

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Е.Б. Малей, канд. экон. наук, доц.,

М.С. Фёдорова, магистрантка,

Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, Беларусь

В статье определены основные узкие места внедрения процессного подхода с целью разработки комплекса мероприятий, направленного на снижение рисков, возникающих при внедрении процессного подхода в управление закупочной деятельностью промышленного предприятия.

Ключевые слова: *закупочная деятельность, процессный подход.*

Закупочная деятельность наряду с такими функциями, как производство, распределение, складирование и транспортировка является одним из звеньев в последовательности процессов, при помощи которых ресурсы трансформируются в готовую продукцию, удовлетворяющую запросы потребителей.

Эффективность процесса закупочной деятельности организации предполагает обеспечение согласованности действий всех внутрифирменных подразделений и должностных лиц. В число наиболее передовых методов по решению таких задач входит процессный подход, в основе которого лежит выделение в организации сети процессов и управление этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

Процессный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в конечном выполнении своей работы. При процессном подходе организация воспринимается как сеть бизнес-процессов, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации. Процессная структура в операционной системе бизнеса описывает конкретную технологию выполнения поставленных целей и задач.

При построении процессно-ориентированной системы управления основной упор делается на проработку механизмов взаимодействия в рамках процесса как между структурными единицами внутри организации, так и с внешней средой, т.е. с клиентами, поставщиками и партнерами.

Процессно-ориентированное управление позволяет качественно изменить деятельность организации на операционном, межфункциональном и межорганизационном уровнях ее интеграции. В целях достижения запланированных целей организации необходимо определить узкие места, препятствующие эффективному функционированию процессного подхода, с целью их устранения.

Рассмотрим основные проблемы внедрения процессного подхода в закупочной деятельности в таблице.

Таблица. – Проблемы внедрения процессного подхода

№ п/п	Проблема	Характеристика
1	Проблемы теоретического характера	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие целостной системы определений, понятийного аппарата. – Отсутствие теоретической базы, в полной мере раскрывающей сущность и реальные возможности процессного подхода к управлению предприятиями
2	Проблемы методического характера	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие методических разработок перехода к процессному управлению. – Отсутствие внутренних стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов. – Сложность выбора эффективных методик и инструментов совершенствования бизнес-процессов. – Отсутствие в организации методических разработок управления качеством на основе ISO 9001. – Отсутствие методик применения инструментов моделирования бизнес-процессов
3	Проблемы прикладного характера	<ul style="list-style-type: none"> – Некорректная постановка целей и задач проекта перехода к процессному управлению. – Отсутствие команды высших руководителей, заинтересованных в переходе к процессному управлению. – Неупорядоченность деятельности, размытые зоны ответственности и т.п. – Соппротивление персонала организации изменениям, психологическая неготовность к нововведениям. – Недостаточное выделение ресурсов для введения проекта и сложность управления масштабными проектами при единовременном описании всех существующих в организации процессов. – Неполное освещение текущих результатов проекта внутри организации. – Отсутствие стандартов по описанию и регламентированию бизнес-процессов или неэффективное применение инструментов моделирования бизнес-процессов. – Недостаточная концентрация на бизнес-процессах организации. – Отсутствие достоверного документирования процессов и деятельности организации, включая стратегическое определение целей. – Недостаточный уровень компетентности в области процессного подхода рабочей группы проекта перехода. – Недостаточный уровень владения инструментами моделирования и совершенствования бизнес-процессов

Источник: на основании данных [1, с. 279-280].

Проанализировав представленную в таблице информацию, отметим, что проблемы внедрения процессного могут носить теоретический, методологический и прикладной характер.

Проанализировав вышеназванные проблемы и изучив научную литературу, касающуюся способов внедрения процессного подхода, можно предложить общую процедуру внедрения процессного подхода в организации, позволяющую избежать указанных проблем.

Аксянов А. и Сорокина А. предложили в обобщенном виде девять этапов внедрения процессного подхода в систему управления бизнес-процессами организации.

Изучив предложения вышеназванных авторов, нами были разработаны рекомендации по его внедрению непосредственно на примере закупочной деятельности.



Рисунок. – Этапы внедрения процессного подхода в организации [2, с. 21]

Первый этап характеризуется описанием основных процессов в соответствии международным стандартом ISO 9001. Руководство организации должно определить основные процессы, продумать, как их сопоставить с уровнями управления, как их классифицировать, а также создать подробный список реальных процессов. Ввиду того, что закупочная деятельность состоит из процессов, которые имеют место между различными контрагентами (звеньями) цепи поставок и комбинируются для удовлетворения требований потребителей в товарах и услугах, на первом этапе внедрения процессного подхода определяются основные процессы закупочной деятельности (например, управление материальным и информационными потоками, снабжение, управление возвратными потоками и др.).

На втором этапе организация определяет долгосрочные и краткосрочные цели для ясного понимания назначения каждого процесса в отдельности. Особое внимание уделяется постановке целей, так как они являются основой построения организационных отношений и системы мотивации, а также определяют точку отсчета для контроля и оценки результатов. Основными целями внедрения процессного подхода в закупочную деятельность будут являться повышение эффективности рабочего процесса, оптимизация логистических затрат на закупку, улучшение взаимоотношений с поставщиками.

На третьем этапе организация устанавливает взаимосвязи между процессами с целью определения границ различных процессов, их входов и выходов, что подразумевает четкое разделение ответственности и полномочий сотрудников. Входом процесса закупок является потребность в товарах, работах и услугах, которая может быть количественно и качественно выражена в заявках структурных подразделений, которые формируют их в результате

планирования собственной деятельности. Определив вход, специалисты по управлению закупками формулируют требования к нему, а также порядок оценки соответствия входа данным требованиям и порядок действий в случае обнаружения несоответствия. Самыми общими требованиями к входу процесса закупок могут являться обоснованность заявок, соблюдение сроков их подачи и полнота указанных в заявках требований к необходимым товарам, работам и услугам. Выходом процесса можно определить товары, работы и услуги, соответствующие установленным требованиям по оптимальной цене. Потребителями данного выхода (результата деятельности) являются структурные подразделения и внешние клиенты организации. Требования к выходу формулируют исходя из интересов потребителей и, как правило, к ним относятся соблюдение объемов и ассортимента, комплектности, сроков поставки, соответствие требованиям в области качества, сроков, полноты и порядка гарантийного и послегарантийного обслуживания, наилучшее соотношение цена-качество-гарантии.

Во время четвертого этапа определяются ответственность и компетенции по каждому процессу. Это обязательное условие для достижения эффективности и результативности процесса. Так, при внедрении процессного подхода в закупочную деятельность определяются ответственные сотрудники и их компетенции для эффективного протекания закупочных процессов в организации.

Пятый этап касается структуры процессов и необходимых ресурсов. Процесс должен быть представлен в наглядном виде и грамотной форме, для того чтобы в дальнейшем была возможна его детализация.

На шестом этапе определяют критерии оценки результативности, устанавливают измеряемые величины и показатели, которые обеспечивают управляемость процессов (сроки, уровень дефектности, финансовые аспекты и т.д.), план действий по снижению вероятности возникновения рисков, методы проведения измерений и методы анализа информации о процессах. В случае внедрения процессного подхода в закупочную деятельность на данном этапе определяются KPI (Key Performance Indicator, ключевые показатели эффективности), которые демонстрирует, насколько эффективно предприятие достигает ключевых бизнес-целей и управляет текущими процессами.

Седьмой этап представляет собой реализацию и управление процессом. Управление процессами осуществляется в соответствии с требованиями ISO 9001 и подразумевает планирование процессов, обеспечение их ресурсами и обслуживание.

На восьмом этапе проводится контроль и оценка процесса. Контроль можно определить, как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Необходимость контроля определяется факторами неопределенности, предупреждения кризисных ситуаций, возрастающей сложности процессов и организации в целом, а также поддержки успешных действий.

На девятом этапе определяются и реализуются меры, направленные на улучшение процесса. Необходимо проанализировать причины отклонений, разработать и применить ответные действия. Руководству необходимо не только постоянно искать альтернативные решения для улучшения процессов, но и мотивировать сотрудников, самостоятельно развивать собственное видение относительно совершенствования процессов [2, с. 21].

Таким образом, предложенная процедура внедрения процессного подхода в организации, состоящая из девяти вышеуказанных этапов, позволит организации более четко выявить свои стратегические и тактические цели, процессы, протекающие внутри организации, а также взаимосвязи между ними, определить ответственность по каждому процессу и критерии их измерения.

Соответственно, посредством применения комплекса предложенных мероприятий руководство организации может уменьшить проблемы, возникающие при внедрении процессного подхода, рассмотренного на примере внедрения в закупочную деятельность.

Однако в целях управления в каждой отдельной организации этапы управления процессом закупок следует рассматривать развернуто. Необходимо обратить внимание, что процесс закупок охватывает все действия, направленные на удовлетворение потребности организации, ее отдельных подразделений и внешних потребителей в товарах, работах, услугах. Поэтому формирование, анализ и сортировка заявок на приобретение ценностей, договорная и претензионная работа с поставщиками, платежные операции, приемочные процедуры, хранение и распределение товаров также рассматриваются в составе данного процесса и должны находиться под единым управлением.

Список использованных источников

1. Собакарева, А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях / А.В. Собакарева // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11, № 2. – С. 279-283.
2. Аксянов, А. Проблемы внедрения процессного подхода к управлению предприятием / А. Аксянов, А. Сорокина // Стратегии бизнеса. – 2014. – № 4 (6). – С. 19-22.