

# Проблемы внедрения процессного подхода к управлению предприятием

11 декабря 2014



Автор статьи:

**А. Аксянов, А. Сорокина**

Факультет менеджмента Финансового университета при  
Правительстве РФ, магистерская программа «Управленческий  
консалтинг»

Научный руководитель – к.э.н., доцент, доцент кафедры  
«Стратегический и антикризисный менеджмент» **Н. В. Линдер**  
[natalia\\_linder@mail.ru](mailto:natalia_linder@mail.ru)

**A. Aksyanov, A. Sorokina**

Faculty of management of Financial University under the Government of the Russian Federation, master program  
"Administrative Consulting"

## Problems of introduction of process approach to business management

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены основные проблемы внедрения процессного подхода к управлению предприятием в российских условиях, обозначены его преимущества, а также представлены основные этапы перестройки бизнес-процессов предприятия.

**Summary.** In this work the main problems of introduction of process approach to management to the enterprises in the Russian conditions are considered, its advantages are designated, and also the main stages of reorganization of business processes of the enterprise are presented.

В основе работы каждого предприятия, независимо от его размеров и направления деятельности, лежит комплекс процессов. Успешность конкретного предприятия зависит от того, насколько грамотно выстроено функционирование этих процессов и их взаимосвязь. Оптимизация процессов с помощью процессного подхода является одним из основных средств для увеличения эффективности организации. Многочисленные преимущества процессного подхода проявляются в снижении операционных издержек, сокращении временных затрат на выполнение процедур, повышении точности их исполнения, повышении скорости реакции на изменения, улучшении использования основных фондов, повышении качества продукции и предоставляемых услуг, оптимальном использовании оборотного капитала и повышении чувства ответственности сотрудников.<sup>1</sup>

Однако, несмотря на вышеперечисленные преимущества, при внедрении процессного подхода российские предприятия сталкиваются с целым комплексом проблем и рисков, борьба с которыми требует значительных временных и финансовых затрат. Тем не менее переход к процессному подходу необходим для увеличения конкурентоспособности и эффективности в текущей экономической обстановке.

## Проблемы внедрения процессного подхода

Перед тем как перейти к непосредственному обозначению проблем, связанных с внедрением процессного подхода, остановимся сначала на основных понятиях, касающихся данной тематики. Прежде всего, нужно понять, что такое процесс. Согласно определению из стандартов ИСО серии 9000, любая деятельность или совокупность деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Более полное определение содержится в работе М.Хаммера и Дж.Чампи, которые описывают процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, а в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Суть процессного подхода состоит в применении для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов. Процессный подход лежит в основе построения системы менеджмента качества организации и состоит из трех основных этапов. В первую очередь необходимо определить базовые бизнес-процессы

организации, затем представить их в более детализированной форме и, наконец, провести оптимизацию, т.е. максимально повысить эффективность процессов (например, за счет автоматизации ряда процессов). Современные системы управления базируются на следующих основных подходах:

- TQM (Total Quality Management) – система всеобщего управления качеством;
- PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами;
- стандарты ИСО серии 900 – регламентируют требования к системам менеджмента качества;
- BPMS (Business Process Management System) – системы управления бизнес-процессами;
- ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексная система планирования и управления ресурсами организации.<sup>2</sup>

В процессе изучения литературы, посвященной внедрению процессного подхода российскими предприятиями, был выделен комплекс проблем различного характера.

1. Проблема культуры. В нашей стране культура менеджмента качества находится в стадии развития и пока еще не сформирована в достаточной мере.
2. Проблема оценки результата. Многие руководители ждут от проектов по внедрению процессного подхода быстрых и конкретных результатов (например, увеличения чистой прибыли). Но данный процесс носит длительный характер и может занять несколько лет, а на результаты деятельности влияют и многие другие факторы, в т.ч. и внешние, поэтому измерить эффективность внедрения подобных проектов достаточно трудно.
3. Проблема прозрачности. Компании, как правило, неохотно предоставляют документацию, необходимую для описания бизнес-процессов. Отдельные представители, преследуя свои собственные интересы, также могут противостоять тому, чтобы конкретные операции стали прозрачными.
4. Проблема монополизма. Для российской экономики характерны различные формы монополизма, поэтому многие предприятия не заинтересованы в улучшении качества продукции и снижении цен и, как следствие, во внедрении процессного подхода.
5. Проблема целеполагания. Зачастую руководители ставят перед своими подчиненными либо нечеткие, либо вовсе некорректные цели по внедрению процессного подхода.
6. Проблемы управления. Руководители в своем большинстве не обладают достаточным уровнем квалификации для перехода к процессному управлению и в целом отрицательно относятся к подобным изменениям внутри организации. Как правило, они перепоручают подготовку проекта ИТ-отделу, оторванному от реального положения дел в компании, который не в силах составить корректную карту процессов. К тому же владелец процесса заинтересован в его результате и, как следствие, может рассчитывать на долю прибыли, но собственники не стремятся допустить подчиненных к распределению прибыли.
7. Проблемы методики и моделирования. Зачастую на предприятии отсутствуют стандарты по описанию и регламентированию бизнес-процессов, а построенные модели попросту не работают. Выбрать же эффективную методику и инструменты совершенствования процессов достаточно сложно. Иногда предприятие стремится охватить все процессы разом и в итоге испытывает трудности с ресурсами и управлением столь глобальным проектом.
8. Проблема противостояния сотрудников. Из практики внедрения процессного управления следует, что сотрудники, как правило, сопротивляются нововведениям. Это связано и с проблемой прозрачности, и со страхом потерять работу в случае автоматизации процесса, и с опасением, что к их основной деятельности будут добавлены новые функции.

## **Решение проблем, связанных с внедрением процессного подхода**

С учетом вышеизложенных проблем следует изложить основные этапы внедрения процессного подхода. Всего было выделено девять этапов.

Первый этап характеризуется описанием основных процессов в соответствии с п. 4.1. ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Руководство предприятия должно понять основные процессы, продумать, как их сопоставить с уровнями управления, как их классифицировать, а также создать подробный список реальных процессов. На втором этапе организация определяет долгосрочные и краткосрочные цели для ясного понимания назначения каждого процесса в отдельности. Особое внимание следует уделить постановке целей, так как они являются основой построения организационных отношений и системы мотивации, а также определяют точку отсчета для контроля и оценки результатов. Необходимо придерживаться иерархии целей, поскольку она обеспечивает направленность процессов на достижение целей верхнего уровня.

На третьем этапе предприятие устанавливает взаимосвязи между процессами. Основная задача – определить границы различных процессов, определить входы и выходы. Это подразумевает четкое разделение ответственности и полномочий сотрудников.

Во время четвертого этапа определяются ответственность и компетенции по каждому процессу. Это обязательное условие для достижения эффективности и результативности процесса. Для управления процессами необходимо определить их владельцев.

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

На шестом этапе определяют критерии оценки результативности, устанавливают измеряемые величины и показатели, которые обеспечивают управляемость процессов (сроки, уровень дефектности, финансовые аспекты и т.д.), план действий по снижению вероятности возникновения рисков, методы проведения измерений и методы анализа информации о процессах.

Седьмой этап – реализация и управление процессом. Управление процессами осуществляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2000 и подразумевает планирование процессов, обеспечение их ресурсами и обслуживание.

На восьмом этапе проводится контроль и оценка процесса. Это делается после установления необходимых средств измерения и нормативов во время шестого этапа. Контроль можно определить как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.<sup>3</sup> Необходимость контроля определяется факторами неопределенности, предупреждения кризисных ситуаций, возрастающей сложности процессов и организации в целом, а также поддержки успешных действий.

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

## **Заключение**

Внедрение процессного подхода требует больших затрат, как материальных, так и временных. Одной из основных проблем российских предприятий является недостаточная квалификация руководства предприятия. Ведь для достижения успешных результатов руководство предприятия должно обладать определенными знаниями и навыками в данной области менеджмента, а также четко осознавать и обозначать перед сотрудниками цели конкретных преобразований, доходчиво объяснять им смысл и идеи предстоящего реинжиниринга. Стоит отметить, что на сегодняшний день в России существует немало предприятий, успешно внедривших процессный подход и тем самым повысивших свою эффективность.

Преимущества процессного подхода очевидны, большинство руководителей начинают понимать, что в условиях современной реальности отказ от перестройки процессов и перехода к процессному подходу означает низкую конкурентоспособность и, как результат, постепенный уход с рынка.

#### Список литературы

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях. – Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008.
3. Пичугин И. Ломка стереотипов. Российские компании хотят знать, как они работают на самом деле: <http://www.gipp.ru/print.php?id=5447,2005>
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

---

<sup>1</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

<sup>2</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

<sup>3</sup> Собакарева А.В. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на российских предприятиях. – Вестник МГТУ, том 11, №2, 2008.