

различных стран не отражается на конкурентоспособности кластеров, потому, как их развитие происходит лишь на инновационной основе, развитой в конкретной отрасли.

Таким образом, сравнение кластеров различных государств зачастую невозможно, так, например, технологически развитая Америка не сможет состязаться с высокоразвитой отраслью энергетики России. В Германии развиваются машиностроительные кластеры, которые не могут соперничать с кластером производства лекарственных препаратов в Израиле. Кластеры предопределяют точечные превосходства одних стран над другими. С другой стороны, культивирование идей развития кластерного подхода в экономическом развитии отраслей представляется интересным.

Таким образом, опыт стран, внедривших кластерный подход в той или иной форме, показал, что кластеризация вывела их на новую ступень экономического развития. Выпускаемая продукция является конкурентоспособной во всем мире. Достижения высокотехнологичных кластеров используются во многих странах в различных сферах. Интеграция правительства, исследовательских организаций и предприятий позволяет эффективно реализовывать потенциальные возможности экономики страны. А глобализация, как фактор современных межгосударственных взаимоотношений, усиливает взаимообмен новыми технологиями, инновациями, тем самым сделав возможным использование их обычными потребителями.

### Литература

1. Бухвальд Е. Укрупнение регионов: перспектива или суррогат реформирования федеративных отношений // Федерализм. - 2004. - 345 с.
2. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие: Пер. с англ. М.: Вильямс, -2004. - 450 с.
3. Сахал Д. Управление инновациями М.: Мегалополис – Контакт. - 2003. - 360 с.
4. Фримен Х. Инновационный бизнес М.: Наука. - 2002. - 325 с.
5. Наджафов В.Н. Обзор зарубежного опыта внедрения кластеров // Вестник МГОУ. – 2015. - №4 . – С36-43.

## ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРАКТИКЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Н.Н. Реутов,**

*кандидат социологических наук, доцент,  
доцент кафедры управления персоналом, НИУ «БелГУ»*

В современных экономических условиях эффективность процессов функционирования и развития организации, качество продукции, издержки бизнеса напрямую зависят от обеспеченности персоналом с определенными качественными и количественными параметрами. Усиливающееся влияние человеческого фактора потребовало от ученых и практиков обновления и расширения подходов к управлению персоналом. Наряду со ставшими уже традиционными подходами, появились новые, в частности, процессный, который рассматривает управление не как серию разрозненных действий, а как единый процесс воздействия на организацию и персонал. Данный подход дает возможность осуществлять управление персоналом не изолировано от общего менеджмента, а в совокупности с другими элементами и процессами, такими, как: оценка внешней и внутренней среды организации, планирование, контроль и т.д.

Процессное управление – планомерная деятельность по формированию целенаправленного поведения организации посредством выделения, описания и менеджмента системы взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов и их ресурсного окружения. Использование процессно-ориентированного управления ведет к улучшению качества

продукции и услуг, устранению «узких» мест, однако, при его внедрении компания сталкивается с определенными проблемами в условиях российской действительности.

Проекты по внедрению процессного управления сопряжены с определенными рисками. Они связаны с неизбежным изменением внутренней ситуации в компании, сложившихся навыков работы, иногда даже образа мышления работников и топ-менеджеров. Несмотря на сложность перехода к процессному подходу в управлении отечественными компаниями, он необходим для эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях.

Процессный подход в России пока не получил такого распространения, как в корпоративном секторе на Западе. Но в последнее время интерес российских компаний к описанию и совершенствованию своих бизнес-процессов растет. Преимущества процессного подхода для компаний проявляются в снижении операционных издержек, сокращении временных затрат на выполнение процедур и повышении точности их исполнения, повышении скорости реакции на изменения, улучшении использования основных фондов, повышении чувства ответственности сотрудников. Работа, организованная вокруг процессов, повышает управляемость бизнеса, заставляет организацию думать о том, что она делает, с позиции клиента и в терминах конечных продуктов, способствует правильной расстановке сил.

С каждым годом появляются новые теоретические модели разработки, внедрения и реализации процессного подхода к управлению, все больше организаций стремятся использовать его принципы на практике. Но уже на этапе внедрения появляется большое количество проблем, решить которые удастся не всем. При внедрении процессно-ориентированного управления в России отечественные авторы выделяют комплекс проблем, характерных для российских компаний [6].

Внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры компании, ломки стереотипов. На это накладывается нехватка методической литературы и разночтения в теории. Казалось бы, всеми используется один и тот же подход и известная терминология, однако когда начинается проект, выясняется, что значительные расхождения имеются не только в понятиях, но и в методических подходах к процессному управлению [2].

Можно предложить общую процедуру внедрения процессного подхода в компании, позволяющую избежать основных проблем. Рассмотрим каждый этап подробнее.

На первом этапе необходимо определить процессы организации. При этом необходимо руководствоваться п. 4.1. ГОСТ Р ИСО 9001:2001, в соответствии с которым организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации, определять последовательность и взаимодействие этих процессов, а также критерии и методы, необходимые для обеспечения и результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами. Внутри организации должно сформироваться понимание, какие процессы существуют, каким образом их можно соотнести с уровнями управления и ранжировать, а также какие процессы важны для реализации основного предназначения компании. На этом этапе необходимо составить полный список реальных процессов.

Распространенной ошибкой при внедрении процессного управления российскими компаниями является попытка начать комплексно описывать все существующие в организации процессы [4]. При этом практически всегда возникает проблема нехватки ресурсов и сложности управления. Данное описание действительно может оказаться бесполезным и остаться исключительно на бумаге. Предотвратить данную ситуацию можно двумя путями. Во-первых, специалисты предлагают не внедрять процессное управление частями, а решать текущие проблемы, связанные, например, с издержками, рисками, персоналом, методом постановки процессного управления. На решение одновременно множества проблем не хватит ресурсов, поэтому лучше начать с одной-двух, добиться результатов и перейти к следующим. Решение же одной проблемы за другой автоматизи-

чески расширяет зону процессного управления и задает вектор развития организации. Второй путь предполагает определение для управления от четырех до восьми наиболее важных для компании процессов. Сосредоточить внимание на большем количестве на первом этапе сложно, постоянно же работать над улучшением одного процесса не всегда целесообразно и занимает много времени.

Таким образом, необходимо составить полный детализованный список реальных процессов, стараясь избегать излишнего усложнения. Следует выявить цепочки процессов, описать их взаимодействия, определить прямых потребителей, поставщиков и каналы связи.

На втором этапе необходимо определить долгосрочные и краткосрочные цели. Именно четкое определение целей организации дает понимание назначения каждого конкретного процесса. Нельзя недооценивать значение постановки целей, так как именно они являются исходной точкой планирования, лежат в основе построения организационных отношений, являются основой системы мотивирования и служат точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов. Основные направления установления целей лежат в сфере доходов организации, работы с клиентами, благосостояния и потребностей работников и социальной ответственности. При этом, необходимо соблюдать иерархию целей, так как она обеспечивает ориентацию каждого отдельного процесса на достижение целей верхнего уровня.

На третьем этапе необходимо определить взаимосвязи между процессами. Таким образом, нужно установить, где заканчивается один процесс и начинается другой. Это означает, в свою очередь, четкое разграничение ответственности и полномочий специалистов компании. Определяются входы и выходы процессов, при этом вход одного процесса может являться выходом другого.

При реализации четвертого этапа необходимо определить ответственность и компетенцию по каждому процессу. Неопределенность в ответственности работников является реальным препятствием для достижения эффективности и результативности процесса. Для надлежащего функционирования процессов и управления ими необходимо определить владельцев процессов. Владелец получает полномочия решать проблемы, связанные с процессом, организовывать работу команды специалистов для анализа и улучшения процесса, а также управлять ресурсами для реализации процесса.

На пятом этапе важно проанализировать структуру процесса и определить необходимые для выполнения средства и ресурсы. Графическое, простое и наглядное описание процесса способствует лучшему пониманию потока и последовательности действий, их дальнейшей детализации. Степень детализации при описании процесса зависит во многом от применяемых методов и инструментов (применение нотаций, блок-схем или других графических представлений). Один из важнейших аспектов описания моделей бизнес-процессов – отражение на модели управляющих воздействий, обратных связей по контролю и управлению процессом.

На шестом этапе происходит определение критериев оценки результативности, устанавливаются измеряемые величины и показатели. На данном этапе нужно установить критерии эффективности процессов и системы их измерения и анализа, обеспечивающие хорошую управляемость процессов (сроки, уровень дефектности, финансовые аспекты и т.д.), риски, схему действий по исключению или снижению вероятности появления таких рисков и выработке предупреждающих действий, методы проведения измерений, методы анализа информации о процессах. Руководством должны быть установлены средства измерения, эталоны и элементы обратной связи для передачи сигнала о проведении измерения, с последующей корректировкой процесса. При этом необходимо установить конкретные данные, так как обтекаемые формулировки не дают представления о достижении желаемого результата и о степени отклонения от него.

Седьмой этап – реализация и управление процессом. Управление процессами должно осуществляться в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2000 и подра-

зумевают планирование процессов, обеспечение их ресурсами и обслуживание. Это, в свою очередь, предполагает определение ресурсов, необходимых для того, чтобы процессы и subprocessы функционировали с заданной эффективностью и результативностью, выявление механизма разработки мер для достижения запланированных результатов и установленных целей, определение и внедрение процедуры управления изменениями процессов, порядок действий и принятия решений в случае появления несоответствий или отказов процессов и т.д.

На восьмом этапе проводится контроль и оценивание процесса. Это делается после того, как установлены необходимые средства измерения и нормативы в ходе выполнения шестого этапа данного алгоритма. Контроль можно определить как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Необходимость контроля определяется такими факторами, как неопределенность, предупреждение кризисных ситуаций, возрастающая сложность процессов и организации в целом, а также поддержкой успешных действий. В ходе процесса контроля необходимо сопоставить достигнутые результаты с установленными стандартами, а именно: измерить результаты, определить уровень допустимых отклонений, сравнить фактические результаты с запланированными, сделать вывод о достижении цели процесса.

Таким образом, если была разработана четкая структура процесса, были определены адекватные показатели измерения и точки контроля, данный этап будет легче и эффективнее реализован. Аудит процесса должен распространяться на все участвующие в нем подразделения. Кроме того, точная и систематическая регистрация данных о ходе процесса и результатов контроля создает предпосылки для применения статистических методов при их анализе и выработке эффективных управляющих воздействий.

На заключительном девятом этапе происходит определение и реализация мер, направленных на улучшение процесса. Здесь необходимо проанализировать причины отклонений, разработать и применить необходимые корректирующие действия. При этом руководству необходимо не только постоянно искать альтернативные решения для улучшения процессов, но и мотивировать персонал, вовлеченный в реализацию процесса, самостоятельно разрабатывать и предоставлять свое видение по рационализации, улучшению и устранению «узких» мест. Таким образом, необходимо создавать у персонала ощущение команды, направленной на достижение единой цели. Необходимо постоянно изыскивать возможности для улучшения и снижения издержек, что, в конечном счете, будет увеличивать качество процессов, и повышать их результативность.

Внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры компании, ломки стереотипов. Однако многое при внедрении процессного подхода зависит от руководства компании, от преследуемых целей. Знание возможных проблем ведет к пониманию ситуаций, в которых они возникают, и их устранению.

Преимущества процессного подхода проявляются для компаний в снижении операционных издержек, сокращении временных затрат на выполнение процедур и повышении точности их исполнения, повышении скорости реакции на изменения, улучшении использования основных фондов, повышении чувства ответственности сотрудников. Работа, организованная вокруг процессов, повышает управляемость бизнеса, заставляет организацию думать о том, что она делает, с позиции клиента и в терминах конечных продуктов, способствует правильной расстановке сил.

### Литература

1. Ефимов, В.В. Размышления о процессном подходе // В.В. Ефимов // Методы менеджмента качества. – 2004. – № 11. – С.17.
2. Иванова, М.А. Многоликое процессное управление// М.А. Иванова // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 5.

3. Кукарцев, А.В. Методы перехода к процессному подходу в управлении машиностроительными предприятиями // А.В. Кукарцев // Автореферат дис. ... канд. экон. наук. – Красноярск, Сиб. гос. аэрокосм. ун-т, 2004. – С. 9.
4. Макаричев, С. Практика внедрения процессного управления в организации // С. Макаричев // URL: [http://www.parus.ru/docs/tesises\\_201205.pdf](http://www.parus.ru/docs/tesises_201205.pdf).
5. Пичугин, И. Ломка стереотипов. Российские компании хотят знать, как они работают на самом деле // И. Пичугин // URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=5447>, 2005.
6. Собакарева, А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях // А.В. Собакарева // Вестник МГТУ. – Т. 11. – №2. – 2008. – С. 279-283.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УЛУЧШЕНИЮ УСЛОВИЙ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

**Я.И. Серкина,**  
*к.соц.н., ст. преподаватель кафедры  
управления персоналом НИУ «БелГУ»*

В современном обществе одним из важнейших экономических пространств выступает рынок труда. Он представляет собой своеобразную экономическую среду, в которой осуществляется «продажа» рабочей силы со стороны работников и рабочих мест со стороны работодателей. Основным инструментом на рынке труда выступает заработная плата. Её уровень, определяемый двумя субъектами взаимодействия (работником и работодателем), соотношение этих значений формирует предложение и спрос рабочей силы. Однако, помимо заработной платы, работодатель на этапе поиска и подбора кадров, предлагает определенные условия труда на конкретном рабочем месте в конкретной организации. Чем безопаснее и оптимальнее для кандидата эти условия, тем конкурентоспособнее предприятие на рынке труда в борьбе за высококвалифицированную рабочую силу. По этой причине, вопросы организации нормальных условий труда персонала приобретают наибольшую актуальность.

Создание нормальных и безопасных условий труда с учетом всех выше перечисленных компонентов способствует повышению производительности труда и, как следствие, повышению успешности функционирования предприятия, в частности – увеличению прибыли. Однако в условиях развития информационного общества и научных технологий, роста научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок все больше внимания уделяется инновационным подходам решению стоящих перед обществом проблем, в том числе и в области организации условий труда персонала.

Под условиями труда понимается совокупность элементов производственной среды, в которой протекает трудовая деятельность работника. Условия труда оказывают существенное влияние на работоспособность человека.

Условия труда на рабочем месте зависят от используемого оборудования, технологий, средств и предметов труда, системой защиты работников, обслуживанием рабочих мест, а также от состояния производственного помещения. Исходя из этого, можно заметить, что условия труда определяются характером определенной деятельности и являются специфичными для конкретного вида работ.

Формирование условий труда происходит под влиянием взаимосвязанных факторов, а именно: социально-экономических, технико-организационных и естественно-природных.

К социально-экономическим относят: социально-политические, экономические, нормативно-правовые, социально-психологические: отношение работников к труду и к