

Процесният подход в развитието и усъвършенстването на производствения мениджмънт

Динка Милчева*

Резюме: В изграждането и развитието на системите за управление особено място и значение имат използваните подходи и методи. Както самите системи, така и подходите и методите търпят непрекъснато изменение и усъвършенстване. Тези процеси са непосредствено свързани с развитието, научното обосноваване на подходите и средствата, чрез които те намират приложение. Подходите се създават за тези, които имат вече свой бизнес и трябва да го управляват, както и за обучение на други, които ще създават такъв. В общия процес на развитие най-често се извършва конвергенция на вече съществуващите и ново формулираните подходи и методи в управлението, но в повечето от случаите подходите не са адресирани пряко към определена група от системи или определена предметна област, което налага тяхното адаптиране при непосредственото им приложение.

В настоящата статия на базата на сравнителен анализ на основните съвременни подходи в управлението се разглеждат въпросите, свързани с приложението на процесния подход и неговото имплантиране в производствения мениджмънт като част от общото управление на производственото предприятие. Изследва се влиянието на процесния подход при интегрирането на функциите на управлението и внедряването на процесния подход в управлението на

предприятието, съгласувано с основните системообразуващи принципи за изграждане на организационните системи.

Ключови думи: процесен подход, системен подход, функционален подход, ситуационен подход, производствен мениджмънт.

JEL: L52; M52; D2.

УВОД

Формирането на мениджмънта като наука, както и всяка наука, е отговор на потребностите на обществото от знания, необходими за осъществяване на дейността в определени сектори, които са нейната предметна област. Възникването на научния мениджмънт се базира на концепции и методи, разработени преди това за други дисциплини, които в процеса на неговото развитие взаимно се обогатяват и допълват и се включват в базиса на съвременния мениджмънт. Едновременно с това теорията и практиката на мениджмънта създават собствена система от възгледи, подходи, методи за научно познание, намерило израз във възникването и формирането на различните теории и школи по мениджмънт, чиито основен недостатък е, че те се съсредоточават върху един основен елемент, но не разглеждат ефективността на управлението като резултат от действието на множество често различаващи се фактори.

* Динка Милчева е доктор, доцент в катедра "Икономика и стопанско управление" на Химико-технологичен и металургичен университет – София, e-mail: d_miltcheva@mail.bg

Развитието на съвременния мениджмънт е свързано със създаването на различни подходи, които не винаги съвпадат по приложение и обхват. От гледна точка на процеса на управление, който подходите разглеждат, те могат основно да се определят като системен, ситуационен, функционален и процесен подход. При определяне обхвата и приложението на всеки един от тях е необходимо да се уточнят начинът на действие, предимствата и недостатъците им. Съвременният мениджмънт е насочен към създаване на системи за управление, ориентирани основно към качеството, резултативността и ефективността.

През последните години особено интензивно се заговори за процесния подход и неговото използване в различните направления на мениджмънта, което се свързва с въвеждането на съвременните компютърно-информационни системи в управлението на икономическите субекти, прилагащи процесната организация и управление на дейността. Същевременно особено популярен стана и производственият мениджмънт, който е област на мениджмънта и основно средство за повишаване на икономическата ефективност и конкурентоспособност и заемане, запазване и разширяване на пазарните позиции на всяко производствено предприятие в новата бизнес среда. Това произтича от факта, че производственият мениджмънт е насочен към управление на производствените процеси и ресурси и резултатът му е в основата на бизнес резултата на предприятието като цяло. Производственият мениджмънт като инструментариум е подсистема на системата предприятие и е една от най-съществените му части, която се намира във взаимна връзка с останалите подсистеми на тази система. Той е синтез от концепции и техники, свързани пряко с производствените системи, които допринасят за усъвършенстване на тяхното управление.

Прилагането на процесния подход в управлението на предприятието поставя на дневен ред въпроса какво е неговото взаимодействие с останалите подходи, наложили се в теорията и практиката на мениджмънта. Възникването и утвърждаването на нов или модифициран подход в управлението естествено поставя въпроса: в замяна или в допълнение на кой от съществуващите подходи ще изпълнява функциите новоформулираният подход. По тази причина появата или ренесансът на процесния подход трябва да бъдат анализирани и изследвани във взаимовръзката му с останалите утвърдени и характеризирани се с определена универсалност управленски подходи. Процесният подход се явява предпоставка за въвеждане на интегрираните системи за управление, в които да се имплантира производственият мениджмънт, който е изключително важно условие при вземането на мениджърски решения за производството. Едновременно с това, концепциите и инструментариума на производствения мениджмънт се използват и в другите подсистеми на предприятието.

1. Анализ и характеристика на съвременните подходи в управлението

Многообразието на проблемите и пораждащите ги ситуации обуславят възникването и използването на различни подходи в управлението. В управленската практика съществуват традиционни, психологически, прагматични и съвременни подходи за управление на дейността на предприятието. В статията обект на разглеждане са системният, ситуационният, функционалният и процесният подход като съвременни подходи, прилагани в производствения мениджмънт, като специфична предметна област, намираща приложение във всички страни на бизнеса в реалния живот.

Системният подход е научна методология за изследвания, при която обектът е единно множество от елементи и съвкупност от отношения и връзки между тях, разглеждани като система. Сам по себе си той не решава и не може да реши отделни научни задачи, поради това, че е една научна методология. Системният подход предполага разглеждане на предприятието като съвкупност от взаимно свързани и взаимно зависими елементи, като персонал, структура, задачи, технология, цели в условията на силно динамична външна среда. Като изследователска методология системният подход се базира на спазването на основни принципи като: цялостност, йерархичност, структурираност, множественост и системност. Ядрото на системния подход е системата с нейните елементи: *структура* – отразяваща начина на взаимодействие на елементите в системата чрез определени връзки; *процес* – свързва се с динамичните промени във времето, които се извършват в системата; *функция* – работата на елемента в системата; *състояние* – положението на системата по отношение на определени изходни точки и *системен ефект*, който е резултат от реорганизацията на елементите на системата, когато цялото стане по-голямо от сумирането на отделните части.

Системният подход, разглеждан като начин за организиране на действия, обхваща всякакъв вид дейност и се прилага за разкриване на закономерности и взаимовръзки с цел тяхното по-ефективно използване. Той не е метод за решаване, а метод за формулиране на цели и поставяне на задачи, поради което е качествено по-висш подход за познание. В такъв аспект, системният подход би следвало да се разглежда не като съвкупност от правила и принципи, а като начин на мислене на управляващите по отношение на организацията и управлението и свързаните с тях процеси. В това направление теорията на системите спомага за

интегриране приноса на различните школи в мениджмънта.

Ситуационният подход се базира на обстоятелството, че използването на различните методи за управление зависят от конкретната ситуация, която е определен набор от обстоятелства, които активно влияят върху предприятието в определен момент или интервал от времето. Или, основен момент при ситуационния подход е ситуацията. Методологията на ситуационния подход обхваща:

- запознаване със средствата за управление, които са доказали ефективността си, т.е. познаване процеса на управление, индивидуалното и групово поведение, системния анализ, методите за планиране и контрол и другите методи за приемане на управленско решение;
- вземане предвид обстоятелството, че всяка управленска концепция и методика имат силни и слаби страни, сравнителни характеристики, приложени към конкретната ситуация. Необходимо е да се предвидят, както положителните, така и отрицателните резултати от прилагането на дадена методика или концепция.
- ситуацията трябва да се интерпретира правилно, като се определи кои фактори са най-важни и каква е вероятността да се получи даден ефект от промяната на една или няколко променливи.
- обвързване на конкретните методи, които биха предизвикали най-нисък отрицателен ефект, както и осигуряване достигане на целите на предприятието при конкретните обстоятелства.

С този подход се установяват методите, които в най-висока степен спомагат за реализиране целите на предприятието при дадената ситуация; разширява се приложението на теорията на системите посредством определяне на вътрешните и външни променливи, оказващи влияние върху организацията на управление и даване на отговор

за въздействието на различни по характер и природа променливи, свързани със съответната ситуация. В случая, организацията и методите за управление се формират съобразно с конкретната ситуация, в която се намира предприятието. Когато тя се променя, се променят конкретните задачи, организацията и методите, а това е свързано с постоянното им обновяване, произтичащо от ситуацията.

Ситуационният подход определя, че независимо от еднакъв общ процес специфичните методи, които трябва да използват управляващите за ефективно реализиране на целите на предприятието, могат да се изменят значително. Така предприятията трябва да създават структура, чрез която да постигнат поставените цели. Има множество различни методи за изграждане на организационните структури и за успешно постигане на поставените цели. Ако определен вид дейност съответства на две различни звена, управляващите решават кое от тях ще се занимава конкретно с нея. Те определят каква структура или какъв метод на управление са най-подходящи при дадената ситуация, като по този начин става обвързване на конкретните методи и концепции с определени ситуации за постигане целите на предприятието. В степенята, в която ситуацията се променя, трябва да става и промяната в организационната структура за запазване ефективността на предприятието. Със ситуационния подход се определят различията между организациите и тези вътре в тях, какви са значимите променливи в ситуацията и как те влияят върху ефективността на предприятието.

Функционалният подход е свързан основно с формиране на структурата на апарата за управление. Резултат от неговото прилагане е оптималното проектиране на организационната структура и определянето на границите между звената на принципа на функционалните области.

Функционално-структурният модел се базира на универсалния принцип за разделение на труда между отделите, звената, цеховете и закрепените за тях функции и операции. По тази причина този подход е известен и като структурно-функционален.

Процесният подход може да се разглежда като използване в управлението на дейността на предприятието на система от взаимосвързани процеси. Анализът на междупроцесната връзка показва, че тя е взаимната обусловеност между два процеса. Резултатът от нея е взаимовъздействието. Връзката изразява зависимостите между процесите и свойствата на мрежата от процеси, зависи от характера на връзките между тях, нейната развитост, разклоненост и устойчивост. Тя съединява отделните операции на процеса, като влияе върху тяхното поведение и мрежата на процеса като цяло. Връзките могат да отразяват отношения на коопериране, подчиненост, причинна или статистическа зависимост и други. Зависимостите могат да бъдат обективни и субективни, като първите възникват независимо от съзнанието и волята на хората, а вторите са резултат от дейността им и действат ограничено време за постигане на определени цели. Говорим също така за детерминирани зависимости, чийто параметри могат да се предвидят предварително, както и вероятностни, променящи характера на връзката при промяна на условията за функциониране на операциите на процеса.

Съгласно ИСО 9001:2000 процесният подход е "всяка дейност или комплекс от дейности, използваща ресурси за преобразуване на входовете в изходи". Често изходът на един процес образува непосредствено вход на следващия. Използването в предприятието на системи от процеси наред с тяхната идентификация и взаимодействие, както и управлението на процесите, може да се счита за процесен подход. Предимството на процесния подход е в не-

прекъснатостта на управлението, което той осигурява на границите на отделните процеси в рамките на техните системи, както и при тяхното комбиниране и взаимодействие. По този начин системата на мениджмънта въз основа на дефинираните (идентифицирани), описани, разложени на процедури и съгласувани по-между си процеси е предпоставка за ефективна работа на предприятието и повишаване качеството на неговото взаимодействие с контрагентите, както на входа на процеса (неговите доставчици), така и на изхода на процеса (купувачите и възложителите).

Първоначално процесният подход е предложен от представителите на школата за административно управление, които са се опитали да опишат функциите на управленския апарат, като независими едни от други. Тази концепция за процесния подход се използва и понастоящем, като функциите на управление се разглеждат взаимно свързани. Управлението се разглежда като процес, при който дейността за достигане на целта е сума от серия взаимно свързани действия, изразяващи управленските функции.

2. Изследване на връзката на процесния подход с останалите подходи в мениджмънта

При изследване на **връзката между системния и ситуационния подход** се установи, че те не са просто набор от предписания на управленския апарат, а това е начин на мислене за организационните проблеми в предприятието и тяхното решаване. В него се запазва концепцията на процеса на управление, приложим към всички видове предприятия. Със системния подход, който е тясно свързан със ситуационния, се прави опит да се интегрират различни частични подходи, както и да се акцентира върху непосредствената взаимовръзка между управленските функции и тяхното цялостно разглеждане.

При изследване на **връзката между системния и процесния подход** следва да се анализират и връзките между "системен подход – системен анализ", "системен подход – система", "система – процес" и "система – процес – бизнес процес". Те поотделно и взети заедно характеризират измененията в системата за управление в съответствие със съвременните постижения на научно-техническия прогрес.

Връзката "системен подход – системен анализ". Системният подход е най-сложният подход, при който всяка система или обект се разглежда като съвкупност от взаимно свързани компоненти, имаща изход, свързан с целта, и вход, свързан с ресурсите, както и връзка с външната среда, т.е. обратна връзка. Неговата същност се състои в реализиране изискванията на общата теория на системите, съгласно която всеки обект в процеса на неговото изследване трябва да се разглежда като голяма и сложна система и едновременно като елемент от по-обща система.

Системният подход основно може да бъде разглеждан в две направления: анализ на съществуващите системи и като създаване, конструиране и синтез на системи за постигане на цели. По отношение на икономическите субекти системният подход означава тяхното комплексно изучаване, като единно цяло от позицията на системния анализ, което пък определя системния подход като по-широко понятие, като направление и методология, която е невъзможно да се прилага без системния анализ. В такъв аспект, системният анализ може да се разглежда като един от най-важните методи и ефективно средство за решаване на сложни, често и неясно формулирани проблеми. В този случай той се прилага за уточняване и структуриране на проблема за намиране на критериите и детайлизиране на задачата. От тази гледна точка системният анализ може да бъде разглеждан като съвкупност от прийоми и средства за

изследване, конструиране и управление на сложни технически, икономически и социални системи. В светлината на системния подход системният анализ като правило никога не може да бъде приключен поради непрекъснато променящите се външни или вътрешни условия. Съгласно системния анализ не трябва да се противопоставят моделите на управлението. Те трябва да се обединяват и да се използват в случаите и областите, където тяхното приложение е удачно и лесно се преминава от един модел към друг, което е свързано с полимоделното мислене. В такъв аспект системният подход и системният анализ са в качеството на методология за изследване на сложните обекти чрез представянето им като системи, моделиране на тези системи и техния анализ.

Съществена особеност на системния подход е, че не само обектът, но и процесът на изследване се представят като сложна система със задача съединяване в едно на различните модели на обекта. Този подход е теоретична и методологична основа на системния анализ. В основата на системния подход е изследването и синтезирането на сложните системи, в които основен елемент са съставлящите ги процеси.

Връзката "системен подход – система". Разширеното определяне на системния подход трябва да включва всички негови основни аспекти като системноелементен или системнокомплексен, включващ разкриване на елементите, съставлящи дадената система. В социалните системи това са вещните компоненти (средство за производство и предмети за потребление), процесите (икономически, социални, политически и др.) и идеите, научно-осъзнатите интереси на хората или техните общности.

Разкриването на вътрешните връзки и зависимости между елементите на дадена система определя съдържанието на **системно-структурния аспект**, чрез който се разкрива вътрешната организация

и изграждане на изследваната система. Определянето на функциите за изпълнението, на които са създадени и действат съответните системи, е обект на **системно-функционалния аспект**, а **системно-целевият аспект** отразява необходимостта от определяне на целите и подцелите на системата и тяхната взаимовръзка. **Системно-ресурсният аспект** кореспондира с точното определяне на ресурсите необходими за функциониране на системата, както и за решаването на едни или други проблеми, докато **системно-интеграционният аспект** намира израз в определяне на съвкупността от качествени характеристики на системата, осигуряващи нейната цялост и обусловеност. Необходимостта от разкриване на външните връзки на дадената система с околната среда се определя със **системно-комуникационния аспект**, а чрез **системно-историческия аспект** се създава възможност да се изяснят условията за възникване на изследваната система във времето и преминатите от нея етапи, както и нейното съвременно състояние и възможни перспективи за развитие.

Всички съвременни науки са изградени на основата на системния принцип. Важен аспект на системния подход е разработването на нови принципи за неговото използване чрез създаване на обща методология за познание и нейното приложение към даден познавателен процес.

Връзката "система – процес". Тази връзка показва, че предприятието може да се разглежда като система, да функционира и се развива чрез протичащите в него процеси, необходими за създаване на продукцията, удовлетворяваща изискванията на потребителите и заинтересованите страни. Процесът е революция в мисленето, която води до изменение в бизнеса [1, 2008, 88]. Отличителните особености на новия процесен начин на мислене според М. Хамър са, че процесите са теологични (telos – цел, мисия), фокусирани са върху

клиента; те са холистични, т.е. процесно-то мислене надхвърля индивидуалните дейности и успехът на бизнеса произтича от добре проектираните начини на работа.

Връзката "система – процес – бизнес процес". В социално-икономическите системи съставляващите ги процеси могат да бъдат диференцирани в зависимост от различни критерии, като основни между тях са бизнес – процесите. Те са съвкупност от взаимно свързани мероприятия или задачи за създаване на определен продукт или услуга за потребителите.

Според М. Хамър [8, 1993, 77] "процесът представлява начина, по който абстрактната цел – да бъдат поставени клиентите на първо място, се превръща в свои практически последици". "Процес" е технически термин с прецизна дефиниция: организиран в група и взаимно свързани действия, които в своята съвкупност създават някакъв резултат, стойностен за клиента". В основата на процесния подход са понятията "процес" и "бизнес процес". Изследването показва една широка палитра от определения за тях, според които "бизнес процесът" е всеки вид дейност в работата на организацията [7, 1982, 376] или процесът е множество завършени съгласувани работи, които в съвкупност създават продукцията, имаща потребителска ценност за клиента [9, 1994]. Стандартът ИСО разглежда "бизнес процеса" като съвкупност от взаимно свързани ресурси и дейности, която преобразува входящите елементи в изходящи [12, 1996]. М. Робсън разглежда процеса като поток от работи, преминаващи от един човек към друг, а за големите процеси вероятно от един отдел към друг, като процесите могат да се опишат на различни нива, но те винаги имат начало, определено количество, стъпки в средата и ясно очертан край [10, 1996, 25], а М. Хамър определя бизнес процеса като съвкупност от различни видове дейности, в рамките на които на входа се използват един или повече

ресурси и в резултат на тази дейност на изхода се създава продукт, представляващ ценност за потребителя [7, 1982, 336]. В решенията на Теле-мениджмънт форума [11, 2000, 82] "бизнес процесът" се разглежда като систематизирана последователност за изпълнение на функционални операции, които осигуряват специфичен резултат. Значително по-лаконично е определението, че "бизнес процесът" е редица взаимно свързани видове дейности, преобразуващи входовете в изходи [13, 2001]. В. Репин [4, 2007, 240] разглежда "бизнес процеса" като устойчива целенасочена съвкупност от взаимно свързани видове дейности, която по определена технология преобразува входовете в изходи, представляващи ценност за клиента. Значително по-разширено е определението [5, 2010, 18], че "бизнес процесът" като организационна същност е самостоятелна организационна подсистема (клетка), създаваща икономическа ценност за организационна процесно-ориентирана система "предприятие" чрез задоволяване потребностите на нейните вътрешни и външни клиенти от ресурси и услуги. Както се вижда от приведените дефиниции, всички те съвпадат по определянето на "бизнес процеса", като "вход – действие – изход".

От гледна точка на системния подход понятията "процес" и "бизнес процес", отнесени към управлението на предприятието, се явяват основни елементи на системата от неговите бизнес процеси. В този контекст се формират понятия като технологичен процес, управленски бизнес процес, технологичен бизнес процес, всеки от които има входове и изходи и механизъм за тяхното преобразуване. Това показва, че внедряването на процесния подход в управлението на предприятието трябва да бъде съгласувано с основните системообразуващи принципи за изграждане на организационните системи.

Изследването на класификацията на бизнес процесите показва, че те могат да

бъдат управляващи, операционни и поддържащи. Първите управляват функционирането на системата (корпоративното управление и стратегическият мениджмънт). Чрез операционните бизнес процеси се създава основният поток на доходите и като такива може да се обособят снабдяването, производството, маркетингът и продажбите. Поддържащите бизнес процеси обслужват основен бизнес процес и такива са счетоводната отчетност, подборът и управлението на персонала, техническата поддръжка и други. По отношение на клиентите на процеса бизнес процесите са външни и вътрешни, според получаването на добавена стойност – основни и спомагателни, а по нивото на разчленяване – общени, детайлни и елементарни.

Бизнес процесът може да бъде разчленен на няколко подпроцеси, които имат свои елементи и характеристики, но са насочени към постигане целта на основния бизнес процес. Той започва от търсенето на клиента и завършва с неговото удовлетворяване. По тази причин процесно-ориентираните предприятия се стремят да премахнат бариерите, предизвикващи забавяния на границите на две различни звена на предприятието при изпълнението на един бизнес процес.

Ориентацията на управляващите в предприятието е както към всеки отделен бизнес процес, така и към всички бизнес процеси, взети като цяло. В този аспект е определението на М. Хамър [8, 1993, 77], че днешните "вундеркинди" на високите технологии ще трябва на някакъв етап да се присъединят към лагера на "процесаджилите", защото никоя компания не може да се задържи на повърхността от пазарния си растеж завинаги. Класификацията, връзките и взаимозависимостите между отделните бизнес процеси са обект на разработване на тяхна онтология. Тази онтология

може да бъде обща или да бъде съобразена с определена предметна област примерно, производствения мениджмънт¹.

Връзката "процесен подход – процесен анализ". Процесният анализ е средство, с което всяко предприятие може да подобри ефективността на управлението си, да повиши конкурентоспособността си чрез оптимизиране на дейностите, които се осъществяват в него. Чрез него предприятието може да отговори адекватно и преди конкурентите си на променящите се пазарни ситуации. Процесният анализ представлява съвкупност от софтуерни решения и методология, които позволяват да се постигнат описаните резултати.

Връзката "процесен – функционален подход". Процесният подход не противостои на функционалния, тъй като функциите и процесите не могат да съществуват откъснато едни от други. Основното различие е в това, че процесният подход е ориентиран не към организационната структура на предприятието и функциите на звената, а към бизнес процесите, крайната цел на които е създаване на продукти и услуги, представляващи ценност за външни или вътрешни потребители. Другите различия са по принципа за изграждане на организацията, като при функционалния подход той почива на разделението на труда по видове дейности и функции, а при процесния в основата е отговорността за дадения процес. По отношение на взаимодействието между структурните поделения при функционалния подход то е усложнено, а при процесния е максимално координирано. Оперативността на приемане на решения при процесния подход е висока, а при функционалния – ниска. Адаптацията на процесния подход към външната среда е бърза в съответствие с измененията ѝ при постоянно подобряване на резултативността и

¹ По този въпрос по-подробно може да се види в Милчева, Д., Р. Милчев, 2005. Онтологично ориентирани системи за моделиране и управление на бизнес процеси, изд. ХТМУ.

повишаване ефективността на процеса, докато при функционалния подход тя е бавна. При социалната политика процесният подход е свързан с постоянно обучение и повишаване квалификацията на персонала, със стимулирането му към повишаване на образование и самоусъвършенстване, докато при функционалния подход се използва трудът на по-ниско квалифициран персонал.

За изследване и анализиране на процесния подход е необходимо да се обединят най-съществените функции на управлението в ограничен брой категории, които са приложими към всички предприятия. Във връзка с това управлението се разглежда като процес, съставен от основните функции – планиране, организиране, ръководене и контрол, необходими за формулирането и достигането на целите на предприятието. Всички останали функции се отнасят към самостоятелната управленска дейност.

3. Приложение на процесния подход и неговото имплантиране в производствения мениджмънт

Приложението на процесния подход и неговото имплантиране в производствения мениджмънт е представено на примера на производствено предприятие за производство на изделия от стъкло. При определянето на процесния подход могат да се диференцират две основни трактовки. Първата се базира на комплексно и системно разглеждане на дейността на предприятието като съвкупност от процеси и разработването на системи за управление на процесите при използване на съществуващите стандарти или обособяването в предприятието на непрекъснати процеси, тяхното описание и последваща реорганизация.

Процесният подход може да означава не само обособяване на основни междуфункционални процеси, но също така и на осигуряващи или спомагателни процеси на мениджмънта. Процесите в определен вид



Фигура 1. Управление на бизнес процеса при производството на изделия от стъкло

Статии

съществуват във всяко предприятие, като мениджмънтът е навикнал да разглежда дейността от гледна точка на функциите, поради което процесите имат фрагментарен характер, водещ до възникване на проблеми на границите между функционалните звена. Приложението на процесния подход може да бъде реализирано чрез групирането на работите по резултата, а не по предмета, както е при функционалната организация на дейността. Ключов момент в разбирането на процесния подход е преходът от вертикално изграждане на организационната структура на производственото предприятие към хоризонтална. Съчетаването на принципите, подходите и методите в управлението на предприятието с методите на мениджмънта, произтичащи от процесния подход, създава възможност на всяко предприятие, независимо от размера и секторната му принадлежност, да изгради система за ефективно управление на всеки свой процес и да обвърже всички процеси в единна система с вградени механизми за управление на непрекъснатото подобряване на дейността му.

За ефективното функциониране на предприятието трябва да бъдат идентифицирани множество взаимосвързани дейности, използващи определени ресурси, вкл. и тяхното управление в определен ред – за преобразуване на входове в изходи, което също може да се разглежда като процес, като изходът на един процес е вход в следващия. Използването на системата от процеси – съвместно с тяхната идентификация, взаимодействие и управление, представлява същността на процесния подход (фигура 1). Предимството му, като инструмент за усъвършенстване на управлението на предприятието е в непрекъснатото управление, което осигурява добра взаимовръзка, както между отделните процеси в рамките на предприятието, така и тяхното комбиниране и взаимодействие. Той

дава възможност за управление и контрол на взаимодействието между отделните процеси и функции в предприятието. Всеки от процесите е необходимо да се организира по такъв начин, че да може да изпълнява изискванията на затворения цикъл PDCA на Деминг за всеки процес и предприятието като цяло.

На входа постъпват суровини, необходими за производството на изделие от стъкло – пясък, калцинирана сода, варовик и парчета стъкло. При производството на стъкло производственият процес включва стадии и операции като: подготовка на суровините (гробене, смилане, шихтоване); получаване на стъклomаса (топене, избистряне и подготвяне); формуване на стъклените изделия; термомеханична обработка; преглеждане и тестване на продукта; опаковка, складиране и транспорт. Преминавайки през технологичната последователност от действия, свързани с обработката на изходните суровини, те се превръщат в готов продукт – изделие от стъкло. За реализирането на производствения процес се използват различни ресурси като суровини и материали, персонал, технологично оборудване и други.

Последователността от дейности, свързани с бизнес процеса, започва с осигуряването на необходимите суровини и материали, преминава през обработката и придвижвайки се по хоризонтала към опаковането, складирането и експедицията, се достига до крайния продукт – изделието от стъкло. С възприемането на хоризонталния принцип на управление акцентът се поставя върху постигането на общите цели на предприятието.

На практика производственото предприятие се управлява вертикално, като е структурирано в йерархия на функционални звена (фигура 2). При това крайният потребител остава неидентифициран за повече от участниците, което измества акцента от крайния резултат.



Фигура 2. Управление на производственото предприятие по функции

От гледна точка на функционалния подход процесът ще протече през звената снабдяване, производство, финанси и счетоводство, човешки ресурси и пласмент. Тези функционални звена са входове и изходи на процеса, характеризиращи се с определени разходи и потребности.

Процесното управление се различава от функционалното по това, че се обособяват бизнес процесите като последователност от действия, насочени към достигането на конкретен измерим краен резултат. Ръководителят ги контролира само на границите на бизнес процеса, т.е. контролира се не технологията, а границите на подпроцесите. Формирането на бизнес процеса в производственото предприятие се постига чрез неговия реинженеринг, който е свързан с усъвършенстване на мениджмънта и целенасочено създаване на условия за бързо инициране и внедряване на технологичните иновации в предприятието. Реинженерингът е насочен към преосмисляне и усъвършенстване на процесите на уп-

равление, осигуряващи основните функции на ефективно действащото предприятие и организационната структура, която трябва да бъде адекватна на посочените рационални процеси на управление.

При проектирането на процесите управляващите трябва да вземат предвид следните ключови процеси: процесите, свързани с управлението на предприятието (стратегическо планиране, формиране на политики и цели); процесите, свързани с управлението на ресурсите (процесите по осигуряване на необходимите ресурси за предприятието); процесите, свързани с производството на продукта (стока или услуга); процесите, свързани с измерване, анализ и контрол (процесите необходими за отчитане и събиране на данни за анализ на ефективността и усъвършенстване на дейността).

Прилагането на процесния подход и неговото имплантиране в производствения мениджмънт създава предимства при управлението на предприятието, което намира

Статии

израз: в съобразяване и удовлетворяване изискванията на всички участници в процеса; в оценка на ефикасността на процесите и дейността на предприятието; в намаляване на разходите като резултат от рационалното използване на ресурсите; в усъвършенстване на дейността в резултат от подобрения в процесите и насърчаване на персонала чрез определяне на техните отговорности и приноси в крайния резултат. Същността на производствения мениджмънт е в реализирането и поддържането на оптимални пропорции между елементите на производствения процес, между него и ресурсите за осигуряване на продукцията в установените обеми, времеви и качествени показатели. Производственият мениджмънт е движещата сила, която пряко оказва влияние върху цялостната дейност на производственото предприятие. Въвеждането на процесната организация изисква да бъдат определени ключовите процеси, техните цели, отговорници, както и взаимодействието между процесите и уточняване на критериите за оценка степента на постигане целите на процесите. Процесите трябва да бъдат проектирани, така че да съответстват на целите, обхвата и характера на предприятието.

При прилагането на процесния подход в производствения мениджмънт основна задача е описанието на бизнес процесите. Без тяхното коректно описание е безсмислено усъвършенстването на дейността на предприятието, на неговата организационна и финансова структура, както и внедряването на съвременните информационни системи. В контекста на парадигмата на процесно-ориентираното управление понятието "бизнес процес" трябва да обединява обект на управление и управляващ, поради което системата на процесния мениджмънт трябва да се разглежда като система от йерархично свързани управленски и технологични бизнес процеси. Изследването и проектирането на бизнес

процесите трябва да се осъществява през призмата на бизнес целите на предприятието [1, 2008, 2].

С внедряването на процесния подход се създават различни възможности, първата от които е, че се оптимизира системата за корпоративно управление, прави се прозрачна за ръководството и реагираща на промените на външната среда. Втората възможност е, че чрез процесния подход се получава и използва система от показатели и критерии за оценка на ефективността на управлението на всеки етап от производствено-управленската верига. Третата възможност е, че дава увереност на съдружниците или акционерите за това, че системата за управление е насочена към постоянно повишаване ефективността и отчита в максимална степен интересите на заинтересованите страни. Разработената и внедрена система за управление на бизнес процесите осигурява реализиране в предприятието на процесния подход в съответствие на изискванията на международните стандарти.

Прилагането на процесния подход гарантира ясно определен ред и отговорност за разработването, съгласуването, утвърждаването и съхраняването на документацията. Основа на процесния подход за управление е приемане на решение, базиращо се на факти, поради което голямо значение има наличието в предприятието на информационна система. Внедряваната информационна система дава възможност на ръководството да получава обективна информация за осъществяване на управлението, ако тя се изгражда в рамките на еднина система за управление на предприятието на базата на процесния подход.

Прилагането на процесния подход в предприятието трябва да повиши неговата управляемост, да намали влиянието на човешкия фактор при управлението му и изпълнението на отделни операции вътре в бизнес процесите и реализиране намаля-

ване на разходите. Чрез процесния подход в съчетание със системния анализ могат да се определят условията, водещи към най-добрите резултати от функциониране на системата и нейното оптимизиране.

Процесният подход създава предпоставки за развитие на процесния мениджмънт като наука и обоснована практика. Развитие на информационно-компютърните технологии са предпоставка за разработването на инструменти за моделиране, контрол, управление и усъвършенстване на бизнес процесите. **Един от тези инструменти е методологията BPM (Business Process Management)**, която обозначава комплекс от технологии за разработка на приложения, които дават възможност да се моделират бизнес процесите, а след това на тази база да се автоматизира тяхното управление. BPM е систематичен подход за подобряване на бизнес процесите в предприятието и дава възможност то да дефинира, изпълнява, управлява и усъвършенства процеси, които: включват участието на хора (например подаването на поръчки); работят с множество приложения; управляват динамични методи и промени, а не само статични потоци. Компонентите на BPM са [2, 2008, 12]: моделиране на процеси (графично представяне на процес, който става част от приложението и задава начина, по който бизнес процесът действа, когато се стартира програмата); технологии за уеб и системна интеграция, осигуряващи извлечането на данни през уеб браузър, които дават възможност да се включат нужните хора и приложения в тези процеси; компонент за мониторинг на бизнес дейностите, извеждащ отчети за това как се изпълняват бизнес процесите и работните потоци.

Оптимизирането на процеси, включващи участието на хора и динамични проме-

ни, е трудно. Освен това, бизнесът обикновено се променя по-бързо, отколкото могат да се обновяват приложенията, осигуряващи дейността. По този начин се забавят иновациите, растежът, производителността и т.н. С появата на уеб браузърите и по-лесно реализируеми технологии за интеграция на приложения (например като XML²) стана възможно информационните технологии да поддържат бизнес процесите във всички функционални, технологични и организационни звена. Управлението на бизнес процесите (Business Process Management – BPM) подобно на управлението на отношенията с клиентите (Customer Relationship Management – CRM) и други концепции е както организационна стратегия за предприятието, така и сегмент от софтуерната индустрия. Фокусът се поставя върху моделирането, автоматизирането, управлението и оптимизирането на бизнес процесите с цел подобряване на резултатите на предприятието. Разглеждайки и анализирайки завършени от край до край процеси, методологията премахва границите между звена, информационни системи и потребители. Тя се прилага и извън предприятието, засягайки не само персонала, но и клиенти, партньори и доставчици. **Друг инструмент за моделиране, контрол, управление и усъвършенстване на бизнес процесите са и системите за управление на бизнес процеси (BPMS)³.**

Компютърните приложения обаче не могат да решат въпросите, свързани със съдържателната страна на бизнес процесите и тяхното управление. Тук решаващата дума имат специалистите в дадената предметна област – производствения мениджмънт.

Процесният подход означава интегриране на управлението на различните процеси,

²XML (Extensible Markup Language). Език, който се стреми да стандартизира, уеднакви, начините на съхранение и предаване на различни видове данни. Това е език, чрез който може да се кодира специфичната структура на даден документ, в която да се включат и данните.

³BPMS – Business Process Management System.

свързани с реализирането на дейността на производствените единици. Тук примата се премества от технологичните и непосредствено производствените процеси към интегриращите ги бизнес процеси. Бизнес процесът е интегриращото звено между входа и изхода на системата и начините на преобразуването на входовете в изходи. По този начин изходен момент при управлението на производствения процес е интегриращият го бизнес процес.

Изискванията на съвременното управление налага интегрирането на отделните подсистеми, която интеграция може да се осъществи на основата на процесните модели. При новите условия като прогресивно може да бъде прието само това производство, което активно и динамично реагира на поставените от пазара задачи, по най-добрия начин удовлетворява изискванията на потребителите и решава проблемите за конкурентоспособност на произвежданата продукция на вътрешния и външния пазар.

Заключение

Успешната дейност на производственото предприятие зависи от ефективната организация на бизнес процесите и системата за управление на бизнеса. Бизнес процесите съществуват във всяко предприятие независимо от вида на продукта или услугата, което то произвежда. Те трябва да бъдат изградени така, че да създават стойност и ценност за потребителите и да изключват всякакви незагължителни или излишни дейности. На изхода на правилно изградения бизнес процес се увеличава ценността за потребителите и респективно рентабилността за предприятието. Стойността се създава не във функционалните звена, а в бизнес процесите, които създават ценност за вътрешните и външни продукти. Загубата на време и други ресурси на границите между функционалните звена в бизнес процесите е значителна ве-

личина, докато оптимизацията чрез реинженеринг на бизнес процесите наред с концентриране на усилията на предприятието върху ключовите направления на бизнеса и използването на аутсорсинга създават предпоставки за многократно повишаване ефективността на работата и създаваната стойност.

Ефективното управление е основно изискване, предявявано от пазара към българските производствени предприятия. По тази причина еднакво важни са както правилното определяне на стратегическите цели и ключовите конкурентни предимства, така и създаването на система и технология на управлението, осигуряващи ефективна операционна дейност.

Процесният подход е резултат от развитието на управленската наука и практика през последните десетилетия. Той се появява и развива като отговор на обществената необходимост в тази ниша на научните изследвания и практика. Той не противостои на основните подходи, използвани в мениджмънта, а се развива в съответствие с тях. Едновременно с това процесният подход не е добавка, а представлява самостоятелно направление, основа за развитието на управленската наука и практика във всички сфери на икономиката. Той си взаимодействува с всички утвърдени подходи, като обогатява тяхното съдържание и разширява сферата на приложението им. Значението на процесния подход е голямо особено за производствените сектори, където той служи като база за развитието и усъвършенстването на производствения мениджмънт.

Върху развитието и усъвършенстването на производствения мениджмънт най-силно влияние оказва смяната на основната парадигма, а именно трансформирането на масовото производство и неговата демасовизация в съвременното поръчково производство. Този преход се реализира както на по-високо техническо

Статии

ниво на основните технологични процеси, така и на самата управленска система и използваните подходи в това направление. По този начин се запазват предимствата на масовото производство чрез специализацията на работните места, а, от друга страна, се постига съкращаване на техническата подготовка в различните нейни етапи.

Процесният подход, прилаган в управлението на производственото предприятие, е предпоставка за въвеждането на интегрираните системи на управление, в които се имплантира съвременната система за производствен мениджмънт.

Литература

Въведение в управлението на бизнес процесите, 2008. BPM, CIO+, с. 2-8.

Маноилов, Г., И. Сариев, 2008. Бизнес процесите през призмата на бизнес целите, BPM, CIO+, с. 12-18.

Пудич, В., С., 2004. Проблемы трансформации предметной области менеджмента, Менеджмент в России и за рубежом № 1.

Репин, В. В., 2007. Бизнес процессы компании, построение, анализ, регламентация, М., РИА "Стандарты и качество", с. 240.

Процесният подход

Тупкало, В. Н., С. В. Тупкало, 2010. Проблема понятийной базы методологии процессного менеджмента, Das Menadgement, № 5, с. 18.

Хамър, М., 2001. Дневният рег, С., изд. "Класика и стил".

Deming, W. E., 1982, Quality, Productivity and Competitive, Fussion, Cambridge Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engiering Study, p. 373.

Hammer, M., J. Champy, 1993, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., Harper Collins, London.

Martin, J., 1994, Enterprise Engineering// The Key to Corporat Survival, -V.I-V- UK, Savant Institute.

Robson, M., P. Ulah, 1996, A Practical Guide to Business Proces Re-engenering, London, Gover Publisher.

TeleManagement Forum, Evaluation Version 2.1, Moristown, 2000, p. 82.

ISO 9001-96, 1997, Quality systems. Model for Quality Assurance in Design, Development, Production, Installation and Servicing.

ISO/IEC 15504, 1997, Information Technology, Evaluation and Appraisal Process Maturity for the Creation and Support of Software and Information System.