

УДК 658.5

Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях

А.В. Собакарева

Экономический факультет СПбГУ, кафедра управления и планирования социально-экономических процессов

Аннотация. Процессный подход является одним из методов повышения эффективности деятельности организации. В статье проанализированы основные проблемы, которые могут возникнуть при внедрении процессно-ориентированного подхода. Предложен комплекс мероприятий, позволяющий уменьшить влияние данных проблем и увеличить конкурентоспособность предприятия на рынке, посредством использования процессного управления.

Abstract. The process approach is one of methods increasing the efficiency of the organization activity. The basic problems appearing during the implementation of the process approach have been analyzed in the paper. The complex of measures has been offered, which allows to reduce the influence of the problems and to increase competitiveness of the enterprise at the market by means of process management.

1. Введение

Несмотря на то, что использование процессно-ориентированного управления ведет к улучшению качества продукции и услуг, устранению "узких" мест, при его внедрении предприятие сталкивается с определенными конфликтами с российской действительностью. 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 сотрудников и топ-менеджеров. Пройти через это довольно сложно, но необходимо, чтобы гарантировать дальнейшее эффективное функционирование процессов. Несмотря на сложность перехода к процессному подходу в управлении отечественными предприятиями, он необходим для эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях (Кукарцев, 2004).

2. Проблемы внедрения процессного подхода на российских предприятиях

Анализ литературы, касающейся внедрения процессно-ориентированного управления в России, позволяет выделить некий комплекс проблем, характерных для отечественных предприятий:

Таблица. Проблемы внедрения процессного подхода

Проблема	Характеристика
Проблемы теоретического характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие целостной системы определений, понятийного аппарата. 2. Отсутствие теоретической базы, в полной мере раскрывающей сущность и реальные возможности процессного подхода к управлению российскими предприятиями.
Проблемы методического характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие методических разработок перехода к процессному управлению. 2. Отсутствие внутренних стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов. 3. Сложность выбора эффективных методик и инструментов совершенствования бизнес-процессов. 4. Отсутствие в организации методических разработок управления качеством на основе ISO9000:2000. 5. Отсутствие методик применения инструментов моделирования бизнес-процессов.
Проблемы прикладного характера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Некорректная постановка целей и задач проекта перехода к процессному управлению. Отсутствие команды управленцев верхнего уровня, заинтересованных в переходе к процессному управлению. 2. Неупорядоченность деятельности, размытые зоны ответственности и т.п. Спротивление персонала организации изменениям. 3. Настроенность руководства получить быстрый результат от введения проекта. 4. Недостаточное выделение ресурсов для введения проекта. 5. Неполное проведение проекта перехода к процессному подходу в управлении. 6. Попытки осуществления улучшений не "сверху вниз", а "снизу вверх". 7. Неполное освещение текущих результатов проекта внутри организации.

	<p>8. Неэффективное применение инструментов моделирования бизнес-процессов.</p> <p>9. Недостаточная концентрация на бизнес-процессах организации. Недокументированность деятельности.</p> <p>10. Недостаточный уровень компетентности в области процессного подхода рабочей группы проекта перехода.</p> <p>11. Недостаточный уровень владения инструментами моделирования и совершенствования бизнес-процессов.</p>
Культурная проблема	<p>Наблюдается неадекватность культурных основ российской промышленности и сферы услуг и принципов, заложенных в стандарты ИСО 9000. В России часто ориентация идет не на правила и законы, а на авторитеты (в первичном смысле этого слова) и на силу власти. Смена базиса – сложная задача, которую надо обсуждать, исследовать и понимать возможные последствия. Попытка сменить базис системы может привести ко многим нежелательным явлениям, которые еще предстоит искоренять.</p>
Неподготовленность структуры управления предприятием	<p>Несмотря на коренные изменения на рынке, структура управления предприятиями, в особенности, крупными, остается неизменной. Это означает, что изделия создаются не под конкретных потребителей, а, как и прежде, "выбрасываются" на рынок. Структура организации перегружена подразделениями, функции которых давно можно передать сторонним компаниям, тем самым уменьшив свои накладные расходы. Если предприятие не склонно применять процессный подход в полной мере в силу психологической неготовности руководства к нововведениям или финансовых затруднений, его внедрение может нанести ощутимый вред (Ефимов, 2004).</p>
Столкновение интересов	<p>Данная проблема связана с "прозрачностью" процессного управления. Процессное управление нельзя осуществить без достоверного документирования процессов и деятельности в целом, включая стратегическое определение целей. Однако не всегда организации готовы представить достоверное описание своей системы процессов. Нельзя сказать, что это сугубо российская специфика, но в России она проявляется в большей степени.</p>
Нежелание руководства допускать сотрудников к управлению предприятием	<p>При процессном подходе владелец процесса, прямо заинтересованный в его результатах, невольно становится претендентом на прибыль. Но собственники российского бизнеса далеко не всегда хотят допускать своих сотрудников до распределения прибыли. На Западе широко распространена практика превращения наемных работников в собственников или партнеров. В российском же малом и среднем бизнесе пока наблюдается обратная тенденция. Количество собственников в пересчете на одно предприятие уменьшается с середины 90-х годов. Так, если в 1995 г. среднее число собственников на одном предприятии составляло 12.4 человека, то в 2003 г. этот показатель снизился до 7.1 (Пичугин, 2005).</p>
Попытка охватить все процессы сразу	<p>При внедрении процессного управления предприятие пытается начать описывать все существующие в организации процессы. Однако при этом организация зачастую сталкивается с нехваткой ресурсов и сложностью управления таким масштабным проектом. При постановке процессного управления важно быстро пройти весь цикл от описания процесса до сбора конкретной информации о его исполнении и эффективности.</p>
Сопrotивление со стороны персонала	<p>Практика внедрения процессного подхода на российских предприятиях показывает, что при этом руководство сталкивается с такой серьезной проблемой как сопротивление изменениям со стороны персонала. Любые действия, связанные с реализацией процессно-ориентированного управления, рассматриваются сотрудниками как "дополнительные", добавленные к основной деятельности.</p>

3. Устранение или уменьшение влияния проблем применения процессно-ориентированного управления

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.

Конечно, внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, 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 (Иванова, 2005).

Проанализировав все вышеизложенные проблемы и изучив научную литературу, касающуюся способов внедрения процессного подхода, можно предложить общую процедуру внедрения процессного подхода на предприятии, 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 предприятия. На этом этапе необходимо составить полный список реальных процессов.

В организации средних размеров можно выделить в среднем около 2000-2500 процессов. Как уже говорилось выше, очень распространенной ошибкой при внедрении процессного управления российскими компаниями является попытка начать комплексно описывать все существующие в организации процессы (Макаричев). 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. То есть данный путь предполагает обращение внимания на процессы, связанные с определенными проблемами организации. Каждая решенная проблема – это дополнительный экономический эффект. 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 автоматически расширяет зону процессного управления и задает вектор развития организации.

Второй путь предполагает определение для управления от четырех до восьми наиболее важных для предприятия 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 отчета в процессе контроля и оценки результатов. Основные направления установления целей лежат в сфере доходов организации, работы с клиентами, благосостояния и потребностей сотрудников и социальной ответственности. При этом, как уже отмечалось ранее, необходимо соблюдать иерархию целей, так как она обеспечивает ориентацию каждого отдельного процесса на достижение целей верхнего уровня.

Необходимо помнить, что любая зафиксированная цель, соответствующая определенному процессу, представляет собой конечный результат, на достижение которого и направлена реализация процесса. Следовательно, четко определенные цели процесса помогают проводить в дальнейшем эффективный контроль и способствуют увеличению эффективности деятельности всей организации.

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 предприятия. 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 сотрудников 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. При анализе каждого процесса, с точки зрения ответственности специалистов, может быть выявлено много нерешенных вопросов, например: в какой момент ответственность по процессу переходит от одного подразделения к другому, кто отвечает за оценку удовлетворенности потребителей и т.п.

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. Если пытаться отразить все условия и ограничения, определяющие выполнение функций, то потребуется описать большое количество событий и входящей информации (например, устных распоряжений руководителей). Модель станет сложной и плохо читаемой.

Предприятие должно самостоятельно принять решение о наиболее подходящем методе описания процесса. При этом важно визуализировать процесс, не сильно усложняя, и отразить ответственность исполнителей, входные и выходные данные, последовательность проведения операций, точки контроля.

Здесь нужно отметить, что описание можно проводить либо с этапа "как есть" с последующей разработкой модели "как должно быть", выявляя при этом нерациональные этапы и лишние шаги, либо пропустив этап "как есть", чтобы не терять время на детальное описание и графическое отражение существующих процессов, а сразу начать описывать желаемый результат. Данное решение должно быть принято руководством предприятия.

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 подразумевает планирование процессов, обеспечение их ресурсами и обслуживание. Это, в свою очередь, предполагает определение ресурсов, необходимых для того, чтобы процессы и subprocesses 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.

Для того, чтобы контроль осуществлялся эффективно, необходимо соблюдать такие положения, как связь контроля со стратегией, исполнение всех видов контроля, точность, гибкость, своевременность.

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. Важно заметить, что улучшение процессов необходимо планировать, т.е. устанавливать на следующий промежуток времени более высокие значения показателей против тех, которые были достигнуты в предыдущем.

4. Заключение

Внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, ломки стереотипов. На это накладывается нехватка методической литературы и разночтения в теории. 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.

Комплекс мероприятий, предложенных в статье, позволяет предприятию более четко выявить свои стратегические и тактические цели, процессы, протекающие внутри организации, а также взаимосвязи между ними, определить ответственность по каждому процессу и критерии их измерения. Посредством применения комплекса предложенных мероприятий руководство организации может уменьшить проблемы, возникающие при внедрении процессного подхода. Четкое определение стратегических и тактических целей, описание процессов, выявление взаимосвязей между ними позволяет сосредоточить внимание на наиболее важных для организации процессах. Это помогает решить проблемы прикладного характера, подготовить структуру управления к изменениям при переходе на процессно-ориентированное управление, а также позволяет предотвратить потерю времени на описание всех процессов. Определение компетенции делает персонал более ответственным за реализацию конкретных процессов, во многом снимает его сопротивление изменениям и создает почву для более эффективной мотивации работы.

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

- Ефимов В.В.** Размышления о процессном подходе. *Методы менеджмента качества*, № 11, с.17, 2004.
- Иванова М.А.** Многоликое процессное управление. *Методы менеджмента качества*, № 5, 2005.
- Кукарцев А.В.** Методы перехода к процессному подходу в управлении машиностроительными предприятиями. *Автореферат дис. ... канд. экон. наук, Красноярск, Сиб. гос. аэрокосм. ун-т*, с.9, 2004.
- Макаричев С.** Практика внедрения процессного управления в организации. URL: http://www.parus.ru/docs/tesises_201205.pdf.
- Пичугин И.** Ломка стереотипов. Российские компании хотят знать, как они работают на самом деле. URL: <http://www.gipp.ru/print.php?id=5447>, 2005.