его роль в повышении эффективности деятельности российских компаний / vestnik.vsu.ru: портал журнала «Вестник Воронежского государственного университета» 2014. – URL: vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2011/01/2011-01-27.pdf (дата обращения: 20.03.2014).
20. Этапы внедрения процессного подхода / hr-portal.ru: портал Сообщества HR-Менеджеров. 2004–2013. – URL: hr-portal.ru/article/etapy-vnedreniya-processnogo-podhoda (дата обращения: 20.03.2014).
21. Бубнов С.А. Как разработать простую процессную систему управления компании? / bestlog.su: портал компании Bestlog. 2004–2014. – URL: bestlog.su/public/Process_Management.pdf (дата обращения: 01.04.2014).

Поступила 16.05.2014 г.