

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

О. В. Коротаева

*Московская академия государственного и муниципального управления*

Поступила в редакцию 11 января 2011 г.

**Аннотация:** *рассматривается современная ситуация в высокотехнологичном секторе, уделяется основное внимание малым инновационным компаниям. Описываются основные проблемы, существующие в деятельности инновационных предприятий, предлагаются решения для их устранения, основанные на использовании инструментария процессного подхода к организации деятельности предприятия.*

**Ключевые слова:** *процессный подход, бизнес-процесс, инновационная цепочка, цепочка добавления ценности.*

**Abstract:** *this article discusses the current situation in high-tech sector, which focuses on small innovative companies. The paper considers main problems existing in the activities of innovative enterprises, and proposes solutions to address them, based on the use of tools of the process approach to the company organization.*

**Key words:** *process approach, business-process innovation chain, value chain.*

По оценкам экспертов, экономика России отстает от передовых стран в 5–7 раз. Компенсировать данный разрыв путем увеличения только производства сырьевых ресурсов невозможно. Для России единственным способом вернуть себе утраченные позиции ведущей мировой державы является создание и развитие экономики знаний, основанной на достижениях науки и наукоемких технологий [1].

Развитие современной экономики страны во многом зависит от развития и эффективного функционирования предприятий высокотехнологичных отраслей, которые являются базовыми отраслями народного хозяйства.

В настоящее время получать высокую прибыль от инноваций и устойчиво развиваться могут лишь те высокотехнологичные предприятия (особенно это касается малых и средних предприятий), которым удалось создать систему производства и сбыта разрабатываемой инновационной продукции, пользующейся спросом на внутреннем или мировом рынках, либо в рамках госзаказа [2]. Но в условиях усиливающейся конкуренции на рынке деятельность даже таких организаций с трудом можно назвать эффективной, что заставляет руководителей предприятий искать и осваивать новые методы управления организацией и повышения эффективности деятельности.

## *Состояние малых и средних высокотехнологичных компаний в России*

Анализируя малые и средние высокотехнологичные инновационные предприятия, мы пришли к выводу, что многие компании зародились еще в 90-е гг., а организация их деятельности базируется на распространенных в то время принципах функционального подхода к управлению. Данная концепция, некогда прогрессивная, в настоящее время экономически устарела и не отвечает современным потребностям, а следовательно, заставляет компании искать новые методы управления бизнесом.

Многие инновационные проекты, создаваемые малыми инновационными компаниями, использующими функциональные методы управления, выходят за рамки бюджетов и не укладываются в отведенные сроки. Это связано с несоответствием организационной структуры потребностям организации. Наличие множества уровней согласования, которые необходимо пройти для принятия решения, часто приводит к появлению так называемых периодов «простоев» и «авральных работ» и соответственно большого количества дефектов. Неудивительным становится тот факт, что большая часть высокотехнологичных компаний, представленных на российском рынке, являются иностранными.

Эпоха «интуитивного» управления прошла безвозвратно. Наступила эпоха «интеллектуаль-

ного» управления, одним из инструментов которого является так называемый «процессный подход» [3].

### **Основы процессного подхода**

Сама идея процессного управления, привлекавшая внимание управленцев лишь с конца 80-х гг., является далеко не новой. Впервые о процессном подходе заговорили такие экономисты, как Фредерик Тейлор и Анри Файоль, а идеологом современного представления о реинжиниринге бизнес-процессов по праву можно назвать Майкла Хаммера и Джеймса Чампи, которые в своем труде «Реинжиниринг корпорации» видели ключ к оптимизации деятельности предприятия в создании новых процессов «с чистого листа» [4].

Основой процессного подхода является принцип регулирования последовательности выполняемых операций. Организация процессов является, по сути, инструментом для осуществления контроля, координации временных и пространственных аспектов выполнения задач (кто, что, когда и как делает). При этом под *процессом* понимается завершенная последовательность операций, логически взаимосвязанных друг с другом, необходимых для обработки экономически значимого объекта.

Под *бизнес-процессом* понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, служащая осуществлению основных бизнес-целей предприятия и преобразовывающая по определенной технологии входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (внутреннего и/или внешнего) [5].

Благодаря модели цепочки создания ценности (Value Chain), представленной еще в 1980 г. выдающимся экономистом Майклом Портером, принято подразделять процессы организации на основные (добавляющие ценность для потребителя) и вспомогательные (с точки зрения потребителя, не добавляющие ценности) [там же].

Данные трактовки понятий основного и вспомогательного процессов нуждаются в уточнении. Автором предлагаются следующие определения:

1. Основной процесс – это процесс, операции которого имеют непосредственное отношение к производимому продукту, влияют на финансовый результат предприятия и тем самым создают ценность для *внешнего потребителя*.

2. Вспомогательный процесс – это процесс, операции которого не имеют непосредственных точек соприкосновения с производимыми продуктами или услугами, но являются необходимыми

для выполнения основных процессов и создают ценность для *внутреннего потребителя*.

Основой перехода на процессный тип управления является формирование модели бизнес-процессов организации, которая помогает понять, как устроена работа, позволяет регламентировать, фиксировать порядок ее исполнения, распределять ответственность за деятельность предприятия между сотрудниками путем назначения так называемых «хозяев процессов» и автоматизировать ее. Такую модель можно сравнить с «рентгеновским снимком» организации, т.е. ее главная задача – показать реальную картину на данный момент времени. Модель бизнес-процессов дает ответ на следующие вопросы:

- Какие работы необходимо выполнить для достижения запланированного результата?
- Как распределены работы между исполнителями: кто и какие работы выполняет в организации?
- Какова технологическая последовательность выполнения работ?
- Что является результатом каждой из работ («выходы» бизнес-процесса)?
- Какие ресурсы необходимы для выполнения работ («входы» бизнес-процесса)?

В определенном смысле можно сказать, что модель бизнес-процессов – это описание совокупности всех работ, выполняемых качественно и обеспечивающих достижение поставленных бизнес-целей организации с максимальной эффективностью.

После формирования реальной модели организации следующим этапом работы является разработка «виртуальной модели бизнес-процессов», т.е. описание будущего состояния предприятия, которого организация жаждет достичь. Формирование реальных и «виртуальных» моделей бизнес-процессов помогает руководству ответить на самый трудный вопрос – как повысить эффективность деятельности организации.

### **Предлагаемая методика перехода к процессному управлению организацией**

Уяснив суть процессного подхода к организации деятельности, рассмотрим, как данный подход может быть применен высокотехнологичными предприятиями для оптимизации своей деятельности.

К высокотехнологичным предприятиям, как правило, относятся организации, занимающиеся разработкой инновационной продукции, т.е. в основе их деятельности лежит так называемая цепочка

создания инновационной продукции, которая состоит из следующих стадий:

1. *Знание* – основа для зарождения идеи нового продукта, включающая в себя проведение фундаментальных исследований и анализ рынка.

2. *Лабораторный образец* – зарождение идеи будущего продукта (проведение прикладных исследований, разработка технического задания (ТЗ), конструкторской документации и др.).

3. *Опытный образец* – изготовление прототипа будущего продукта.

4. *Разработка технологии* – характеризуется завершением научных исследований и разработкой технологии создания нового продукта.

5. *Опытная серия* – пробный выпуск продукции по новой технологии.

6. *Промышленная серия* – массовое производство инновационной продукции.

Используя инструментарий процессного подхода можно решить ряд существенных проблем, с которыми сталкиваются инновационные компании. В первую очередь к ним можно отнести: недостаточность или полное отсутствие системы координации выполнения работ, неравномерность загрузки сотрудников, их перегрузку, отсутствие единой системы регламентирующих документов, обеспечивающей информационные потоки в организации.

Таким образом, для решения перечисленных выше проблем, предлагается следующий алгоритм действий:

1. **Анализ организации на предмет выявления основных и вспомогательных бизнес-процессов.** Исходя из специфики инновационных компаний, в основе которых лежит инновационная цепочка создания нового продукта, можно выделить два основных бизнес-процесса: 1) процесс разработки инновационной продукции; 2) процесс изготовления инновационной продукции. Помимо основных бизнес-процессов в любой организации присутствуют вспомогательные, к которым относится вся деятельность, направленная на поддержание жизнеспособности компании.

2. **Анализ основных и вспомогательных бизнес-процессов – формирование перечня операций, работ.** После того как в организации были определены основные и вспомогательные бизнес-процессы, необходимо данные процессы детализировать – сформировать полный перечень работ и операций, которые входят в анализируемый бизнес-процесс. При этом важно составить полный перечень работ, так как от полноты информации впо-

следствии будет зависеть качество принимаемых управленческих решений.

3. **Анализ основных и вспомогательных бизнес-процессов – выявление «потерь»**, препятствующих эффективной работе организации. При этом под потерями понимаются все виды работ, не добавляющие ценности ни внешним, ни внутренним потребителям. Другими словами, любая работа, результат которой не используется в дальнейшей деятельности и не востребован другими сотрудниками, должна быть ликвидирована.

4. **Упорядочивание работ, операций, бизнес-процессов.** После того как были определены работы и операции, составляющие тот или иной бизнес-процесс и исключены «потери» (полностью или частично) из данного перечня, необходимо логически увязать последовательность выполнения всех операций. Таким образом, на данном этапе формируется своего рода сетевой график выполнения работ.

5. **Закрепление опыта.** После исключения из общего списка неэффективных работ выстраивается логическая взаимосвязь их выполнения. Необходимо закрепить полученный опыт, который позволит предотвратить повторное появление устраненных неоптимальностей в деятельности организации, путем разработки системы стандартов работы предприятия, внесения изменений в должностные инструкции, маршрутные карты и иную документацию.

6. **Закрепление ответственности.** Разработка комплекта регламентирующих документов способствует закреплению ответственности отдельных исполнителей и ликвидирует «черные дыры» в работе предприятия. Каждый сотрудник знает, кому и когда, согласно разработанным нормативным документам, он должен предоставить. Таким образом, налаживаются связи взаимодействия как между структурными подразделениями, так и отдельными сотрудниками.

7. **Построение системы планирования деятельности в организации.** Планирование деятельности организации способствует устранению простоев в работе, равномерной загрузке производственных и трудовых ресурсов, которые, в свою очередь, гарантируют повышение качества продукции. Особенно актуальна система планирования именно для инновационных компаний, деятельность которых и без того характеризуется высоким уровнем риска и неопределенности. Итак, с разделением сложной деятельности (а инновационную деятельность по-другому охарактеризовать невозможно) на фрагменты – бизнес-процессы – в организации появляется возможность ее оптимизации

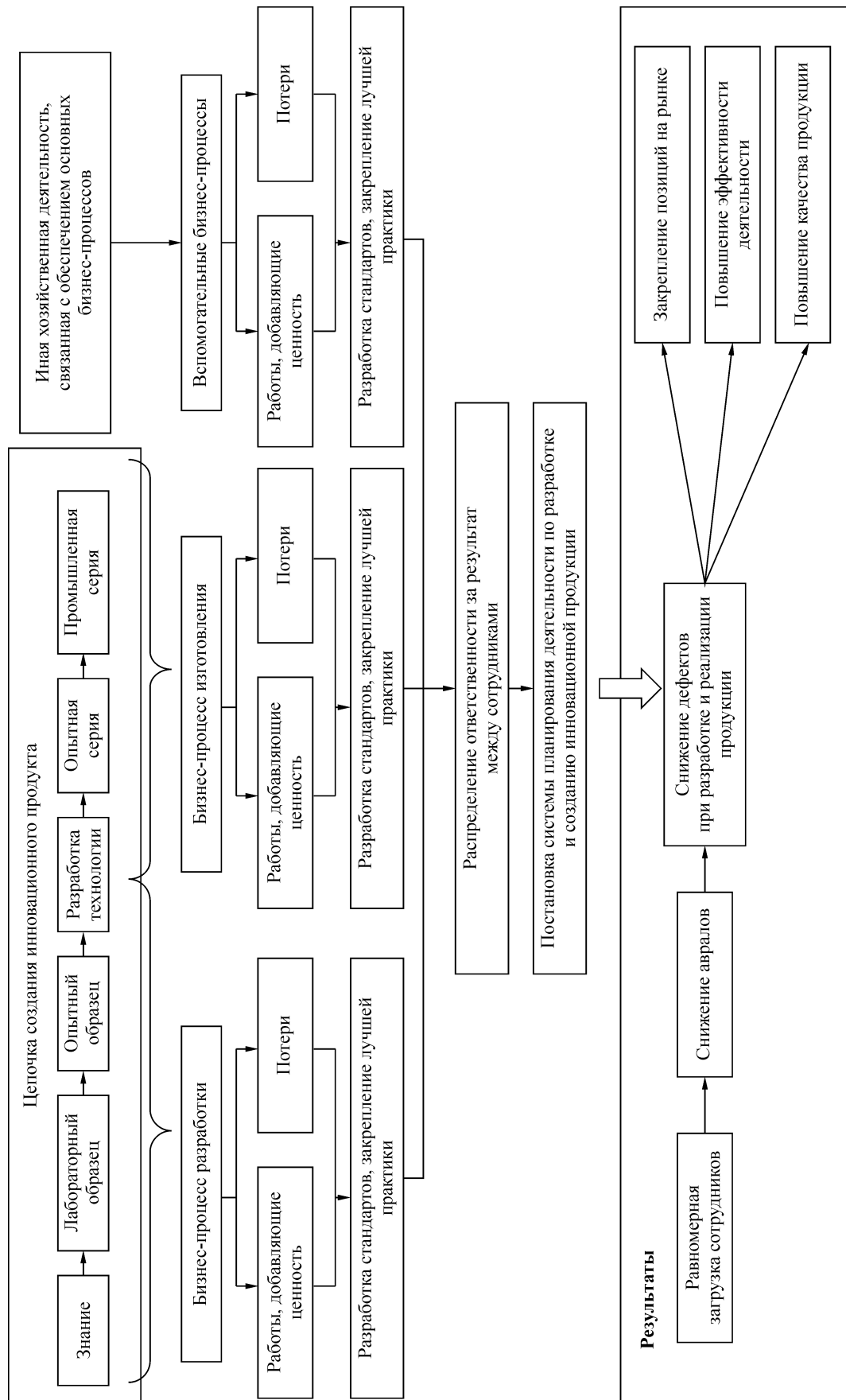


Рисунок. Оптимизация деятельности работы предприятия – разработчика инновационной продукции при использовании процессного подхода

и планирования, которые способствуют общему повышению ее эффективности.

Схематично алгоритм оптимизации деятельности инновационного предприятия показан на рисунке.

Рассмотренный процессный подход, несмотря на то, что впервые о нем начали говорить еще в 80-х гг. прошлого века, в настоящее время является актуальным, и многие ведущие предприятия мира активно его используют. Разделение деятельности на отдельные процессы и последующий их синтез позволяют создать модель будущего состояния предприятия, устранив при этом все работы, не добавляющие ценности для потребителей. Однако, несмотря на очевидные преимущества данного подхода, практический переход к нему непрост, поскольку требует от сотрудников изменения в восприятии своей работы, а следовательно, связан с изменениями в организационной культуре предприятия. Процесс перехода на новые «процессные

рельсы» управления может занять годы, поэтому в выигрыше останется та организация, которая раньше других проявит инициативу.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Горлопанов В. В. Инновационное развитие экономики России / В. В. Горлопанов, С. В. Дуденков. – М., 2009. – Ч. 1: Вопросы теории инновационного развития экономики. – С. 50–55.
2. Грасмик К. И. Эффект Золушки... Малые высокотехнологичные предприятия в экономике России: состояние, проблемы развития / К. И. Грасмик // Креативная экономика. – 2008. – № 3. – С. 27–31.
3. Алимова Н. К. Процессный подход – революция в управлении? / Н. К. Алимова // Стандарты и качество. – 2006. – № 5. – С. 10–14.
4. Суязов В. И. Процессный подход в управлении инновационным развитием предприятия / В. И. Суязов // Инновационная деятельность. – 2009. – № 3. – С. 20–23.
5. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера [и др.]. – М.: Эксмо, 2007. – С. 2–3.

*Московская академия государственного и муниципального управления*

*Кортаева О. В., аспирантка  
E-mail: ola166mela@rambler.ru  
Тел.: 8-905-523-41-45*

*Moscow Academy of State and Municipal Management*

*Korotaeva O. V., Post-graduate Student  
E-mail: ola166mela@rambler.ru  
Tel.: 8-905-523-41-45*