УДК 658.512 **Экономические науки**

Климова Екатерина Ивановна, *магистр кафедры современных технологий управления, РТУ МИРЭА, Москва, Россия*

Голдобин Илья Алексеевич, *магистр кафедры информатики РТУ МИРЭА, Москва, Россия*

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ДЛЯ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация: Работа посвящена рассмотрению основных особенностей внедрения процессного подхода в организациях для устранения наиболее популярных проблем, с которыми чаще всего сталкиваются организации. Предложена процедура внедрения, состоящая из 9 этапов, которая позволяет уменьшить влияние данных проблем и увеличить конкурентоспособность организации на рынке, с помощью использования процессного управления.

Ключевые слова: бизнес-процессы, процессный подход, проблемы внедрения, процессное управление.

Annotation: The work is devoted to the consideration of the main features of the implementation of the process approach in organizations to eliminate the most popular problems that organizations most often face. The implementation procedure consisting of 9 stages is proposed, which allows to reduce the impact of these problems and increase the competitiveness of the organization in the market by using process management.

Keywords: business process, process approach, implementation problems, process management.

Процессный подход является одним из методов повышения эффективности деятельности организации. Основная задача процессного

управления – выделение конкретных бизнес-процессов, а так же назначение одного из участников в качестве владельца данного процесса, в дальнейшем все обязанности и вся отвесности по управлению возлагается на него [1]. Несмотря на то, что использование данного подхода помогает улучшить качество продукции и услуг, при его внедрении организация сталкивается с определенными проблемами. Проекты по внедрению процессного управления идут в комплексе с рисками. Риски, прежде всего, связаны с неизбежностью изменения внутренней ситуации в организации. Персонал не видит смысла в том, чтобы бизнес-процессы были контролируемым и нормированными. Применение информационных систем дает возможность выявить наименее эффективных сотрудников, что приводит к сокращению штата. Но данные преобразования необходимы, чтобы обеспечить дальнейшее эффективное функционирование процессов.

Проанализировав литературу, посвященную внедрению процессного управления, был выделен некий комплекс проблем (Таблица 1), которые характерны для организаций:

Таблица 1. Проблемы внедрения процессного подхода

Проблема	**Характеристики**
Проблемы теоретического характера	1. Нет целостной системы определений, позволяющих быстро погрузиться в подход. 2. Нет теоретической базы, которая раскрывает возможности управления.
Проблемы методического характера	1. Недостаток методических указаний для перехода к процессному подходу к управлению. 2. Нет внутренних стандартов, которые описывают и регламентируют бизнес-процессы. 3. Нехватка методик, описывающих применение инструментов моделирования бизнес-процессов.

Проблемы прикладного характера	1. Некорректно постановлены цели и задачи внедрения процессного управления. 2. Сопротивление работников изменениям. 3. Руководство настроено на получение быстрый результат от внедрения проекта. 4. Сокрытие текущих результатов проекта внутри организации.
Неподготовленность структуры управления организации	Несмотря на то, что рынок изменчив, структура управления организацией остается неизменной. Внедрение процессного подхода может нанести ощутимый вред, если организация не готова применять его в полной мере в силу неготовности руководства к нововведениям или финансовых ложностей [2].
Столкновение интересов	Эта проблема связана с тем, что процессное подход невозможно осуществить без достоверного документирования процессов и деятельности организации. К сожалению, организации не всегда готовы представить правдивое описание своей системы бизнес-процессов.
Охват всех процессов сразу	Зачастую, организация при внедрении процессного подхода пытается сразу описать все процессы, которые в ней функционируют. Но такой масштабный охват приводит к нехватке ресурсов и сложностью управления.
Негативная реакция персонала	Руководство сталкивается с сопротивлением изменениям со стороны работников. Это связано с тем, что любые действия, которые осуществляют переход к процессному управлению, рассматриваются как дополнительная нагрузка к основной деятельности.

Не смотря на то, что процессное управление сопровождается проблемами его внедрения в организации, его преимуществ, безусловно, больше. К ним можно отнести:

- снижение операционных издержек;
- сокращение временных затрат на выполнение процессов;
- повышение точности исполнения задач;
- увеличение скорости реакции на различные модернизации;
- более разумное использование основных фондов.

Когда работа сосредоточена вокруг бизнес-процессов, то так же повышается и управляемость бизнеса, это побуждает компанию думать о том, что она делает, с позиции «взгляда извне». Это стимулирует выстраивать наиболее эффективную расстановку сил.

Проанализировав проблемы, приведенные в таблице 1, и изучив научную литературу, которая содержит в себе способы внедрения процессного подхода, возник алгоритм успешного внедрения процессного подхода в организации, позволяющую избежать основные проблемы. Каждый этап данного алгоритма рассмотрим подробнее.

Первый этап несет в себе определение процессов организации.

Для данного шага необходимо использование п. 4.1. ГОСТ Р ИСО 9001:2001, то есть, организация должна устанавливать процессы, которые необходимы для системы менеджмента качества. Так же должна быть определена последовательность данных процессов и их взаимодействие. Для обеспечения результативности при осуществлении и при управлении должны быть определены критерии и методы. Внутри компании важно сформировать понимание функций процесса, какие возможно соотносить с уровнями управления, ранжировать. И конечно же, важно определение процессов, которые будут использоваться для реализации основного предназначения организации.

В организации средних размеров можно выделить в среднем около 2000-2500 процессов. Распространенной ошибкой при внедрении процессного управления организациями в Российской Федерации является попытка начать комплексно описывать все существующие в организации процессы [2].

Во **втором этапе** содержится определение долгосрочных и краткосрочных целей.

Если цели организации поставлены четно, то и становится понятным назначение каждого конкретного процесса. Постановка целей является неотъемлемой частью планирования, они лежат в основе построения

взаимодействия между процессами. Основные направления постановки целей лежат в таких сферах, как:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- социальная ответственность;
- благосостояние и потребность сотрудников;

Просто поставить цели – недостаточно для успешного функционирования, необходимо соблюдать их иерархию, именно она обеспечивает ориентацию каждого отдельного бизнес-процесса на достижение целей, находящихся на верхнем уровне.

Четко определенные цели позволяют осуществить эффективный контроль, приводят к эффективной деятельности всей компании.

Третий этап - это определение взаимосвязи между процессами.

Изначально важно установить границы процесса, определить, где заканчивается один бизнес-процесс, и берет свое начало другой. Это представляет собой четкое разграничение областей действия и полномочий сотрудников организации. Один процесс может вытекать из другого.

Задача **четвертого этапа** - определение ответственности и компетенции сотрудников по всем процессам.

Определение компетенции и ответственности работников является существенным препятствием для достижения результативности процесса. Для эффективного функционирования и управления бизнес-процессами необходимо установить владельцев процессов. Владелец наделен полномочиями, которые позволяют ему решать возникающие проблемы, связанные с процессом. Владелец так же определяет и организовывает работу команды специалистов для анализа процесса, в дальнейшем его улучшения. При анализе может возникать вопросы, например, кто несет ответственность за процесс в тот момент, когда процесс переходит от одного подразделения к другому.

Анализ структуры процесса, определение необходимых средств и ресурсов для его выполнения относится к **пятому этапу.**

Для лучшего понимания детализации действий необходимо рассмотреть графическое и наглядное описание процесса. То, насколько подробно будет описан процесс, зависит от методов и инструментов, которые для этого будут использованы. Визуализация процесса должна выполняться так, чтобы не было его усложнения, необходимо отразить ответственность исполнителей, данные входные/выходные, а так же отразить последовательность действий для контроля.

На **шестом этапе** необходимо определить критерии оценки результативности, выявить величины и показатели, которые необходимо измерять. Определение критериев эффективности улучшает управляемость процессов (сроки, финансы и т.д.), уменьшает риски. Руководство организации должно установить средства измерения, а так же данные, конкретизирующие желаемый результат.

Седьмой этап отвечает за управление и реализацию процесса. Управление процессами необходимо осуществлять опираясь на требования ГОСТ Р ИСО 9001-2000. Управление – это планирование процессов, обслуживание и обеспечение их ресурсами. Для эффективного функционирования процессов и субпроцессов необходимо определить ресурсы, для достижения поставленных целей - выявить механизм разработки мер.

Восьмой этап несет в себе контроль и оценивание процесса. Данный шаг производится после шестого шага, т.е. установления средств измерения и нормативов. Здесь контроль определяется как процесс, обеспечивающий достижение компанией поставленный целей. Факторы, которые показывают необходимость контроля:

- неопределенность;
- предотвращение кризисных ситуаций;
- сложность процессов;
- поддерживание успешного выполнения процессов.

Во время контроля важно грамотно сопоставить полученные результаты с установленными стандартами (измерить результаты, сравнить их фактическое

значение с запланированным, определить допустимые отклонения). Аудит процесса будет распространяться на все его подразделения.

Финальный **девятый этап** - это определение и реализация мер, которые направлены на улучшение процесса. Данный шаг заключается в анализе причин отклонений и разработке действий, корректирующих данные отклонения. Появляется необходимость в поиске альтернативных решений для улучшения бизнес-процессов, а так же и в мотивации персонала. Работники должны быть не просто коллегами, но и командой, которая нацелена на реализацию единой цели. Руководству необходимо помнить, что улучшение процессов нуждается в планировании, в установлении четких временных границ.

Заключение

Внедрение процессного подхода невозможно без пересмотра существующих взглядов на принципы управления и изменения используемой структуры организации. Вместе с этим на проблематику внедрения влияет нехватка методической литературы. Успешное внедрение процессного подхода зависит от руководства организации и от поставленных целей.

Алгоритм, предложенный в статье, позволяет организации более четко выявить свои цели, бизнес-процессы, которые протекают внутри компании. С помощью применения предложенных этапов руководство организации может уменьшить количество проблем, с которыми сталкивается в процессе внедрения процессного подхода. Для того, чтобы решить проблемы прикладного характера и подготовить структура управления к изменениям, необходимо четко определить стратегические и тактические уели, описать все существующее и грядущие процессы, выявить между ними взаимосвязь. Чтобы мотивация сотрудников становилась более эффективной, рекомендуется определить компетенцию каждого из работников.

Когда работа сосредоточена вокруг процессов, то повышается управляемость бизнеса, организация задумывается о том, что она делает, но уже с позиции клиента.

Библиографический список:

1. Ефимов В.В. Размышления о процессном подходе. // Методы менеджмента качества, № 11, с.17, 2004.

2. Иванова М.А. Многоликое процессное управление. // Методы менеджмента качества, № 5, 2005.

3. Макаричев С. Практика внедрения процессного управления в организации. URL: http://www.parus.ru/docs/tesises_201205.pdf .