

УДК 311.313 (470.6)

UDC 311.313 (470.6)

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА
К УПРАВЛЕНИЮ: СИСТЕМЫ БИЗНЕС-
МОДЕЛИРОВАНИЯ**

**DEVELOPMENT OF PROCESS APPROACH
IN MANAGEMENT: BUSINESS MODELLING
SYSTEMS**

Баталов Дмитрий Александрович
ассистент кафедры экономики и
внешнеэкономической деятельности

Batalov Dmitriy Alexandrovich
assistant of the economics and international
business sub-faculty

Рыбьянцева Мария Сергеевна
к.э.н., доцент кафедры теории бухгалтерского
учета
*Кубанский государственный аграрный
университет, Краснодар, Россия*

Ribiantzeva Maria Sergeevna
Cand.Econ.Sci., associate professor of the
accounting theory sub-faculty
*Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

Игнатова Ольга Михайловна
к.э.н., доцент
*Краснодарский кооперативный институт,
Краснодар, Россия*

Ignatova Olga Mihailovna
Cand.Econ.Sci., associate professor
Krasnodar Cooperative Institute, Krasnodar, Russia

В данной статье рассматриваются ключевые момен-
ты организации управленческого процесса в рамках
системы бизнес-моделирования для крупнейших
компаний Краснодарского края. Особое внимание
отводится регламентам отдельных процессов компа-
нии

The article describes critical issues of management
process in the framework of business modeling sys-
tems for large companies in the Krasnodar Region.
Procedures of certain processes within the company
are also considered

Ключевые слова: БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЕ,
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ, ИС-
ПОЛНИТЕЛИ ПОДПРОЦЕССОВ

Keywords: BUSINESS MODELLING, PROCESS
APPROACH IN MANAGEMENT, PROCESS
EXECUTORS

Эволюционизм развития управленческих концепций выражается в смещении акцента с управления по функциям на управление по процессам. Постепенно формируется процессный подход к управлению, т.е. управление компанией осуществляется путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов (проводимой на фоне внедрения системы менеджмента качества).

В соответствии с этим подходом деятельность компании рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, которыми необходимо управлять.

Согласно мнению М. Хаммера и Д. Чампи («Реинжиниринг бизнес-процессов»), бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ре-

сурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Таким образом, бизнес-процесс – это несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей оргструктуры.

Описание бизнес-процессов может осуществляться следующими способами: текстовым, табличным, графическим.

Внедрение процессного управления будет отражено на примере ГК «Краснодарзернопродукт», которая принадлежит к числу крупнейших компаний на аграрном рынке России. Организация производит зерновые и масличные, осуществляет их хранение, переработку, логистические и торговые операции, а также инвестирование средств в различные сферы сельскохозяйственного бизнеса.

Основные активы группы расположены на Юге России, в Краснодарском крае. Общее число сотрудников составляет свыше 1000 человек.

ГК «Краснодарзернопродукт» по результатам 2009 года контролирует 8 % международного рынка торговли зерном российского происхождения. Консолидированная выручка по итогам финансового 2009–2010 года составляет 9,4 млрд руб. Управление компаниями, входящими в группу, осуществляет ООО УК «Краснодарзернопродукт».

Организация является членом Российского Зернового Союза.

Свою основную задачу ГК «Краснодарзернопродукт» видит в освоении законченной вертикально интегрированной модели бизнеса: от производства сельскохозяйственного сырья до поставки готовой продукции конечному потребителю.

Карта процессов до начала внедрения системы бизнес-моделирования отражена на рисунке 1.



Рисунок 1. Карта процессов ГК «Краснодарзернопродукт» до начала внедрения

В переработанном варианте для каждого процесса следует указать его владельца, т.е. руководителя, осуществляющего управление процессом, имеющего в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения процесса и отвечающего за результативность и эффективность процесса.

На рисунке 2 представлена разработанная нами схема основных процессов УК «Краснодарзернопродукт-Экспо».

При этом каждый из бизнес-процессов проходит ранжирование по направлениям:

1 важность (по шкале 1–5; 1 – наименее важный; 5 – наиболее важный);

2 проблемность (по шкале 1–5; 1 – наименее проблемный, 5 – наиболее проблемный);

3 возможность проведения изменений (по шкале 1–5; 1 – наименее возможно, 5 – наиболее возможно);

4 приоритетность как совокупность характеристик важности, проблемности, возможности (от 3 до 15, т.е. 3 – наименее приоритетный, 15 – наиболее приоритетный).

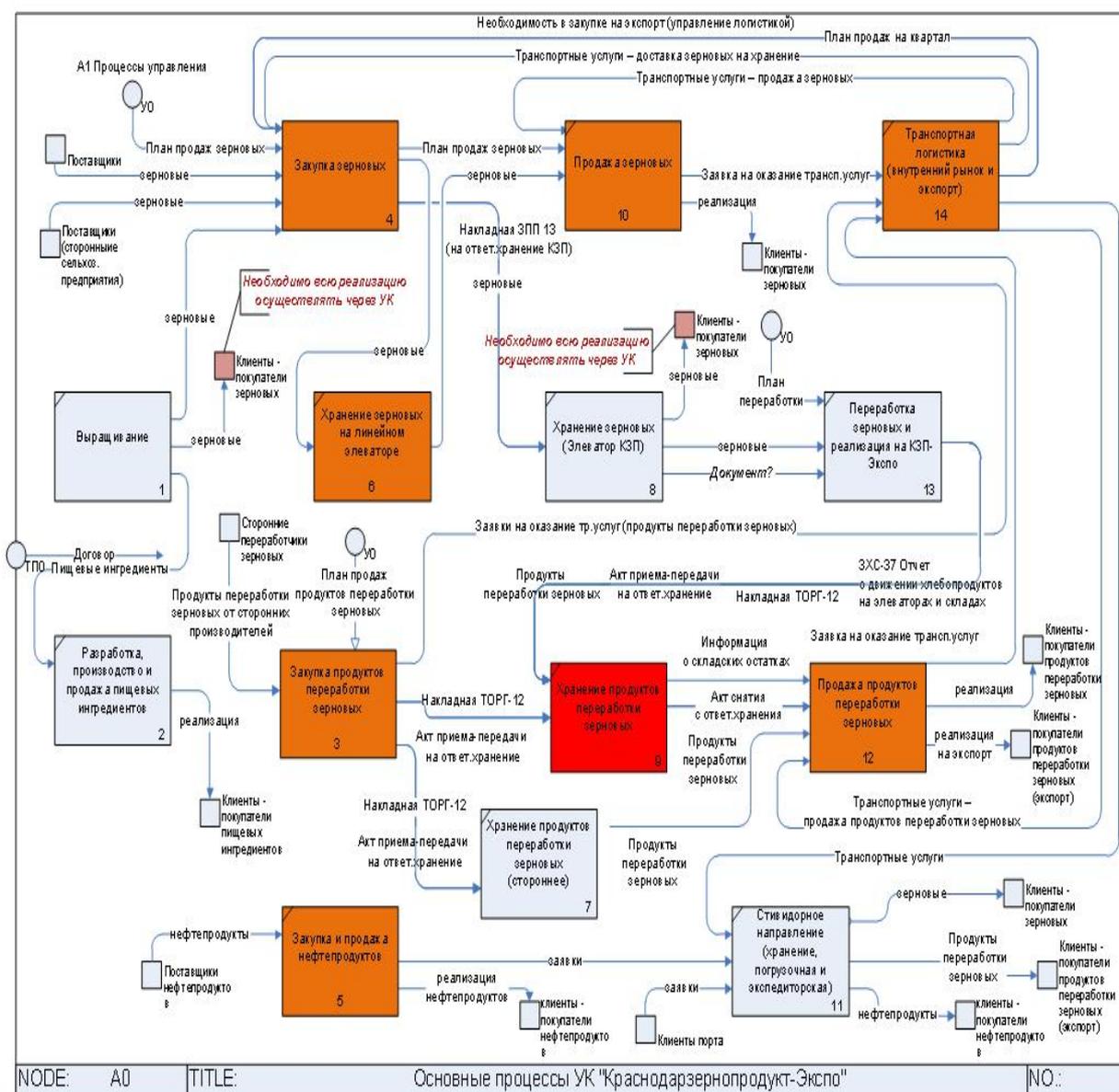


Рисунок 2. Основные процессы УК «Краснодарзернопродукт-Экспо»

В таблице 1 отражен перечень владельцев подпроцессов ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо".

Таблица 1 – Расшифровка основных подпроцессов ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"

Подпроцесс	Владелец	Подразделение	Контролируемый им показатель
А1 Выращивание	Зам. Директора по управлению произв. активами	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	Начатые СМР/Покупка/Аренда
			Доля тарной продукции
			Начатые СМР
А2 Разработка, производство и продажа пищевых ингредиентов	Зам. Директора по развитию	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	Законченная 3-я стадия
А3 Закупка продуктов переработки зерновых	Зам. Директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	Количество новых торговых точек, соответствующих требованиям
			Объем продаж на внутреннем рынке
			Объем продаж на внешнем рынке
А4 Закупка зерновых	Зам. Директора по закупкам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	
А5 Закупка и продажа нефтепродуктов	Начальник отдела нефтепродуктов	Отдел торговли нефтепродуктов	Объем продаж нефтепродуктов
А6 Хранение зерновых на линейном элеваторе	Зам. Директора по закупкам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	
А7 Хранение продуктов переработки зерновых (стороннее)	Зам. Директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	Количество новых торговых точек, соответствующих требованиям
			Объем продаж на внутреннем рынке
			Объем продаж на внешнем рынке
А8 Хранение зерновых (Элеватор КЗП)	Генеральный директор ООО "Краснодарзернопродукт"	ООО "Краснодарзернопродукт"	
А9 Хранение продуктов переработки зерновых	Генеральный директор ООО "Краснодарзернопродукт"	ООО "Краснодарзернопродукт"	
	Зам. Директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзернопродукт"	Количество новых торговых точек, соответствующих требованиям Объем продаж на внутреннем рынке

	сам	Экспо"	Объем продаж на внешнем рынке
A10 Продажа зерновых	Зам. Директора по закупкам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	
A11 Стивидорное направление (хранение, погрузочная и экспедиторская)	Генеральный директор ООО "Ейск-Порт-Виста"	ООО "Ейск-Порт-Виста"	
A12 Продажа продуктов переработки зерновых	Зам. Директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	Количество новых торговых точек, соответствующих требованиям
			Объем продаж на внутреннем рынке
			Объем продаж на внешнем рынке
A13 Переработка зерновых и реализация на КЗП-Экспо	Генеральный директор ООО "Краснодарзернопродукт"	ООО "Краснодарзернопродукт"	
A14 Транспортная логистика (внутренний рынок и экспорт)	Зам. Директора по ВЭД	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"	

Пример ранжирования бизнес-процессов отражен в таблице 2.

Таблица 2 – Ранжирование бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Важность	Проблемность	Возможность проведения изменений	Приоритетность
1	Закупка зерновых				
2	Продажа зерновых				
3	Хранение зерновых (Элеватор)				
4	Хранение зерновых на линейном элеваторе				

Структурирование бизнес-процессов вызывает делегирование полномочий и ответственности. Пример матрицы распределения ответственности по процессу ТПО «Согласование, подписание, регистрация и хранение договоров» представлен в таблице 4.

В таблице 4 использованы следующие обозначения:

В – владелец процесса;

И – исполнитель процесса;

У – участник процесса.

Представляет значительный интерес формат разработанного нами документа «Регламент процесса ТПО «Согласование, подписание, регистрация и хранение договоров».

Рассмотрим содержание данного документа на примере подпроцесса «ТП2 «Согласование типового договора».

Выписка из документа «ТПО «Согласование, подписание, регистрация и хранение договоров. Регламент процесса». Подпроцесс «ТП2 Согласование типового договора».

Содержание деятельности: Электронное согласование проекта договора или дополнительного соглашения. Начало выполнения: Запущен процесс согласования типового договора. Основной результат: Проект договора согласован. Требования к срокам: Регламентированный срок согласования каждым согласующим лицом – 1 рабочий день.

Владельцы подпроцесса с учетом должности и подразделения представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Владельцы подпроцессов

№	Должность	Подразделение
1.	Ведущий экономист	Казначейство
2.	Заместитель начальника отдела	Договорной отдел
3.	Начальник Договорного отдела	Договорной отдел
4.	Специалист	Договорной отдел
5.	Экономист	Казначейство
6.	Юрисконсульт	Юридический отдел

Таблица 4 – Матрица распределения ответственности по процессу ТПО «Согласование, подписание, регистрация и хранение договоров»

Процесс / Субъект	Ведущий экономист	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Директор	Директор по ИТ	Заведующий хозяйством	Зам. Директора по ВЭД	Зам. Директора по закупкам	Зам. Директора по коммерческим вопросам	Зам. Директора по персоналу и орг. проектированию	Заместитель Директора	Заместитель начальника отдела	Инициатор договора	Инспектор службы безопасности	Начальник Договорного отдела	Начальник Отдела бункеровки судов	Начальник отдела кормовых продуктов	Начальник отдела нефтепродуктов	Начальник юридического отдела	Региональный менеджер	Руководитель службы безопасности	Специалист	Финансовый директор	Экономист	Юрисконсульт
ТПО Согласование, подписание, регистрация и хранение договоров																									
ТП1 Подготовка проекта договора, инициирование согласования	И										И	И	И	И	В И							И		И	И
ТП2 Согласование типового договора	В И				И	И		И	И	И	И	В И	И		В И	И	И	И	И		И	В И	И И	В И	В И
ТП3 Согласование нетипового договора	В И		И		И	И		И	И	И	И	В И	И		В И	И	И	И	И		И	В И	И И	В И	В И
ТП4 Подписание договора	В И	И И		И И			И	И	И		И	В И	И		В И		И	И		И И		В И		В И	В И

Продолжение таблицы 4

Процесс / Субъект	Ведущий экономист	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Директор	Директор по ИТ	Заведующий хозяйством	Зам. Директора по ВЭД	Зам. Директора по закупкам	Зам. Директора по коммерческим вопросам	Зам. Директора по персоналу и орг. проектированию	Заместитель Директора	Заместитель начальника отдела	Инициатор договора	Инспектор службы безопасности	Начальник Договорного отдела	Начальник Отдела бункеровки судов	Начальник отдела кормовых продуктов	Начальник отдела нефтепродуктов	Начальник юридического отдела	Региональный менеджер	Руководитель службы безопасности	Специалист	Финансовый директор	Экономист	Юрисконсульт
ТП5 Подписание договора	В И	И И		И И			И	И	И		И	В И	И		В И		И	И		И И		В И		В И	В И
ТП6 Учет и хранение договора	И В											И В			И В							И В		И В	И В
ТП7 Контроль над исполнением условий договора	И											И			И В			В			И		И		И
ТП8 Работа с просроченной дебиторской задолженностью	И											И		И	И					В И	И		И		И И
ТП9 Проверка подтверждающих документов и сверка их с условиями договора	И											И			И В			В			И		И		И

Основные исполнители подпроцесса рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные исполнители подпроцесса

№	Бизнес-роль	Организационная единица	Подразделение
1.	Куратор направления по договорам	Специалист	Договорной отдел
		Ведущий экономист	Казначейство
		Экономист	Казначейство
		Юрисконсульт	Юридический отдел
		Начальник Договорного отдела	Договорной отдел
		Заместитель начальника отдела	Договорной отдел
2.	Инициатор договора		
3.	Руководитель подразделения (ЦФО)	Директор по ИТ	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"
		Заведующий хозяйством	Общий отдел
		Зам. Директора по закупкам	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"
		Зам. Директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"
		Зам. Директора по персоналу и орг. проектированию	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"
		Заместитель Директора	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"
		Начальник Отдела бункеровки судов	Отдел бункеровки судов
		Начальник отдела кормовых продуктов	Отдел кормовых продуктов
		Начальник отдела нефтепродуктов	Отдел торговли нефтепродуктов
		Начальник юридического отдела	Юридический отдел
		Финансовый директор	ООО "Краснодарзерно-продукт-Экспо"

Инструкции по выполнению подпроцесса включают следующие позиции. Куратор направления готовит проект договора, протокол разногласий к договору или дополнительное соглашение и отправляет его на электронное согласование в СЭД Утверждающим лицам. Регистрация и регистрационный номер договора присваиваются автоматически согласно общему регистратору.

Заведение, оформление проекта и договора и процедура запуска процесса согласования описана в Инструкции «Общее описание блока работы с договорами в Документообороте».

Графическое представление процесса ТП2 отражено на рисунке 5.

Очевидно, что данный документ алгоритмизирует бизнес-процессы и возникающую ответственность, что приводит к появлению совершенно иного подхода к формированию должностных инструкций.

Рассмотрим эволюцию подходов к составлению должностных инструкций на примере начальника договорного отдела. Вместо стандартной схемы (общие положения – основные функции, должностные обязанности – права – ответственность) данный документ составляется в разрезе под-процессов и имеет следующие блоки:

1. Общие положения;
2. Требования к квалификации с указанием плановой и нормативно-методической документации.
3. Должностные обязанности. Пример того, как владелец бизнес-процесса, начальник договорного отдела отвечают за управление и получение результатов следующих бизнес-процессов (табл. 6).

Таблица 6 – Выписка из третьего раздела должностной инструкции

№	Процесс	Результаты процесса
1.	ТП1 Подготовка проекта договора, инициирование согласования	Проект договора
2.	ТП2 Согласование типового договора	Проект договора согласован
3.	ТП3 Согласование нетипового договора	Проект договора согласован
4.	ТП4 Подписание договора	Договор подписан со стороны Общества и Контрагента
5.	ТП5 Подписание договора	Действующий договор
6.	ТП6 Учет и хранение договора	Договор на хранении
7.	ТП7 Контроль над исполнением условий договора	Своевременное исполнение договора, устранение нарушений
8.	ТП9 Проверка подтверждающих документов и сверка их с условиями договора	Правильно оформленные первичные документы

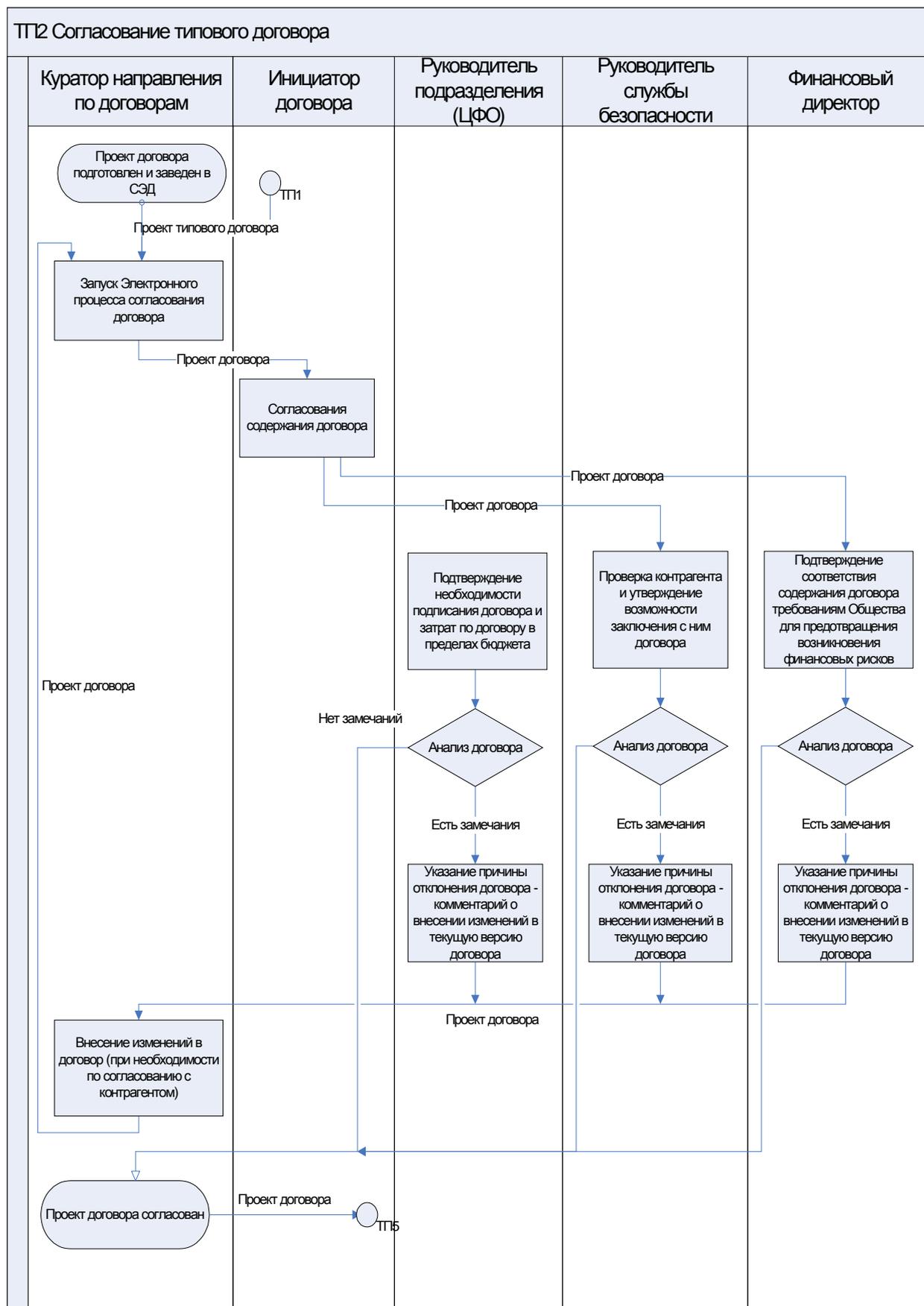


Рисунок 5. Графическое представление процесса ТП12

4–6. Показатели деятельности; Права; Ответственность;

7. Взаимоотношения с другими сотрудниками.

Данный раздел имеет три подраздела:

7.1. Входящие документы и объекты (табл. 7).

Таблица 7 – Выписка из подраздела 7.1 должностной инструкции начальника договорного отдела

№	Вход	Объекты	Поступает от		
			Подразделение	Исполнитель	Процесс/Внешняя среда
1.	Договор	Договор			
		Шаблоны договоров		Авторизованное лицо	ТП4 Подписание договора
				Авторизованное лицо	ТП5 Подписание договора
				Инициатор договора	ТП4 Подписание договора
				Инициатор договора	ТП5 Подписание договора
				Руководитель Общества	ТП4 Подписание договора
				Руководитель Общества	ТП5 Подписание договора

7.2. Исходящий документ и объект (табл. 8).

Таблица 8 – Выписка из подраздела 7.2 Должностной инструкции

№	Выход	Объекты	Передается в		
			Подразделение	Исполнитель	Процесс/Внешняя среда
1.	Все замечания учтены и согласованы			Авторизованное лицо	ТП5 Подписание договора

Продолжение таблицы 8

№	Выход	Объекты	Передается в		
			Подразделение	Исполнитель	Процесс/Внешняя среда
2.	Договор	Договор			
		Шаблоны договоров			А0 Основные процессы УК "Краснодарзернопродукт-Экспо"
					Архив
		Служба безопасности	Инспектор службы безопасности	ТП8 Работа с просроченной дебиторской задолженностью	
			Руководитель службы безопасности	ТП8 Работа с просроченной дебиторской задолженностью	
Юридический отдел	Юрисконсульт	ТП8 Работа с просроченной дебиторской задолженностью			

7.3. Роли, участвующие во взаимодействии с сотрудником (табл. 9).

Таблица 9 – Выписка из подраздела 7.3 Должностной инструкции

№	Роль	Субъект	Подразделение
1.	Авторизованное лицо	Генеральный директор	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"
		Директор	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"
		Зам. директора по внешнеэкономической деятельности	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"
		Зам. директора по закупкам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"
		Зам. директора по коммерческим вопросам	ООО "Краснодарзернопродукт-Экспо"

Таким образом, система управления по процессам в рамках системы бизнес-моделирования формирует прозрачную информационную систему, алгоритмизирующую основные процессы, происходящие в компании. Это способствует повышению эффективности деятельности организации за счет формирования достоверной управленческой информации.

Список литературы

1. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 280 с.
2. Контроллинг в системе управленческого учета: монография/ Ю.И.Сигидов, Д.А. Баталов, М.С. Рыбьянцева. – Краснодар: КГАУ, 2011. – 458 с.
3. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Секреты успешных предприятий: бизнес-процессы и организационная структура. М.: Бизнес-инжиниринговые технологии, 2010.
4. <http://www.businessstudio.ru>.