

Процессный подход как инструмент повышения эффективности управления потенциалом организаций рыбохозяйственного комплекса

Николаев Дмитрий Валентинович
доцент кафедры «Экономика, управление и финансы» ФГБОУ ВО «Дальрыбвтуз»,
г. Владивосток

Аннотация: обосновывается эффективность процессного подхода к управлению потенциалом рыбохозяйственных организаций. Выделены недостатки и преимущества функционального подхода, получившего наибольшее распространение в практике управления. Проанализирована организационная структура предприятий рыбного хозяйства, обозначены основные этапы механизма внедрения процессного подхода в деятельность организаций рыбной отрасли.

Ключевые слова: процессный подход, функциональный подход, потенциал, рыбохозяйственные организации, бизнес-процесс, организационная структура.

В современных неблагоприятных экономических условиях высокую актуальность приобретают новые подходы к управлению потенциалом организаций рыбохозяйственного комплекса и информационные инструменты на базе которых такие подходы реализуются. Один из таких подходов – процессный, широко используется ведущими организациями мира, однако в России он пока ещё не получил должного распространения.

Внедрение процессного подхода к управлению в организациях рыбохозяйственного комплекса способствует повышению эффективности управления его производственным, трудовым и инвестиционным потенциалами, преодолению непростого периода спада экономической активности в национальной экономике.

Соответственно, была обозначена цель работы – обосновать целесообразность использования процессного подхода для рыбохозяйственных организаций и выделить оптимальные пути его внедрения. Для достижения поставленной цели определены задачи: раскрыть выгоды и преимущества процессного подхода для рыбохозяйственных организаций; проанализировать действующие организационные структуры управления, применяемые на рыбохозяйственных предприятиях; выделить этапы внедрения процессного подхода для рыбохозяйственных организаций.

Процессный подход – один из подходов, применяемых в управлении организациями и хозяйственными комплексами. В качестве объекта управления в процессном подходе выступает сеть взаимосвязанных бизнес-процессов. Внедряя процессный подход, иерархическая структура управления с её жесткими вертикальными связями «руководитель-подчинённые» ослабевает, а на её место приходит «горизонтальная» процессная структура, в которой основной акцент направлен на механизмы взаимодействия

между операциями исполнителей, всеми участниками хозяйственной деятельности и внешней средой организации. [1,2,3,7,8]

Ключевое место в процессном подходе отводится бизнес-процессу. Обобщая множество существующих взглядов на содержание понятия «бизнес-процесс» скажем, бизнес-процесс - это комплекс взаимосвязанных, последовательно выполняемых операций, в котором ресурсы процесса, посредством управленческих воздействий, преобразуются в результаты, направленные на создание потребительской ценности. Это означает, что все участники внутренней сети бизнес-процесса организации ответственны за процессы и ориентированы на конечный результат – ценность создаваемого продукта для потребителя процесса – внешнего клиента. [1,2,3,7,8]

Процессный подход применим в случаях, когда деятельность фирмы связана с постоянно повторяющимися однородными операциями, например, банковская деятельность, общественное питание и другие сферы массового обслуживания, производство однотипных товаров и т.д. В случае, когда набор операций постоянно меняется, применяют другие подходы к управлению, например: функциональный, системный, ситуационный и др.

Наибольшее распространение в российской практике получил функциональный подход к управлению. Рассмотрим его преимущества и недостатки. Так, преимущества функционального подхода состоят в следующем: возможность профессионального роста сотрудников; обеспечиваются стандартные требования к исполнителям; снижается риск ошибок, сбоев, влияния человеческого фактора; снижается зависимость от отдельного исполнителя и другие.

К недостаткам функционального подхода относятся: подход предполагает некую иерархию в управлении, и вот такая многоуровневая иерархия, особенно в крупных организациях, требует достаточно больших затрат на своё поддержание; обособленность отделов организации иногда приводит к монополизации решений, когда решения одного подразделения не учитывают особенности работы другого, снижая этим эффективность всей организации; в некоторых случаях такая монополизация отделов приводит к подмене стратегических целевых ориентиров организации на функциональные целевые ориентиры в ущерб деятельности организации в целом; возникают конфликты между подразделениями, вместо сотрудничества во благо организации; с ростом числа иерархических уровней управления растет и степень информационной асимметрии, возрастает риск оппортунизма исполнителей; узкая специализация приводит к «близорукости» сотрудников, они не видят «всей картины» и становятся менее гибкими в нестандартных ситуациях; при функциональном подходе происходит обособление

функциональных подразделений, горизонтальным связям (между структурными подразделениями) уделяется меньше внимания, чем вертикальным (руководитель – подчиненный), из-за этого возникают проблемы в передаче результатов работ между структурными подразделениями; и самое главное - отсутствие ориентации большинства функциональных служб на конечного потребителя (большинство исполнителей не видят конечную цель фирмы и не ориентированы на конечный продукт).

На следующем этапе проведём анализ организационной структуры рыбодобывающих предприятий Приморского края. В качестве объекта мы проанализировали организационные структуры управления предприятий: ОАО «ТУРНИФ», ООО «Аква ресурсы», ОАО ХК «Дальморепродукт», ОАО «БАМР», ЗАО «Трансвиндфлот», ООО «Дальрифер»; а также организационные структуры управления на морских судах: «Астроном», «Капитан Олейчук», «Аэронавт», «Новобатайск», «Пелагиаль», «Гея».

Как показано на рисунке 1 (см. Приложение) типичная структура рыбодобывающей организации имеет линейный либо линейно-функциональный тип.

Функциональные обязанности персонала системы управления рыбодобывающей компании основаны на разделении труда и обязанностей руководителей и их подчиненных по группам производственных секторов, отделов компании. Обязанности закрепляются в уставе, учредительном договоре, инструкциях, положениях и других внутренних документах и основываются на действующих нормативно-правовых актах. Возглавляет аппарат управления руководитель (генеральный директор), он назначается решением учредителей (акционеров) на основе протокола собрания учредителей (акционеров). Руководитель не в состоянии оценить и принимать решения по всем вопросам, касающимся деятельности компании, поэтому часть своих полномочий он делегирует своим заместителям.

Эксплуатационный отдел осуществляет оперативно-производственное планирование. На основе заказов потребителей, информации об имеющихся производственных мощностях, экономическом потенциале предприятия, общем текущем плане вылова рыбы, наличия разрешительных квот, эксплуатационный отдел разрабатывает планы и оптимизирует график работы судна. Основная функция эксплуатационного отдела - обеспечение полной загруженности производственных мощностей, недопущение простоя судна, недопущение возникновения непроизводственных издержек у предприятия.

Служба безопасности мореплавания обеспечивает безопасность мореплавания судов. Проводит аттестацию капитанов и помощников капитана, проверку состояния судов касательно обеспечения безопасности экипажа, охраны окружающей среды, готовности

экипажа судна к любым чрезвычайным ситуациям, комплектации судов всем необходимым при проведении этих действий.

Отдел техники безопасности осуществляет организацию и контроль соблюдения техники безопасности эксплуатации судна.

Технический отдел обеспечивает своевременный ремонт и поддержание производственных фондов в исправном состоянии.

Экономический отдел, бухгалтерия, юридический отдел, отдел маркетинга и отдел кадров наделен типичным набором функциональных обязанностей.

Как видно на рисунке № 1 (см. Приложение), капитан судна подчиняется руководителю предприятия (генеральному директору), уполномоченным заместителям генерального директора, начальнику службы безопасности, начальнику технического отдела, начальнику отдела техники безопасности, начальнику эксплуатационного отдела по соответствующим вопросам, находящимся в их ведении. Распоряжения (указания, приказы) капитану оформляются в письменном виде за подписью уполномоченного лица (руководителя или уполномоченным на то начальником структурного подразделения).

Капитан рыбодобывающего судна с системой рыбообработки руководит палубной командой, командой добычи рыбы, командой технического обслуживания судна, командой производственного сектора, санитарным отделом и командой обслуживания, своими помощниками (см. рис. № 1 в Приложении). Такая структура не является жестко установленной во всех компаниях, но является преобладающей. Например, выделение структурных подразделений судна: палубная команда и команда производственного сектора свойственны крупным компаниям, в связи с необходимостью специализации и повышением качества труда. В относительно небольших компаниях (собственники одного - двух маломерных судов) эти структурные подразделения объединяются в одно.

Транспортное судно имеет организационную структуру с двумя подразделениями: палубная команда и судно-механическая служба, подчиненными капитану (см. рис. №2,3 Приложения).

Каждое структурное подразделение судна в процессе производства выполняет возложенные на него функции (см. рис. №4 Приложения).

Анализ организационных структур управления исследуемых компаний позволяет сделать вывод о наличии признаков функционального типа организации, что означает разделение функций управления между отдельными подразделениями аппарата управления – капитан подчиняется распоряжениям руководителя, его уполномоченному заместителю, начальнику отдела техники безопасности, начальнику эксплуатационного отдела, начальнику службы безопасности мореплавания в соответствии с их полномочиями,

закрепленными во внутренних документах предприятия. Анализ организационной структуры менеджмента исследуемых транспортных судов и рыбодобывающих судов с системой рыбообработки свидетельствует о преобладании линейного типа организационной структуры менеджмента.

Принимая во внимание однотипность большинства задач, выполняемых подразделениями в рамках своих обязанностей, нам представляется целесообразным внедрение процессного подхода в деятельность рыбохозяйственных организаций взамен действующей функциональной системы управления.

Далее опишем в общем виде ключевые этапы внедрения процессного подхода к управлению на предприятии. Внедрению процессного подхода предшествует анализ сложившейся организационной структуры управления, проблем и противоречий в управлении. Руководство предприятия должно прийти к пониманию необходимости изменения подхода к управлению. Переход к процессному управлению означает полный отказ от иерархии, отказ от сложившейся структуры управления, возможно увольнение части менеджеров среднего звена и делегирование больших полномочий исполнителям. Чаще всего такие радикальные изменения негативно воспринимаются персоналом организации и руководством.

Работа начинается с общего анализа организации и разрабатывается проект реинжиниринга на основе выявленных проблем. Проект должен содержать четко обозначенную цель, этапы реализации и процедуру контроля, ресурсы для выполнения проекта, четкий круг исполнителей и ответственных, требуемые результаты на всех этапах выполнения.

На следующем этапе более детально анализируется существующая структура управления организации, осуществляется сбор информации для выделения процессов.

Далее следует определить наиболее подходящую типовую модель бизнес-процессов. Существуют общие модели бизнес-процессов, подходящие для большинства организаций (как, например, модель М. Портера «Цепочек ценностей» [6]) и специфические, для конкретных видов деятельности. Согласно выбранной модели, выделяются и описываются бизнес-процессы организации. Выделение бизнес-процесса представляет собой объединение отдельных функций и выполняемых задач в процесс. Работа над выделением процесса начинается с идентификации заинтересованных сторон, выделения продуктов процессов, определения процессов, необходимых для получения этих продуктов, объединения процессов в одну сеть, моделирование и регламентация процессов.

Процессы обычно описываются текстовым и графическим способом. Применяют также и табличный способ, но он плохо подходит для сложных процессов с обратной

связью, разветвленными потоками данных и алгоритмами условия. Описание процесса также в себя включает описание бизнес-направлений, описание функций и операций, описание организационной структуры и распределение ответственности.

Моделирование процессов осуществляется на основе бизнес нотаций с помощью специальных компьютерных программ. Нотации – это описание принципов построения, модели и символов процессов. Цель нотаций – создание стандартного набора условных обозначений, единого языка процессов, понятного всем пользователям. Наиболее популярные нотации: BPMN (Business Process Model and Notation) [5], ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) [1], IDEF (Integrated DEFinition) [4].

Построив модель сети процессов предприятия, мы переходим к написанию регламента бизнес-процессов. В регламенте декларируется применение процессного подхода, описывается построенная модель, ответственность владельцев процессов; обязанности, выполняемые исполнителями, технологии и ресурсы процесса, индикаторы результативности процесса и прочие.

На основе регламента созданию рабочих групп по укрупненным процессам, состоящую из владельца процесса, исполнителей и клиентов процесса.

Контроль реализации процесса осуществляется на основе ключевых индикаторов эффективности бизнес-процессов. К таким относятся, например, показатели производительности (объёмы производства на единицу времени для производственных процессов), показатели затрат ресурсов процесса (стоимости процесса), показатель времени (длительность одного цикла, продолжительность операций и т.д.), качество процесса (измеряется, например, количеством сбоев, приостановок, бракованных изделий, ошибок, степень удовлетворенности клиентов и т.д.), степень фрагментарности процесса и другие показатели.

После внедрения процессного подхода, регулярно должен проводиться аудит процессов, на предмет соблюдения регламента и выявления проблем в работе процессов.

В заключении скажем, процессный подход – это достаточно новый для российской практики и эффективный инструмент управления организацией. Внедрение процессного подхода и правильный подбор ключевых индикаторов планирования бизнес-процессов значительно повысит эффективность управления производственным потенциалом рыбохозяйственных организаций.

Список литературы:

1. Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. —М.: Весть-МетаТехнология, 1999. — 153 с.
2. Ильин, В.В. Моделирование бизнес-процессов: практический опыт разработчика. – М.: Интермедиатор, 2021. – 252 с.
3. Национальный стандарт Российской Федерации системы менеджмента качества ISO 9000-2015 – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200124393>
4. Официальный сайт Международной организации по стандартизации (ISO): Языки моделирования - Синтаксис и семантика для IDEF0 – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec-ieee:31320:-1:ed-1:v1:en>
5. Официальный сайт организации по разработке стандартов Object Management Group – URL: <https://www.bpmn.org/>
6. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер. - 2019. – 945 с.
7. Репин, В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М., 2013. – 544 с.
8. Управление бизнес-процессами: прикладные аспекты // Евразийский международный научно-аналитический журнал. - № 2 (70), 2019 - 90 – 96 С.