КЛАССИФИКАЦИЯ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 658.5 *ГСНТИ 06.81.12*
ББК 65.291.216 *Код ВАК 08.00.05*
DOI: 10.22394/2304-3369-2019-6-281-294

С.М. Брыкалов
Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова, Нижний Новгород, Россия
AuthorID: 792410

В.Е. Бородина
Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова, Нижний Новгород, Россия

Н.П. Волкова
Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова, Нижний Новгород, Россия

АННОТАЦИЯ:
Целью работы является определение и формирование оригинальной классификации наиболее часто повторяющихся процессов предприятия, касающихся наибольшего числа его сотрудников (типовых офисных процессов предприятия). Конечный результат настоящей работы будет использован как информационная база для проведения исследований указанных процессов с целью выявления из общей совокупности неоптимальных и неэффективных, выработки предложений по их оптимизации, исключению дублирующих процессов, а также сокращению времени протекания всех офисных процессов предприятия.

Результаты работы достигнуты с использованием общеизвестных научных методов (группировка, классификация, анализ, синтез и др.), а также с учетом применения процессного, комплексного функционального и системного подходов.

В работе описаны основные предпосылки и подходы к выявлению неэффективных процессов промышленных предприятий, ключевые информационные источники и методы проведения исследований, приведен используемый в контексте исследований понятийный аппарат, а также представлен фрагмент оригинальной классификации типовых офисных процессов, характерных для крупного промышленного предприятия машиностроительного сектора (АО «ОКБМ Африкантов»).

Оригинальность классификации типовых офисных процессов заключается в том, что общеизвестная классификация по признаку «внутренние и внешние процессы предприятия» расширена функциональными областями процессов, влиянием их на получение дохода, ключевыми стейкхолдерами и описанием (разновидностью) процессов.

Описанная классификация процессов является универсальной для крупных промышленных предприятий и может быть заимствована, адаптирована под специфику деятельности конкретных организаций и использована как инструмент выявления неоптимальных процессов с целью повышения операционной эффективности предприятия и производительности труда сотрудников, чем и определяется практическая значимость результатов работы.

Описанные в работе инструменты, подходы и предложенные решения могут быть заимствованы и использованы на других промышленных предприятиях вне зависимости от рода их деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
Классификация офисных процессов, операционная эффективность, повышение производительности труда, промышленное предприятие, типовые офисные процессы.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:
Сергей Михайлович Брыкалов, доктор экономических наук, Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова,
603074, Россия, г. Нижний Новгород, пр-д. Бурнаковский, 15, sm-brykalov@okbm.nnov.ru.

Вера Евгеньевна Бородина, Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова,
603074, Россия, г. Нижний Новгород, пр-д. Бурнаковский, 15, veborodina@okbm.nnov.ru.

© С. М. Брыкалов, В. Е. Бородина, Н. П. Волкова, 2019

Наталья Павловна Волкова, Опытное конструкторское бюро машиностроения имени И. И. Африкантова,
603074, Россия, г. Нижний Новгород, пр-д. Бурнаковский, 15, kurbatova-n@bk.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Брыкалов С.М., Бородина В.Е., Волкова Н.П. Классификация офисных процессов крупных промышленных предприятий // Вопросы управления. 2019. №6 (61). С. 281—294.

Повышение производительности труда и эффективности производственной деятельности в настоящее время является одним из приоритетов государственного развития. Данный тезис поддерживается и развивается в программных документах Правительства РФ. Одним из таких документов является приоритетная Программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости». Основной целью Программы является запуск и реализация программы повышения производительности труда и поддержка занятости в 15 субъектах РФ и на 150 предприятиях в 2018 году с расширением до 85 субъектов РФ и 850 предприятий к 2025 году с достижением по каждому субъекту РФ целевых значений по приросту производительности труда на предприятиях-участниках региональной программы не менее чем на 5 и 10 % по результатам первого и второго годов участия субъекта РФ в приоритетной Программе соответственно [1].

В настоящее время существует несколько путей повышения производительности труда [2]:

– замена труда капиталом (техническое переоснащение производства, внедрение нового эффективного оборудования и технологий);

– повышение эффективности организации труда (выявление и устранение всех факторов, приводящих к производственным потерям, определение наиболее рациональных способов увеличения эффективности работы, выявление неоптимальных по срокам и качеству процессов, снижение времени их протекания, а также развитие на предприятии оптимальных приемов организации производственных процессов);

– интенсификация труда (применение ряда административных мер, нацеленных на повышение скорости выполнения сотрудниками трудовых обязанностей).

В обеспечение повышения производительности труда большинство промышленных предприятий начинают внедрять технологии бережливого производства, методы и инструменты повышения операционной эффективности, снижения времени протекания и оптимизации непрофильных процессов.

Практическая значимость материалов статьи заключается в том, что предложена оригинальная классификация типовых офисных процессов, характерных для крупных промышленных предприятий и сформулированы предложения по направлениям повышения производительности труда.

ЦЕЛИ И КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИССЛЕДОВАНИЙ

С целью повышения эффективности организации труда и выявления неоптимальных процессов, негативно влияющих на производственную деятельность, в АО «ОКБМ Африкантов» проводятся исследования по определению перечня масштабных, повторяющихся процессов предприятия (типовых офисных процессов), требующих оптимизации.

Конечная цель исследовательской кампании – формирование полной оригинальной классификации типовых офисных процессов, определение совокупности неэффективных проблемных процессов и выработка предложений по их оптимизации, исключению дублирующих процессов, а также сокращению времени протекания всех офисных процессов предприятия. В настоящей статье описан первый (подготовительный) этап исследований, целью которого являлось формирование оригинальной классификации типовых офисных процессов предприятия – информационной базы для проведения исследований и выявления неоптимальных процессов.

Результаты работы достигнуты с использованием общеизвестных научных методов (группировка, классификация, анализ, синтез и др.), а также с учетом применения процессного, комплексного функционального и системного подходов. Применение одновременно системного, про-

цессного и функционального подхода является весьма перспективным направлением систематизации и упорядочивания элементов для последующего исследования, построения иерархий и систем.

Настоящая работа относится к области системологии – области научно-практической деятельности, изучающая и использующая системность, организацию и самоорганизацию объектов, процессов и явлений […] Системология – это методология изучения, проектирования управления и использования природной системности мира и его базовых категорий. Универсальность методологии в системологии применима для оптимизации методологии частных научно-практических направлений [3].

Материалы настоящей статьи имеют бОльшую практическую, нежели теоретическую значимость, поскольку, в статье не предложены новые теории, правила и теоретические видения, но предложен менеджменту промышленных предприятий действенный инструмент повышения их операционной эффективности.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ

К определению термина «типовой офисный процесс» (предмета исследования) подойдем через определения его составных частей.

Термин «процесс» в разных словарях определяется по-разному, например:

1) [4] дает следующее определение: «Процесс – это совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата»;

2) [5] определяет «процесс» как «ход, развитие какого-нибудь явления; последовательная закономерная смена состояний в развитии чего-нибудь; совокупность последовательных этапов изготовления чего-нибудь»;

3) [6] говорит, что процесс – это «ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития и т. д.»;

4) Согласно [7] процесс – это «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы».

Кроме того, термин «процесс» имеет медицинское и юридическое толкование, но в контексте настоящих исследований нас интересует его производственное значение.

Задачами настоящей работы предполагалось изучение процессов, наиболее масштабных (с точки зрения охвата участников) и повторяющихся. Очевидно, что таким критериям удовлетворяют процессы «непроизводственные», «офисные» то есть процессы, не касающиеся операций конкретного производства продукта (сверление, точение, работа на станке с ЧПУ и пр.).

«Непроизводственные», «офисные» процессы в разных источниках определяются как:

1) [8] термин «офисный» определяет очевидным образом как «связанный, соотносящийся по значению с существительным офис», а термин «непроизводственный» как «такой, результаты деятельности которого преимущественно принимают форму услуг»;

2) Согласно [9] «непроизводственный» – это буквально «не связанный с производством, выработкой материальных благ».

Термин «Типовой» в разных источниках дается следующим образом:

1) [5] определяет данный термин в двух вариантах; согласно первому, «типовой» – это «являющийся образцом, типом, стандартом для ряда явлений, случаев», согласно второму – «соответствующий определенному образцу, типу, сделанный в соответствии с тем или иным типом, стандартный»;

2) [10] дает следующее определение: «Типовой – это являющийся типом, образцом, моделью для чего-либо» либо «соответствующий определенному типу, образцу, модели; стандартный».

3) Известная интернет-энциклопедия [11] говорит, что «типовой» означает «установленный, принятый для всех».

Таким образом, в контексте данной работы термин «типовой офисный процесс» понимается как «упорядоченная совокупность (последовательность) действий работника для достижения результата непроизводственного характера в интересах предприятия, характерная для рабочей деятельности всех или большинства работников данного предприятия», например: оформление командировки, участие в совещании, распечатка документов и пр.

Любой процесс, как совокупность действий, имеет ряд параметров, однозначно его определяющих.

Если говорить о процессах физических, то [12]: «параметр процесса – показатель, количественно характеризующий те изменяющиеся физические величины, которые определяют моделируемый процесс». А если иметь ввиду экономические процессы, то [13]: «Параметры процесса – это характеристики (информация), по которым хозяин процесса или высший руководитель могут судить о том, как эффективно выполняется процесс и достигаются запланированные результаты». В общем же случае, если говорить о процессе вообще, то [14]: «Параметры – измеримые величины, характеризующие структуру процесса и его развитие».

Применительно к предмету исследования, то есть, типовым офисным процессам предприятия можно выделить ряд параметров, однозначно их определяющих:

1) Функциональная область;
2) Владелец процесса;
3) Периметр участников процесса (границы процесса);
4) Ключевые заинтересованные стороны (стейкхолдеры) процесса;
5) Влияние на получение предприятием дохода (прибыли);
6) Длительность процесса;
7) Входы и выходы процесса (включая ресурсы);
8) Влияние внешнего и внутреннего окружения.

Предложенные авторами параметры процессов выбраны таким образом, что учитываются все необходимые и достаточные характеристики процессов, типичных для большинства промышленных предприятий вне зависимости от области их функционирования.

Функциональная область. По конечному результату все процессы, проходящие на предприятии можно разделить на несколько крупных функциональных областей. К примеру, на любом предприятии есть группа процессов, касающихся управления персоналом или управления финансами предприятия, обеспечения функционирования техники (офисной или промышленного оборудования и т. д.)

Владелец процесса. Согласно [15] «Владелец процесса – лицо (бизнес-роль), несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса. Он не касается функций, выполняемых в рамках процесса отдельными департаментами. Ему важна успешная реализация всего процесса и прежде всего его производительность, эффективность и адаптируемость. Владелец процесса обеспечивает взаимодействие с поставщиками входных потоков процесса и с потребителями его результатов».

Периметр участников процесса и границы процесса. Рабочие процессы предприятия вне зависимости от своей значимости включают разное количество участников. К примеру, формируют бухгалтерскую отчетность всего несколько человек из организации, а через проходную предприятия проходят все 100 % работников вне зависимости от их статуса и функциональных обязанностей. И то, и другое является важным с точки зрения функционирования предприятия процессом, однако периметр участников этих процессов различается кардинально.

В рамках настоящих исследований рассматривались только самые масштабные с точки зрения числа участников процессы. Поэтому, говоря о границах процесса, актуален лишь параметр связи процесса с внешней средой для предприятия. Говоря иначе, имеет ли процесс входы и выходы (потребляемые ресурсы и его результат соответственно) внешние по отношению к предприятию. К примеру, процесс материально-технического обеспечения для предприятия будет являться процессом с выходом во внешнюю среду, так как в него включены участники, не являющиеся сотрудниками предприятия (поставщики), и потребляемые предприятием ресурсы поступают извне его внутренней среды (результат процесса). Очевидно, что, к примеру, процесс сдачи/приемки документации в архив предприятия является внутренним процессом, так как не потребляет внешних по отношению к предприятию ресурсов, и результат его потребляется только сотрудниками данного предприятия.

Ключевые заинтересованные стороны (стейкхолдеры) процесса. Процесс своим результатом может влиять на различные группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) (хотя они могут и не быть его участниками). Для любого предприятия можно выделить следующие их группы представленные на рис. 1.

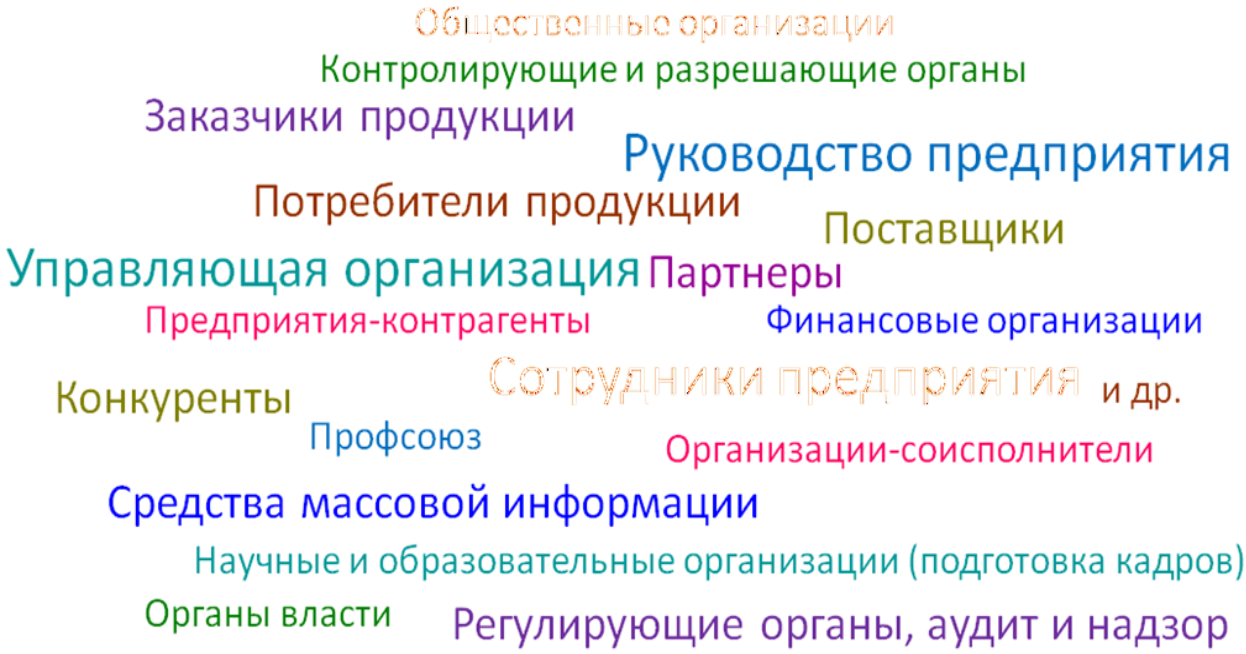


Рисунок 1. Основные группы стейкхолдеров промышленного предприятия

Влияние на получение предприятием дохода (прибыли). Конечной целью существования любого коммерческого предприятия является получение дохода (прибыли). Поэтому, очевидно, что все процессы предприятия так или иначе должны быть нацелены на обеспечение получения предприятием материальных благ. Однако некоторые процессы влияют на это напрямую (продажа готовой продукции, сдача в аренду помещений и т. п.), назовем их процессами, приносящими доход, а некоторые процессы являются «поддерживающими», «обеспечивающими» процессами, то есть такими, которые напрямую доход предприятию не приносят, однако без них организация не сможет обеспечивать свою деятельность (например, найм персонала, рекламная деятельность и т. д.) – так называемые процессы, способствующие получению дохода.

Длительность процесса. Все процессы предприятия характеризуются своей длительностью – от нескольких минут (проход через проходную предприятия) до нескольких лет (выпуск некоторой конструкторской документации). Поскольку эта характеристика процессов слишком индивидуальна от процесса к процессу и малоинформативна, подробное ее изучение и включение в классификацию типовых офисных процессов предприятия не входит в задачи настоящей работы.

Входы и выходы процесса. Любой процесс можно рассмотреть в модели «черного ящика», преобразующего входы в выходы, то есть ресурсы (информационные и материальные) в результат процесса (вещественный или в форме услуг). Но поскольку, по аналогии с длительностью процесса, это характеристика слишком индивидуальна для разных процессов, в рамках настоящей работы этот вопрос также не рассматривается.

Влияние внешнего и внутреннего окружения. Любой процесс протекает под воздействием некоторых внутренних и внешних факторов, его формирующих. Если говорить о процессах, характерных для промышленного предприятия, то к факторам внешнего влияния можно отнести:

– изменения внешнеполитической и геополитической обстановки;

– изменение внутренней политики государства;

– изменение экономической ситуации в регионе присутствия;

– развитие и свертывание отношений с крупными внешними партнерами предприятия;

– изменение позиций конкурентов предприятия;

– появление новых технологий и оборудования и др.

К внутренним факторам, определяющим процессы предприятия относятся:

– распределение финансовых капиталов (инвестиций) предприятия между направлениями деятельности (соответственно, процессами, относящимися к данным направлениям);

– распределение интеллектуального капитала (персонала) предприятия между направлениями деятельности (соответственно, процессами, относящимися к данным направлениям);

– аналогично предыдущему – распределение производственных ресурсов (помещения, инструменты и пр.);

– понимание руководством предприятия приоритетов в направлениях деятельности (соответственно, процессов, относящимися к данным направлениям);

– вовлеченность персонала предприятия, реализующего процессы и др.

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЙ

АО «ОКБМ Африкантов» (г. Нижний Новгород) – крупный научно-производственный центр Госкорпорации «Росатом», располагающий многопрофильным конструкторским коллективом, собственной исследовательской, экспериментальной и производственной базой. Предприятие обладает ключевыми компетенциями и производит полный комплекс работ и услуг на горизонте жизненного цикла различных типов реакторных установок и оборудования для атомных электрических станций [16, 17, 18].

Номенклатура продукции (результатов НИОКР, поставок оборудования и предоставляемых услуг) АО «ОКБМ Африкантов» достаточно широка – предприятие развивает свою производственную деятельность по ключевым бизнес-направлениям, представленным на рис. 2.



Рисунок 2. Основные производственные направления и виды продукции АО «ОКБМ Африкантов»

Для обеспечения эффективного руководства и координации деятельности крупного промышленного предприятия с широкой номенклатурой производимой продукции в структуре стратегического управления АО «ОКБМ Африкантов» выделены 13 функциональных систем (областей). Для каждой функциональной системы определены ее руководитель и менеджер, которым административно и функционально подчинены подразделения предприятия, что показано на рис. 3.



Рисунок 3. Функциональные системы АО «ОКБМ Африкантов»

Методика формирования функциональных экономических систем предприятия основана на теории многоуровневого подхода и позволяет создать качественно новую структуру стратегического позиционирования и экономического управления на промышленных предприятиях [19, 20].

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Предметом настоящих исследований является совокупность всех типовых офисных процессов, реализуемых сотрудниками АО «ОКБМ Африкантов». На первом этапе исследований сформирована исчерпывающая номенклатура типовых офисных процессов в разбивке по функциональным системам предприятия, с учетом кроссфункциональных процессов (таких, которые находятся в зоне ответственности руководителей нескольких функциональных систем сразу).

Далее сформирована оригинальная классификация типовых офисных процессов, которая обладает следующими преимуществами:

– удобство и сокращение времени прохождение опроса для оператора и респондентов;

– охват всей совокупности процессов, действующих на предприятии;

– свободная ориентация в широкой номенклатуре процессов;

– ясность и понимание принадлежности процессов к функциональным системам (областям).

Основные источники информации для формирования общей совокупности офисных процессов и оригинальной классификации – это положения о подразделениях предприятия, карты, регламенты и порядки процессов, результаты предыдущих исследований внутренней удовлетворенности, проводимых на предприятии по отдельным группам процессов, а также личный опыт операторов опроса [21].

В настоящей работе в таблицах 1-4 приведен фрагмент классификации типовых офисных процессов на примере процессов функциональных систем «Проектирование и разработка», «Производство и производственная кооперация», «Управление персоналом» а также кроссфункциональных процессов, как наиболее показательных и характерных для большинства крупных промышленных предприятий. Классификация проведена по 6 основным параметрам, пять из которых отражены в таблице, а шестой (функциональная область) – вынесен в заголовок каждой таблицы.

Оригинальность классификации типовых офисных процессов заключается в том, что общеизвестная классификация по признаку «внутренние и внешние процессы предприятия» расширена функциональными областями процессов, влиянием их на получение дохода, ключевыми стейкхолдерами и описанием (разновидностью) процессов, то есть типовые офисные процессы проклассифицированы по всем значимым, определяющим их параметрам (кроме длительности и входов/выходов процесса, как слишком индивидуальных характеристик).

Таблица 1. Классификация типовых офисных процессов функциональной системы «Проектирование и разработка»

Категория	Периметр участников	Ключевые стейкхолдеры	Процесс	Подпроцесс/операция
Способствующие получению дохода	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники и руководство предприятия	Проектная работа	Выпуск приказа об инициации работ; Подготовка исходных данных для заключения договора; Выпуск приказа об организации работ, разработка бюджета, разработка и ведение укрупненного сетевого плана-графика (СПГ), и т.д.
Приносящие доход	Внутренний процесс предприятия	Заказчики, Организации-соисполнители, Сотрудники предприятия	Подготовка конструкторской документации	Разработка 3D/2D компоновки изделия; Разработка спецификации, сборочного чертежа изделия; Разработка рабочей конструкторской документации; Оформление необходимых расчетов; Разработка документации, необходимой для испытаний изделия, эксплуатационной и ремонтной документации
Способствующие получению дохода	Процесс с выходом во внешнюю среду	Организации-соисполнители, Контролирующие и разрешающие органы, аудиторы	Согласование выпускаемой документации	Получение технического задания; Согласование с подразделениями-соисполнителями, вышестоящим руководителем, заинтересованными предприятиями; Прохождение метрологической экспертизы и нормоконтроля; Согласование
	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники предприятия	Регистрация документа, передача в архив	
		Сотрудники предприятия	Выпуск извещений об изменении конструкторской документации	

Таблица 2. Классификация типовых офисных процессов функциональной системы «Производство и производственная кооперация»

Категория	Периметр участников	Ключевые стейкхолдеры	Процесс	Подпроцесс/операция
Способствующие получению дохода	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники предприятия	Запуск изделия в производство	Оформление заявки конструктора на производство (письма-заказа) и сопроводительных документов к нему; Разработка маршрутно-нормировочной ведомости; Нормирование и др.
		Сотрудники предприятия	Ведение производства	Организация и ведение производства конструкторами и технологами
	Процесс с выходом во внешнюю среду	Поставщики, Управляющая организация	Технологическая подготовка производства	Изготовление специальной оснастки; Закупка инструмента
		Поставщики, Управляющая организация, Сотрудники и руководство предприятия	Внедрение прогрессивных технологических процессов	Разработка планов мероприятий, определение плановой трудоемкости; Определение источника финансирования; Проведение испытаний нового инструмента и др.
		Поставщики, Предприятия-контрагенты	Проведение входного контроля оборудования и материалов	Обеспечение приемки оборудования и комплектующих изделий по количеству, качеству и в установленные сроки и др.

Категория	Периметр участников	Ключевые стейкхолдеры	Процесс	Подпроцесс/операция
	Процесс с выходом во внешнюю среду	Поставщики, Заказчики, Предприятия-контрагенты, Управляющая организация	Обеспечение производственных процессов	Обеспечение оборудованием и комплектующими, обслуживание оборудования; Выявление неустановленного, неиспользуемого оборудования, реализации лишнего и устаревшего оборудования и др.
	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники и руководство предприятия	Объемно-календарное планирование	
		Сотрудники предприятия	Выполнение работ для нужд предприятия	
Приносящие доход	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники предприятия	Выполнение работ в соответствии с планом подразделения: непосредственно производство продукции	
	Процесс с выходом во внешнюю среду	Предприятия-контрагенты, Управляющая организация, Регулирующие органы, аудит и надзор	Сопровождение изготовления продукции контрагентами	

Таблица 3. Классификация типовых офисных процессов функциональной системы «Управление персоналом».

Периметр участников	Ключевые стейкхолдеры	Процесс	Подпроцесс/операция
Процесс с выходом во внешнюю среду	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз, Партнеры, Научные и обра-зовательные организации, Управляющая организация	Комплектование персоналом подразделений (по заявкам)	
	Предприятия-контрагенты, Научные и образовательные организации, Управляющая организация	Обучение и повышение квалификации	Определение потребности в обучении; Формирование заявок; Сопровождение прохождения обучения и др.
	Управляющая организация	Управление эффективностью деятельности	Планирование карьеры и преемственности; формирование карты КПЭ и др.
	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз, Управляющая организация	Управление вовлеченностью персонала предприятия	
	Предприятия-контрагенты, Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз, Управляющая организация	Социально-трудовые отношения	Участие в социальных корпоративных программах и др.
	Сотрудники предприятия, Управляющая организация, Общественные организации, СМИ	Представление предприятия на конкурсах профессионального мастерства	Участие во внешних и внутренних конкурсах
	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз, Общественные организации, СМИ, Управляющая организация	Организация награждения сотрудников	Оформление Доски почета, грамот, пр. наград
Внутренний процесс предприятия	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз	Участие в аттестации сотрудников	
	Сотрудники предприятия	Оформление различных заявок по системе управления персоналом	Заявления на перевод/изменение условий труда и увольнение, на отпуск, больничный лист и др.
	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз	Формирование графика отпусков сотрудников подразделения	
	Сотрудники и руководство предприятия, Профсоюз	Материальная мотивация персонала	Оформление процессов премирования и наложения на подчиненных сотрудников дисциплинарных взысканий

Примечание: в таблице отсутствует графа «Категория», поскольку все процессы данной функциональной области являются процессами, способствующими получению дохода.

Таблица 4. Классификация кроссфункциональных типовых офисных процессов

Категория	Периметр участников	Ключевые стейкхолдеры	Процесс	Подпроцесс/операция
Приносящие доход	Процесс с выходом во внешнюю среду	Управляющая организация, Предприятия-контрагенты	Работа с контрагентами	
Способствующие получению дохода	Процесс с выходом во внешнюю среду	Управляющая организация, Партнеры, Поставщики, Заказчики, Предприятия-контрагенты, Контролирующие и разрешающие органы, Научные и образовательные организации	Организация деловой переписки	
		Управляющая организация, Партнеры, Поставщики, Заказчики, Предприятия-контрагенты, Контролирующие и разрешающие органы, Научные и образовательные организации	Служебные командировки	Получение вызова, указание руководства; Определение источника финансирования; Оформление заявки и служебного задания; Оформление справки о наличии формы допуска и предписания; Приобретение билетов, бронирование проживания; Получение авансового финансирования; Составление авансового отчета
Способствующие получению дохода	Процесс с выходом во внешнюю среду	Управляющая организация, Контролирующие и разрешающие органы	Ведение отчетности (еженедельной, ежемесячной, ежеквартал. текущей)	
		Управляющая организация, Контролирующие и разрешающие органы	Устранение замечаний по рекламациям	
		Управляющая организация	Оформление повестки, протоколов технических совещаний	
	Внутренний процесс предприятия	Сотрудники и руководство предприятия	Коммуникации с руководством, смежными подразделениями, своими подчиненными	

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенная авторами статьи классификация типовых офисных процессов включает более 800 позиций, сгруппированных по пяти уровням в соответствии со следующими признаками:

1. Внутренние процессы предприятия и процессы, выходящие за контур управления предприятия
2. Процессы, приносящие доход и способствующие получению дохода.
3. Принадлежность процесса к функциональной системе (области).
4. Ключевые участники (стейкхолдеры) процесса.

Описанная классификация типовых офисных процессов является универсальной для крупных промышленных предприятий и может быть заимствована, адаптирована под специфику деятельности конкретных организаций и использована как инструмент выявления неоптимальных процессов с целью повышения операционной эффективности предприятия и производительности труда сотрудников, поскольку позволит дебюрократизировать производственную деятельность предприятия, исключить лишние и дублирующие процессы и операции, высвободить «заблокированные» ресурсы (в том числе, временные) и направить их на расширение собственных производственных возможностей и развитие новых направлений бизнеса. Данная задача в современных реалиях имеет большую практическую значимость для устойчивого развития промышленных предприятий вне зависимости от рода их деятельности, а также для обеспечения необходимого роста производительности труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Приоритетная Программа «Повышение производительности труда и поддержка занятости» [электронный ресурс] // Электронный портал INTEGRAL

URL: http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy/ (дата обращения: 12.02.2019).

2. Пути повышения производительности труда [электронный ресурс] // Управление производством. URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html (дата обращения: 12.02.2019).

3. Системология [электронный ресурс] // Экономический портал «АКАДЕМИК». URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682884 (дата обращения: 16.09.2019).

4. Большой энциклопедический словарь. СПб.: Норинт, 2000.

5. Толковый словарь русского языка. М.: Государственный институт «Советская энциклопедия»; ОГИЗ, 1935-1940.

6. Процесс [электронный ресурс] // Новый словарь иностранных слов by EdwART, 2009. URL: http://rus-yaz.niv.ru/doc/foreign-words-new/index.htm (дата обращения 16.09.2019).

7. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [электронный ресурс] // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «ТЕХЭКСПЕРТ». URL: http://docs.cntd.ru/document/1200068733 (дата обращения: 13.02.2019).

8. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-образовательный. М.: Русский язык, 2000.

9. Абрамов Н., Переферкович Н.А. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений: около 5000 синонимических рядов, более 20 000 синонимов. М.: Русские словари, 2008.

10. Словарь русского языка. М.: Русский язык, 1999.

11. Типовой [электронный ресурс] // КартаСлов.Ру URL: https://kartaslov.ru/%D0%B7%D0%BD%D0%0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0/%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9 (дата обращения: 17.09.2019).

12. Параметры физического процесса [электронный ресурс] // Сборник рекомендуемых терминов. Выпуск 88. Основы теории подобия и моделирования. Академия наук СССР. Комитет научно-технической терминологии, 1973 URL: http://www.nehudlit.ru/books/subcat45211.html (дата обращения: 16.09.2019).

13. Параметры процесса [электронный ресурс] // Экономический портал Economic-s URL: http://www.economic-s.ru/ (дата обращения: 16.09.2019).

14. Процесс: понятие и характеристики [электронный ресурс] // Библиофонд URL: https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=34118 (дата обращения: 17.09.2019).

15. Всяких Е.И. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. М.: ИТ-Экономика, 2008.

16. Публичный годовой отчет АО «ОКБМ Африкантов» [электронный ресурс] // «АО «ОКБМ Африкантов»: официальный сайт компании URL: http://172.16.2.88/russian/disclosure (дата обращения: 12.02.2019).

17. Брыкалов С.М., Юрлов Ф.Ф. Стратегическое управление промышленными предприятиями атомной отрасли на основе многоуровневого подхода. М.: Ваш полиграфический партнер, 2015

18. Брыкалов С.М. Новый подход к повышению эффективности предприятий машиностроительного дивизиона Госкорпорации «Росатом» (на примере АО «ОКБМ Африкантов») // Научная школа Ф.Ф. Юрлова: сборник научных трудов. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2016

19. Брыкалов С.М. Методика формирования основных функциональных систем и интегрированной бизнес-модели предприятий атомной отрасли // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5. С. 582-589.

20. Брыкалов С.М., Крянев А.В. Математическая схема сравнения экономических объектов двухуровневой экономической системы, характеризуемой системой показателей // Вестник Национального Исследовательского ядерного университета «МИФИ». 2017. № 3. С. 282-286.

21. Брыкалов С.М., Балыбердин А.С., Бородина В.Е. и др. Определение путей оптимизации основных производственных процессов сотрудников конструкторского и технологического блоков крупного промышленного предприятия как ключевое направление повышения его операционной эффективности // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 4. С. 46-54.

CLASSIFICATION OF OFFICE PROCESSES OF LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISE

S.M. Brykalov
Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
Nizhny Novgorod, Russia

V.E. Borodina
Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
Nizhny Novgorod, Russia

N.P. Volkova
Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
Nizhny Novgorod, Russia

ABSTRACT:
The purpose of this work is to determine and form an original classification of the most frequently repeated processes of the enterprise, concerning the largest number of its employees (typical office processes of the enterprise). The result of this work will be used as a database for conducting research of these processes in order to identify suboptimal and inefficient processes from the total set, develop proposals for their optimization, eliminate duplicate processes, and reduce the time of all office processes in the enterprise.
The results of the work were achieved using well-known scientific methods (grouping, classification, analysis, synthesis, etc.), as well as taking into account the use of process, complex functional and system approaches.

The paper describes the main prerequisites and approaches to identifying inefficient processes of industrial enterprises, key information sources and research methods, provides the conceptual framework used in the context of research, and presents a fragment of the original classification of typical office processes of a large industrial enterprise in the machine-building sector ("Afrikantov OKBM" JSC).

The originality of the classification of typical office processes lies in the fact that the well-known classification within the context of "internal and external processes of the enterprise" is expanded by the functional areas of processes, their influence on revenue generation, key stakeholders and the description (variety) of processes.

The described classification of processes is universal for large industrial enterprises and can be borrowed, adapted to the specifics of particular organizations and used as a tool for identifying suboptimal processes in order to improve the operational efficiency of the enterprise and employee productivity, which determines the practical significance of the work.

The tools, approaches and solutions described in this paper can be borrowed and used in other industrial enterprises, regardless of their type of activity.

KEYWORDS:
classification of office processes, operational efficiency, productivity improvement, industrial enterprise, standard office processes.

AUTHORS' INFORMATION:
Sergey M. Brykalov, Dr. Sci. (Economical), Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
15, Burnakovskiy dr., Nizhny Novgorod, 603074, Russia, sm-brykalov@okbm.nnov.ru.

Vera E. Borodina, Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
15, Burnakovskiy dr., Nizhny Novgorod, 603074, Russia, veborodina@okbm.nnov.ru.

Natalya P. Volkova, Afrikantov OKB Mechanical Engineering,
15, Burnakovskiy dr., Nizhny Novgorod, 603074, Russia, kurbatova-n@bk.ru.

FOR CITATION: Brykalov S.M., Borodina V.E., Volkova N.P. Classification of office processes of large industrial enterprise // Management Issues. 2019. №6 (61). P. 281—294.

REFERENCES

1. The priority Program «Increase of labor productivity and employment support» // Electronic portal «INTEGRAL» [e-resource].

URL: http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy (access date: 12.02.2019) [Prioritetnaja Programma «Povyshenie proizvoditel'nosti truda i podderzhka zanjatosti» // Jelektronnyj portal INTEGRAL [jelektronnyj resurs]. URL: http://integral-russia.ru/2018/11/23/programma-povyshenie-proizvoditelnosti-truda-i-podderzhka-zanyatosti-osnovnye-tezisy/ (data obrashhenija: 12.02.2019)] – (In Rus.).

2. Ways to increase productivity // Production management [e-resource]. URL: http://www.up-pro.ru/encyclopedia/povyshenie-proizvoditelnosti.html (access date: 12.02.2019) [Puti povyshenija proizvoditel'nosti truda // Upravlenie proizvodstvom [jelektronnyj resurs]. URL: http://www.up-pro.ru /encyclopedia /povyshenie-proizvoditelnosti.html (data obrashhenija: 12.02.2019)] – (In Rus.).

3. Systemology // Economic portal «AKADEMIK» [e-resource]. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682884 (access date: 16.09.2019) [Sistemologija // Jekonomicheskij portal AKADEMIK [jelektronnyj resurs]. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/682884 (data obrashhenija: 16.09.2019)] – (In Rus.)

4. Big encyclopedic dictionary. SPb.: Norint, 2000. [Bol'shoj jenciklopedicheskij slovar'. SPb.: Norint, 2000] – (In Rus.).

5. Russian language dictionary. M.: State institute «Soviet encyclopedia »; OGIZ, 1935-1940 [Tolkovyj slovar' russkogo jazyka. M.: Gosudarstvennyj institut «Sovetskaja jenciklopedija», 1935-1940] – (In Rus.).

6. Process // New dictionary of foreign words by EdwART, 2009 [e-resource]. URL: http://rus-yaz.niv.ru/doc/foreign-words-new/index.htm (access date: 16.09.2019) [Novyj slovar' inostrannyh slov – by EdwART, 2009 [jelektronnyj resurs]. URL: http://rus-yaz.niv.ru/doc/foreign-words-new/index.htm (data obrashhenija: 16.09.2019)] – (In Rus.).

7. GOST R ISO 9000-2008 Quality management systems. Fundamentals and vocabulary // Electronic data base of regulatory and technical documentation «TECHEXPERT» [e-resource]. URL: http://docs.cntd.ru/ document/1200068733 (access date: 13.02.2019) [GOST R ISO 9000-2008 Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar' // Jelektronnyj fond pravovoj i normativno-tehnicheskoj dokumentacii «TEHJEKSPERT» [jelektronnyj resurs]. URL: http://docs.cntd.ru/ document/1200068733 (data obrashhenija: 13.02.2019)] – (In Rus.).

8. Efremova T. F. New dictionary of the Russian language. Sensible and educational. M.: Russian language, 2000 [Efremova T. F. Novyj slovar' russkogo jazyka. Tolkovo-obrazovatel'nyj. M.: Russkij jazyk, 2000] – (In Rus.).

9. Abramov N., Pereferkovich N. A. Dictionary of Russian synonyms and similar expressions: about 5000 synonymous series, more than 20 000 synonyms. M: Russian dictionaries, 2008 [Abramov N., Pereferkovich N. A. Slovar' russkih sinonimov i shodnyh po smyslu vyrazhenij: okolo 5000 sinonimicheskih rjadov, bolee 20 000 sinonimov. M.: Russkie slovari, 2008] – (In Rus.).

10. Dictionary of the Russian language. M.: Russian language, 1999 [Slovar' russkogo jazyka. M.: Russkij jazyk, 1999] – (In Rus.).

11. Typical // KartaSlov.Ru [e-resource] URL: https://kartaslov.ru/ %D0 %B7 %D0 %BD %D0 %B0 %D1 %87 %D0 %B5 %D0 %BD %D0 %B8 %D0 %B5-
%D1 %81 %D0 %BB %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %B0/ %D1 %82 %D0 %B8 %D0 %BF %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %BE %D0 %B9 (access date: 17.09.2019) [Tipovoj // KartaSlov.Ru [jelektronnyj resurs] URL: https://kartaslov.ru/ %D0 %B7 %D0 %BD %D0 %B0 %D1 %87 %D0 %B5 %D0 %BD %D0 %B8 %D0 %B5-
%D1 %81 %D0 %BB %D0 %BE %D0 %B2 %D0 %B0/ %D1 %82 %D0 %B8 %D0 %BF %D0 %BE % D0 %B2 %D0 %BE %D0 %B9 (data obrashhenija: 17.09.2019)] – (In Rus.).

12. The parameters of the physical process // Collection of recommended terms. Issue 88. Fundamentals of similarity theory and modeling. Academy of Sciences of the USSR. Committee of scientific and technical terminology, 1973. [e-resource]. URL: http://www.nehudlit.ru/books/subcat45211.html (access date: 16.09.2019) [Parametry fizicheskogo processa // Sbornik rekomenduemyh terminov. Vypusk 88. Osnovy teorii podobija i modelirovanija. Akademija nauk SSSR. Komitet nauchno-tehnicheskoj terminologii, 1973 [jelektronnyj

resurs]. URL: http://www.nehudlit.ru/books/subcat45211.html (data obrashhenija: 16.09.2019)] – (In Rus.).

13. The parameters of the process // Economic website «Economic-s» [e-resource]. URL: http://www.economic-s.ru (access date: 16.09.2019) [Parametry processa // Jekonomicheskij portal Economic-s [jelektronnyj resurs]. URL: http://www.economic-s.ru (data obrashhenija: 16.09.2019)] – (In Rus.).

14. Process: concept and characteristics // Bibliofond [e-resource]. URL: https://www.bibliofond.ru /view.aspx?id=34118 (access date: 17.09.2019) [Process: ponjatie i harakteristiki // Bibliofond [jelektronnyj resurs]. URL: https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id =34118 (data obrashhenija: 17.09.2019)] – (In Rus.).

15. Vsjakih E.I. Practice and problems of business process modeling. M.: IT-Economics, 2008 [Vsjakih E.I. Praktika i problematika modelirovanija biznes-processov. M.: IT-jekonomika, 2008] – (In Rus.)

16. The annual report of JSC «OKBM Africantov» // «JSC «OKBM Africantov»: the company's official website [e-resource]. URL:http://172.16.2.88/russian/disclosure (access date: 12.02.2019) [Publichnyj godovoj otchet AO «OKBM Afrikantov» // AO «OKBM Afrikantov»: oficial'nyj sajt kompanii. [jelektronnyj resurs]. URL:http://172.16.2.88/russian/disclosure (data obrashhenija: 12.02.2019)] – (In Rus.).

17. Brykalov S.M., Jurlov F.F. Strategic management of industrial enterprises of the nuclear industry on the basis of a multi-level approach. M.: Your polygraphed partner, 2015 [Brykalov S.M., Jurlov F. F. Strategicheskoe upravlenie promyshlennymi predprijatijami atomnoj otrasli na osnove mnogourovnevogo podhoda. M.: Vash poligraficheskij partner, 2015] – (In Rus.).

18. Brykalov S. M. A new approach to improving the efficiency of enterprises of the machine-building division of the state Corporation «Rosatom» (on the example of JSC «Afrikantov OKBM») // Scientific school of F. F. Yurlov: collection of scientific papers. Nizhniy Novgorod state technical university named after R.E. Alekseev, 2016 [Brykalov S. M. Novyj podhod k povysheniju jeffektivnosti predprijatij mashinostroitel'nogo diviziona Goskorporacii «Rosatom» (na primere AO «OKBM Afrikantov») // Nauchnaja shkola F.F. Jurlova: sbornik nauchnyh trudov. Nizhegorodskij gosudarstvennyj tehnicheskij universitet im. R.E. Alekseeva, 2016] – (In Rus.).

19. Brykalov S. M. Methodology of formation of basic functional systems and integrated business model of nuclear industry enterprises // Economics and entrepreneurship. 2014. № 5. P. 582-589 [Brykalov S. M. Metodika formirovanija osnovnyh funkcional'nyh sistem i integrirovannoj biznes-modeli predprijatij atomnoj otrasli // Jekonomika i predprinimatel'stvo. 2014. № 5. S. 582-589] – (In Rus.).

20. Brykalov S. M., Krjanev A. V. Mathematical scheme of comparison of economic objects of a two-level economic system characterized by a system of indicators // Bulletin of the National Research nuclear University. 2017. № 3. P. 282-286 [Brykalov S. M., Krjanev A. V. Matematicheskaja shema sravnenija jekonomicheskih ob#ektov dvuhurovnevoj jekonomicheskoj sistemy, harakterizuemoj sistemoj pokazatelej // Vestnik Nacional'nogo Issledovatel'skogo jadernogo universiteta «MIFI». 2017. № 3. S. 282-286] – (In Rus.).

21. Brykalov S. M., Balyberdin A. S., Borodina V. E., Kuznecova M. V., Kuznecova N. A., Martynova K. A. Definition of ways of main business operations improvement for design and technological departments' employees at large industrial enterprise as a key direction for increasing operational efficiency // Management in Russia and Abroad. 2018. № 4. P. 46-54 [Brykalov S.M., Balyberdin A.S., Borodina V.E., Kuznecova M.V., Kuznecova N.A., Martynova K.A. Opredelenie putej optimizacii osnovnyh proizvodstvennyh processov sotrudnikov konstruktorskogo i tehnologicheskogo blokov krupnogo promyshlennogo predprijatija kak kljuchevoe napravlenie povyshenija ego operacionnoj jeffektivnosti // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2018. № 4. S. 46-54] – (In Rus.).