

Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЯДЕРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИФИ»
Саровский физико-технический институт – филиал НИЯУ МИФИ
ФАКУЛЬТЕТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

Выпускная квалификационная работа

На тему:

Исследование методик анализа бизнес-процессов организации

Автор работы _____

Руководитель работы _____

Рецензент работы _____

Выпускная квалификационная работа
защищена «__»_____2016 г.

Оценка _____

Председатель комиссии по аттестации
_____ О.В. Кривошеев

г. Саров
2016

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретические подходы к формированию системы управления организацией на основе процессного подхода.....	5
1.1 Понятие процессного подхода	5
1.2 Классификация бизнес-процессов	8
1.3 Реализация процессного подхода.....	9
Глава 2. Механизм внедрения процессного подхода к управлению организацией.....	15
2.1 Эффективность процессного подхода	15
2.2 Уровни описания процессов.....	18
2.3 Поэтапная реализация процессного подхода.....	23
2.3.1 Сбор данных.....	23
2.3.1.1 Выявление цепочек создания ценностей.....	23
2.3.1.2 Регистрация внутрифирменных процессов.....	23
2.3.1.3 Определение значимости процесса.....	25
2.3.1.4 Выявление проблем, связанных с процессами	26
2.3.1.5 Классификация процессов по их зрелости.....	26
2.3.2 Выбор процессов.....	27
2.3.3 Установление собственников процесса.....	27
2.3.4 Надзор и оптимизация.....	28
2.3.4.1 Постоянный анализ со стороны руководства	28
2.3.4.2 Оптимизации организационных структур и систем	28
2.3.5 Управление и улучшение процессов	28
2.3.5.1 Мониторинг функционирования процессов	28
2.3.5.2 Выявление потребностей в улучшении	29
2.3.5.3 Инициирование и управление улучшениями	29
2.4.5.4 Закрепление достижений	29
Глава 3. Внедрение на предприятии процессного управления	31
3.1 Возможности процессной системы управления.....	31
3.2 Проблемы внедрения процессного подхода на российских предприятиях и пути их решения	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	46

ВВЕДЕНИЕ

Сложная и динамичная внешняя среда требует от предприятий постоянного совершенствования своих систем управления и информационных систем их поддержки. При этом возможны различные варианты организации управления предприятием. В последнее время для создания эффективной системы управления предприятием достаточно широко используется процессный подход.

Процессный подход это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Для того чтобы управлять организацией, необходимо управлять процессами. Процесс стал одним из ключевых элементов улучшения качества.

Многие современные компании, ориентированные на долгосрочный успех в бизнесе, переходят на методы процессного управления, которые позволяют добиться производства конкурентоспособной продукции и услуг, а также стать компаниями мирового уровня.

Исследование возможностей процессного подхода к управлению организацией является актуальным, поскольку в современных условиях внедрение на предприятии процессного управления является, во-первых, дает возможность получить устойчивые конкурентные преимущества в виде эффективной системы управления, а во-вторых, обеспечить рост имиджа компании, повышение ее стоимости и инвестиционной привлекательности.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в исследовании основных возможностей и особенностей применения процессного подхода для управления организацией.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- систематизировать информацию, касающуюся организации процессного управления на предприятии;

- изучить теоретические аспекты внедрения процессного подхода к управлению организацией;
- обосновать необходимость применения процессного подхода к управлению организацией.

Объектом исследования является деятельность по внедрению процессного подхода в систему управления организацией.

Предметом исследования являются теоретические и методические аспекты проблемы внедрения на предприятии процессного управления.

В данной работе используется сравнительно – аналитический метод исследования.

Практическая значимость работы состоит в рассмотрении особенностей процессного подхода к управлению.

Глава 1. Теоретические подходы к формированию системы управления организацией на основе процессного подхода

1.1 Понятие процессного подхода

Ключевым в понимании процессного подхода является переход от вертикального построения организационной структуры к горизонтальной. Основными положениями процессного подхода можно по праву считать авторов пионерной работы "Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе" М. Хаммера и Дж. Чампи. Именно они высказали, что изменившиеся условия бизнеса требуют от компаний нового подхода к управлению на базе бизнес-процессов, где в основе успешного функционирования лежит максимальное удовлетворение клиента.

Суть процессного подхода сводится к тому, чтобы доставить клиенту желаемое в кратчайшие сроки, высочайшего качества и по максимально низкой цене. Непрерывный контакт с потребителем позволяет получить информацию о его требованиях, определить его пожелания, которые нужно удовлетворить или превзойти. Совершенствуя внутренние процессы, организация может понизить сроки и цену, повысив качество изделий, устраняя лишние операции, избыточный контроль, ненужный документооборот. Таким образом, процессный подход - это новое видение организации работы предприятия, но в современных условиях оно гораздо больше соответствует естественной организации деятельности и условиям конкурентной среды, чем традиционное функциональное представление о предприятии.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей функция планирования отвечает на три следующие основные вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда хотим двигаться?

3. Как мы собираемся сделать это?

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация. Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.

Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти

потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль. Контроль - это процесс обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей. Существуют три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Прежде всего, необходимо дать краткое описание проблем внедрения процессного подхода. Для некоторых руководителей и сотрудников компаний его методы кажутся простыми и прозрачными, давно изученными, типовыми и легко применимыми. Встречаются специалисты, которые с удовольствием проповедают идеологию процессного подхода с различных трибун. Содержание девяноста пяти процентов подобных выступлений можно предсказать заранее - следуя "классическим" канонам. Однако на практике все обстоит гораздо сложнее. При попытке реализовать на реальном предприятии красивые и логичные построения теоретиков процессного подхода управленцы-практики сталкиваются с большим количеством проблем, решать которые приходится им самим. Для внедрения важны реально действующие методы, увязанные в систему, а не набор абстрактных взглядов.

1.2 Классификация бизнес-процессов

Одним из первых этапов построения процессной организаций и управления деятельностью предприятия является выделение и классификация бизнес-процессов. Для выделения бизнес-процессов целесообразно сформировать команду, в состав которой необходимо включить:

- собственников предприятия;
- топ-менеджеров;
- специалистов, знающих проблемы и технологии предприятия;
- претендентов в процессную команду;
- внешних консультантов.

Наличие внешних консультантов позволит использовать накопленный опыт и методики выделения и классификации бизнес-процессов.

Как правило, основу для классификации бизнес-процессов составляют четыре базовые категории:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления.

Основные бизнес-процессы производят выходы процессов. Как правило, основных бизнес-процессов на предприятии немного, обычно не более десяти.

Обеспечивающие, или вспомогательные, бизнес-процессы снабжают ресурсами все бизнес-процессы предприятия. В отличие от основных количество обеспечивающих процессов достигает нескольких десятков.

На рис. 1.1 представлено взаимодействие основных и обеспечивающих бизнес-процессов. Понимание данного взаимодействия очень важно для определения доли обеспечивающих процессов в затратах на производство продукции или услуг и определения их истинной себестоимости.

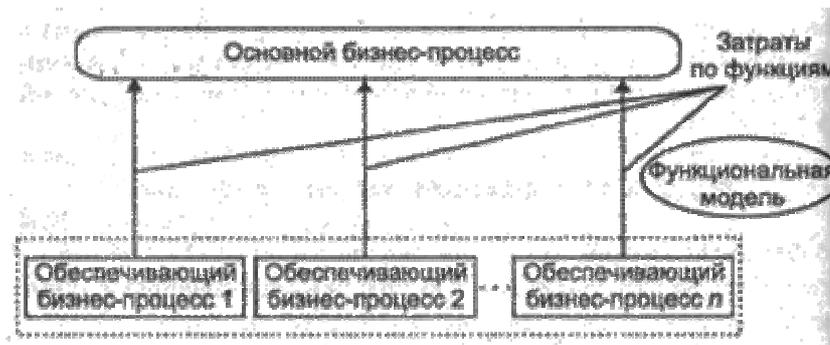


Рис. 1.1. Взаимодействие бизнес-процессов

Процессы управления - это бизнес-процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. В основе построения: технологии выполнения процессов управления лежит концепция контроллинга, которая позволяет сформировать полный цикл управления предприятием, начиная от стратегического планирования до анализа причин отклонений от плана и формирования управляющих воздействий.

К процессам развития, как правило, относятся процессы совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы.

1.3 Реализация процессного подхода

Для успешного руководства и управления организацией необходимо, чтобы менеджмент - скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией - осуществлялся систематически и наглядно. Одним из ключевых аспектов менеджмента является обеспечение наглядности ("прозрачности") объекта управления (организации или системы) посредством его описания - точного, достаточного, лаконичного и удобного для восприятия и анализа.

Очевидно, что для сложных систем практически невозможно получить единственное описание, отвечающее на все вопросы с точки зрения управления, пригодное для достижения всех ключевых целей. Являясь по своей природе многогранной по формам и содержанию представления, организация

(система) как совокупность взаимосвязанных компонентов может быть описана в виде целого ряда самостоятельных, законченных "проекций", количество которых, кроме всего прочего, определяется целями менеджмента (рис. 1.2).

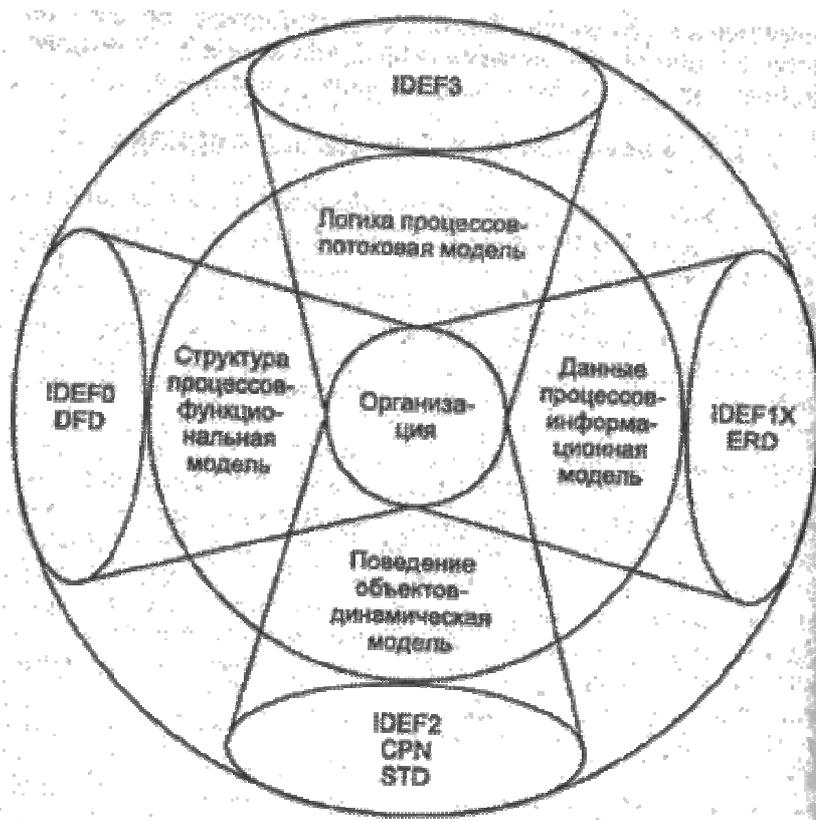


Рис. 1.2. Многообразие "проекций" организации

Например, одна и та же организация может быть представлена как:

- сеть процессов, с помощью которых она выполняет свою миссию;
- совокупность источников и потоков информации и типов данных;
- организационная структура;
- инфраструктура (территории, здания, сооружения, коммуникации и т.д).

При создании моделей деятельности сначала описывают миссию (фундаментальные цели предприятия), затем дают характеристики основным стратегиям, которые позволяют этих целей достигнуть.

Моделирование объекта начинают именно с описания процессов, определяющих миссию. Затем поэлементно описывают другие процессы, существующие на предприятии. Это дает возможность выявить и устранить очевид-

ные ошибки в структуре управления. Процесс продолжают до достижения необходимой степени "прозрачности", достаточной для корректного анализа выработки эффективных управленческих решений.

После поэлементного описания процессов проводят их анализ и ранжирование по важности и эффективности. Решение принимается по следующему принципу: кто больше всех выигрывает от эффективной организации процесса и кто больше всех проигрывает от сбоев во время его выполнения. При этом за каждым процессом закрепляется сотрудник, на которого ложится основная ответственность за улучшение этого процесса.

В соответствии с идеологией стандартов ISO семейства 9000 создание системы менеджмента качества в конкретных ситуациях является доказательством того, что организация потенциально способна стабильно поставлять продукцию, отвечающую обязательным требованиям и требованиям потребителей, а также неуклонно повышать удовлетворенность потребителей. Требование стандартов о представлении системы менеджмента качества в виде сети процессов является необходимым и достаточным условием ("проекцией") обеспечения ее "прозрачности" для оценки первой, второй и третьей сторонами, доказательством потенциальных возможностей обеспечения результативности.

Применение в организации в качестве основы управления системы (сети) процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться "процессным подходом" (рис. 1.3).

Функциональная модель строится для:

- формирования иерархии процессов, определяющих качество продукции;
- определения входов, выходов и взаимосвязей между процессами;
- идентификации процессов, включающей определение диапазонов ответственности, ресурсов, требуемой документации (организационно-распорядительных документов, нормативов и т. д.) и показателей качества процессов.

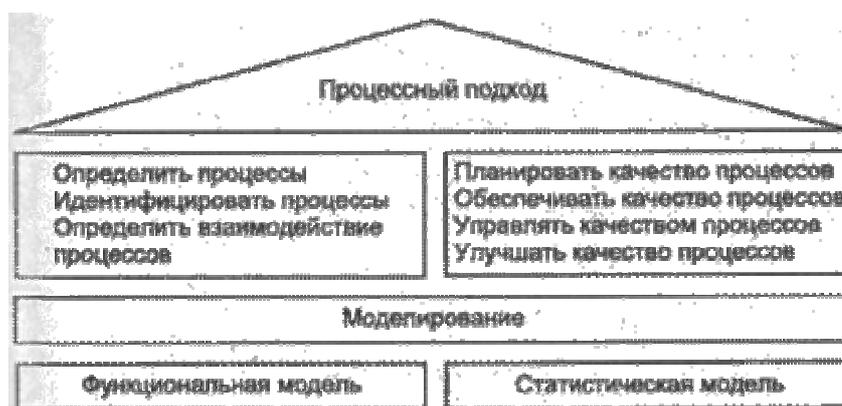


Рис 1.3. Идеология процессного подхода в соответствии с ISO семейства 9000 версии 2000г.

Статистическая модель служит для ответа на вопросы:

- Какие параметры процесса определяют качество продукции?
- Как проранжировать эти параметры по степени важности?
- Как улучшить процесс за счет внутренних резервов?
- Как прогнозировать состояние качества продукции и процессов?
- Какие корректирующие и предупреждающие меры можно принимать?

Эффективный менеджмент качества через призму процессного подхода можно представить условно как совокупность двух элементов:

- хорошо структурированной (описанной) сети процессов, определяющей деловой процесс (процессы) организации;
- постоянно реализуемых процедур планирования, обеспечения, управления, улучшения качества в рамках каждого процесса сети процессов.

Адекватное описание процессов возможно с помощью процедуры, называемой моделированием. Под этим термином следует понимать процесс создания точного, достаточного, лаконичного, удобного для восприятия и анализа описания системы, как совокупности взаимодействующих компонентов и взаимосвязей, между ними.

С точки зрения человека, такие системы, как деятельность организации или производственный процесс, описать достаточно трудно, потому что они

обладают сложной внутренней структурой и сложным характером взаимодействий между элементами этой структуры. Очень часто невозможность обычными средствами дать простое описание, а, следовательно, и обеспечить понимание таких систем делает их проектирование, разработку и поддержание в рабочем состоянии трудоемким и дорогостоящим процессом и повышает степень их ненадежности.

Моделирование предполагает наличие в обязательном порядке установленного набора изобразительных (выразительных) средств и правил - языка описания объекта. Среди наиболее распространенных языков описания и соответствующих им моделей можно выделить следующие.

Вербальная модель - описание на естественном языке. Например, для стандартизации это наиболее характерная и привычная форма описания объекта. Следует отметить, что этот язык не всегда обеспечивает необходимую "прозрачность" описываемого объекта.

Математическая модель - описание с помощью средств и правил определенного раздела (разделов) математики. Например, статистическая модель для анализа и прогнозирования технологического процесса, составленная на базе таких разделов математики, как теория вероятностей, математическая и прикладная статистика.

Графическая модель - описание объекта с помощью средств и правил графического изображения. Например, ЕСКД (единая система конструкторской документации) - набор средств и правил получения графического описания объекта, называемого чертежом.

Следует отметить, что нет четких границ между приведенными типами языков описания и соответствующими им моделями. Как правило, каждая модель в той или иной мере использует средства и правила других моделей. Например, математическая модель может содержать как элементы вербальной модели (словесное сопровождение), так и элементы графической модели (поясняющие схемы, рисунки и т.п.).

Большинство экспертов по системам менеджмента качества (СМК) сходятся на том, что наиболее приемлемым способом описания процессов является их графическое представление. В различных документах, посвященных толкованию процессного подхода, изложенного в новой версии стандарта, предлагаются различные варианты графического представления процессов.

Описание системы процессов организации должно отражать не только отдельные процессы, но также взаимосвязи и взаимодействия между процессами. Процессы вместе с взаимосвязями и взаимодействиями представляют собой сеть процессов организации. Описание сети процессов, составляющих деятельность организации, - это сложная организационно-техническая задача, для решения которой требуются специальные средства описания и анализа.

Глава 2. Механизм внедрения процессного подхода к управлению организацией

2.1 Эффективность процессного подхода

Желаемый результат достигается эффективней, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами.

Функциональный менеджмент, который везде и всюду использовался для повышения производительности управленческого труда, создал барьеры, обрывы и ямы между частями процессов, разрушив тем самым непрерывность процессов создания продукции или оказания услуг. В результате цепочки стали очень длинными, сложными и запутанными, а в итоге - неэффективными.

Процессный подход, не разрушая полностью функциональный менеджмент (специализация нужна везде, в том числе и в управлении), позволяет соединить цепочки процессов, выбросить лишние цепочки и исключить дублирующие процессы, запараллелить те процессы, которые можно и нужно осуществлять параллельно.

Для освоения на предприятиях процессного подхода можно и нужно должным образом использовать опыт, накопленный в военных отраслях промышленности, где в соответствии с механизмом военной приемки представители заказчика (а не государственные чиновники) сопровождают разработку и изготовление изделия с первого до последнего шага. Однако использования опыта военной приемки явно недостаточно для необходимого обновления промышленности. Ведь процессный подход, свойственный военной приемке, навязывается заказчиком, а должен стать результатом реализации внутренней потребности компании повысить эффективность своей деятельности. Поэтому для предприятий и организаций более актуален сейчас реинжиниринг - перепроектирование используемых процессов.

В некотором смысле понимание процессов близко к представлению об алгоритмах. Дело в том, что в жизни организаций все большую роль играют информационные технологии (ИТ). А ИТ не понимают иного языка, кроме

языка алгоритмов. Во многих сферах человеческой деятельности ИТ - необходимое условие обеспечения конкурентоспособности, поэтому процессное описание деятельности организации вполне уместно. Кроме того, процессный подход удобен и вне контекста ИТ прежде всего потому, что открывает широкие возможности для визуализации, а значит, и для вовлечения сотрудников. Таким образом, речь идет о феномене процессного мышления, т.е. такого взгляда на мир, который превращает все видимое в этом мире в процессы. Для этого предлагается мета-процесс, состоящий из следующих 14 шагов:

- 1) выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества;
- 2) определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов;
- 3) с позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы;
- 4) найти сотрудника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, собственником процесса;
- 5) определить заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, т.е. требования к качеству результатов его функционирования;
- 6) определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, т. е. к ресурсам;
- 7) определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологически обеспеченные измерители;
- 8) спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса;
- 9) описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учетом системы менеджмента процесса;
- 10) определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.п.);

11) обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса;

12) вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу;

13) систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса;

14) определить порядок внесения в процесс изменений.

Мета-процесс обеспечивает систематический подход к выявлению и описанию всех процессов, представляющих интерес для качества, как, впрочем, и для управления вообще. Однако особый интерес представляют так называемые бизнес-процессы. Они характеризуются тем, что имеют конкретного потребителя, готового платить за результаты бизнес-процессов, которые и существуют до тех пор, пока есть потребитель. Их организация и систематизация осуществляются в соответствии не с удобствами производителя, а с принципом ориентации на потребителя. А это означает, что на смену традиционной организационной структуре, как правило, придет проектный подход и командная форма работы.

Бизнес-процессы делят на внутренние и внешние. Примером внутреннего процесса может служить разработка и внедрение на предприятии системы качества. Внешние бизнес-процессы порождаются, как правило, клиентами. Во всех случаях бизнес-процессы в виде цепочки операций идут внутри организации. Для систем качества крайне важно рассматривать каждый элемент любого бизнес-процесса как процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы.

2.2 Уровни описания процессов

Выделяют несколько уровней описания процессов. На самом верхнем уровне, условно называемым стратегическим, организация рассматривается как "черный ящик", взаимодействующий с заинтересованными сторонами. Поэтому основной критерий классификации процессов на этом уровне - клиент (заинтересованная сторона), ради которого процесс запускается. Для нас точные названия процессов не так важны, как сам принцип их выделения. Для удобства условимся называть процессы, порождаемые ради удовлетворения:

- интересов менеджмента - процессами управления;
- интересов сотрудников - социальными процессами;
- любимого потребителя - бизнес-процессами.

При этом важно иметь в виду: бизнес-процессы принципиально отличаются от других процессов тем, что их результат обменивается на денежные средства покупателей. Несомненно, это самые важные процессы, поскольку именно за их счет мы существуем.

Этот признак классификации особенно существенен потому, что позволяет не упустить из виду интересы заинтересованных сторон и настроить на них процессы. Кроме того, это первый шаг к построению сбалансированной системы показателей.

Второй классификационный критерий делит процессы на те, что направлены на создание ценности для заинтересованных сторон, и те, что обеспечивают процессы создания ценности.

Бизнес-процессы инициируются всегда извне и реализуются после решения руководства о целесообразности их осуществления. Конечно, не все инициируемые извне процессы обязательно оттуда и финансируются. Общение, скажем, с пожарной инспекцией может породить процесс, платить за который придется из собственных средств.

Процессы управления главным образом связаны с выработкой стратегии и координацией параллельно идущих бизнес-процессов, а вспомогательные запускаются время от времени при возникновении потребности в них

Второй иерархический уровень - тактический - предполагает развертывание процессов, связанных с этапами жизненного цикла продукции. Цикл, как известно, начинается с маркетинга. Поставщики этого процесса находятся вовне организации, с потребителями дело обстоит сложнее. К ним можно отнести и те структуры, которые перехватывают у маркетинга "эстафетную палочку" и несут ее дальше - в исследования и разработки, и высший менеджмент, которому маркетинговый процесс не может быть безразличен.

На следующем этапе возникает процесс исследований и разработок. Его потребителями выступают технологические службы, занятые пусконаладочными работами и технологической подготовкой производства. Они и перехватывают эстафету на следующем этапе, порождая соответствующие процессы. А их, а свою очередь, уже ждут с нетерпением производственники - главные исполнители собственно производственных процессов. Обычно именно на исполнителях сосредоточено основное внимание. Но такая точка зрения совершенно неоправданна. Да и производством дело не заканчивается. За ним следует распространение товара или услуги (продажа), а далее - процессы послепродажного обслуживания и, наконец, утилизации. После чего все начинается сначала.

Третий уровень - оперативный - выделяет процессы, которые могут группироваться как в проекты, так и в действия отдельного сотрудника на рабочем месте. Именно свойство фрактальности позволяет строить такие процессы. Благодаря фрактальности процессы естественным образом вкладываются друг в друга наподобие "матрешки" - от рабочего места до кабинета директора. А это значит, что выделенные три уровня взаимосвязаны и образуют единую систему.

Переход на процессный способ описания деятельности предполагает наглядное представление блок-схемы (или схемы потоков) процесса. Графиче-

ское представление процессов создает простой и понятный язык описания, существенно облегчающий обмен информацией (или, как теперь принято говорить, коммуникацию) и по вертикали, и по горизонтали. Наглядность облегчает решение многих насущных задач, например, оценку числа людей, необходимого для обеспечения последовательности операций бизнес-процесса. Это достигается благодаря последовательному раскрытию "матрешки" бизнес-процессов вплоть до уровня отдельного оператора (исполнителя). Таким образом, определяется "рабочая зона" каждого исполнителя и их взаимодействие во внутренней цепочке "поставщик - потребитель".

Отсюда вытекает возможность формулирования должностных инструкций и служебных обязанностей каждого сотрудника. В рамках процессного подхода, как, впрочем, и в рамках международных стандартов ИСО серии 9000:2000, меняется роль и структура таких документов, как, например, должностные инструкции. Дело в том, что теперь должностная инструкция становится практическим документом, используемым каждый день, а не пылящимся где-то в отделе кадров. В ней фиксируются все действия, выполнение которых возложено на данного сотрудника. И если в ходе непрерывного совершенствования процесса какие-то действия меняются, это надо немедленно отразить в инструкции. Сами действия надо описать не общими словами, а операциональными выражениями, допускающими эффективное обучение и, если надо, проверки.

Благодаря локализации точек контроля, процессный подход помогает организации информационных потоков бизнес-процессов. Во-первых, становится понятным, где важно собирать информацию, с помощью каких средств измерения и какими статистическими методами стоит пользоваться при ее свертке и представлении. А во-вторых, проясняется организация механизмов обмена информации, ее накопления и хранения.

Процессный подход облегчает описание взаимодействий бизнес-процесса и вспомогательных процессов, прежде всего таких, как процессы

обслуживания и ремонта. Упрощается, конечно, и взаимодействие с процессами управления.

Непрерывное улучшение процессов - необходимая стратегия бизнес-деятельности на конкурентном рынке, поскольку:

- степень приверженности потребителя зависит от величины той ценности, которую он приобретает у компании;
- приобретенная ценность является результатом бизнес-процессов;
- длительный успех в условиях конкуренции требует постоянного повышения ценности того, что поставляется на рынок; для непрерывного повышения способности создавать ценности компания должна постоянно улучшать свои процессы создания ценностей.

Значимость процессов уже при создании не одинаковая. Поэтому даже кардинальные улучшения второстепенных процессов обычно не приводят к каким-либо значительным результатам в бизнесе, в то время как небольшие улучшения важных процессов могут дать существенный прирост бизнес-результатов.

Представленная стратегия механизма улучшения процессов была создана, чтобы избежать ловушки парадокса процессов и стимулировать такие инвестиции в улучшение процессов которые принесут значительные результаты. Стратегия включает в себя четыре этапа.

На первом этапе (сбор данных) происходит сбор информации и данных, необходимых для отбора процессов. На втором (выбор процессов) на основе собранной информации и данных делается выбор. Действия на этих этапах осуществляют только один раз.

Этапы третий и четвертый включают в себя шаги, необходимые для создания системы управления и непрерывного улучшения процессов. Основное отличие состоит в том, что на третьем этапе речь идет об ответственности руководителей компании, а на четвертом - об ответственности собственника (владельца) процесса. Механизмы этих этапов действуют постоянно.

Стратегия построена на нескольких основных принципах. Принципы важности процессов и качества их функционирования используются для того, чтобы отбирать процессы. Принцип зрелости процессов используется для обеспечения системности в подходе к выбору методов улучшений для выбранных процессов. Несмотря на то, что в методологии стратегии заложена необходимость измерений того, как функционирует процесс, применяемый подход не требует изначально разработки всесторонней системы измерений. Все зависит от зрелости процесса: разработка, внедрение и применение тех или иных показателей деятельности должны определяться степенью готовности процесса к таким измерениям. Забота о внутрифирменных процессах должна быть главной ответственностью руководителей. Без эффективного надзора и руководства со стороны менеджеров шансы стать жертвой парадокса процессов значительно повышаются. Третий этап дает возможность этого избежать.

Очевидно, что предложенная стратегия - это подход, который требует времени. Дорога к благополучию и эффективным процессам требует определения и постоянной актуализации приоритетов. Для достижения заметных результатов стратегия должна применяться неуклонно с самого начала, и ее реализация требует, чтобы на всем пути она твердо опиралась на описанные принципы. Это самый быстрый и самый надежный путь к успеху.

2.3 Поэтапная реализация процессного подхода

Рассмотрим каждый этап более подробно.

2.3.1 Сбор данных

2.3.1.1 Выявление цепочек создания ценностей

Выявление цепочек создания ценностей - первый шаг в стратегии предприятия. Такая цепочка состоит из ключевых действий, необходимых для продвижений продукции или услуги от первоначальной идеи до поступления к конечному потребителю ценность может быть определена только конечным потребителем и имеет значение применительно к конкретной продукции или услуге. Информации о продукте или услуге может быть объединена с информацией о ценности, определенной потребителем, чтобы разработать предложение по созданию ценности. В этом документе описаны возможные выгоды для потребителей, совмещенные с такой ценовой политикой, которая, с одной стороны, будет привлекательна для потребителей, а с другой - обеспечит достижение финансовых целей предприятия. Подобный документ необходим для оценки вклада в создаваемые ценности соответствующих производственных процессов и выявления связи ценности с различными внутренними структурами, системами и характеристиками.

2.3.1.2 Регистрация внутрифирменных процессов

Следующий шаг - выделение бизнес-процессов, процессов менеджмента и вспомогательных процессов, действующих на предприятии. Один из подходов к идентификации бизнес-процессов связан с изучением материальных и информационных потоков между предприятием и внешним миром. Содержащиеся в этих потоках материальные и информационные объекты - либо производятся, либо потребляются в результате процесса. Для каждого идентифицированного процесса полезно определить состояние соответствующих объектов в период прохождения их между предприятием и внешним миром. Например, заказ потребителя может находиться в состоянии "получен", "за-

казано", "выпущено", "отобрано", "упаковано", "отгружено", "оплачено". Каждое изменение состояния является результатом процесса.

Когда идентификация процессов завершена, их необходимо описать. В описание для начала могут быть включены следующие пункты:

1. Название. Для этого нужно использовать конструкцию глаголов и объектов, например: "разработать изделие" или "выполнить заказ".

2. Цель. Описывается основная (определяющая) цель процесса, начиная с первоначальной идеи и заканчивая изменениями, которые повышают ценность производимого продукта.

3. Границы. Нужно отделить процесс от окружающей его среды. Лучше всего это сделать с помощью границ взаимодействия между потребителем и поставщиком.

4. Взаимозависимости. Описываются ключевые взаимозависимые отношения между процессом и другими процессами.

Следующие пункты могут быть включены в описание только после того, как будут определены:

а) собственник (владелец) процесса - лицо (лица), которое ответственно за разработку и функционирование процесса;

б) цели деятельности - главным образом направлены на реализацию предложения по созданию ценности, а также на ключевые источники и желаемые результаты бизнес- деятельности;

в) характеристики деятельности - включают системы измерений и соответствующие стандарты, используемые для управления процессами;

г) управление функционированием процессов - описываются методы, используемые для управления процессами;

д) механизмы обратной связи - определяются основные методы выявления степени удовлетворенности потребителей и реагирования на их жалобы.

Функционирование процесса оценивается по трем направлениям:

- результативность - синоним качества. Этот показатель показывает, насколько результаты процесса соответствуют нуждам и ожи-

даниям потребителей. Результативность важна, в первую очередь, для потребителя;

- эффективность отражает, насколько минимизированы ресурсы и устранены потери при достижении необходимого результата. Эффективность, в первую очередь, нужна предприятию для обеспечения необходимой прибыльности;
- гибкость характеризует способность процесса приспособливаться к изменениям. Это не эквивалент действиям по управлению изменениями. Гибкость - это способность процесса узнавать об изменениях внешних условий и быстро реагировать на изменения, перестраиваясь так, чтобы не снижались результативность и эффективность.

Эти аспекты используются как основа для классификации зрелости процессов и выработки рекомендаций по разработке критериев оценки процессов.

2.3.1.3 Определение значимости процесса

Характер процессов используется для описания их важности с точки зрения двух аспектов: пригодности для создания ценности и пригодности для решения стратегических задач.

Процессы можно характеризовать по их способности создавать ценности, используя для этого три категории.

1. Процессы, создающие ценности.
2. Процессы, создающие возможности для создания ценности.
3. Поддерживающие процессы.

Процессы, создающие ценности, как правило, связаны с основной специализацией предприятия и являются ключевыми для реализации его миссии. Эти процессы наблюдают внешние потребители и ощущают их на себе.

Другой аспект - значимость процесса для стратегии. В этом измерении процессы классифицируют в зависимости от их важности для долгосрочных стратегий предприятия.

2.3.1.4 Выявление проблем, связанных с процессами

Проблемы можно выявить, если оценивать функционирование процессов по двум критериям.

1. С точки зрения потребителя (измерение результативности), что позволяет выяснить наличие и содержание проблем, касающихся полученных ими продукции или услуг.

2. Стоимостной аспект функционирования (измерение эффективности) позволяет оценить производственные затраты на ключевые процессы. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) - лучший для этого метод. Принципы ФСА просты: продукция и услуги производятся в процессе производственной деятельности, на ее осуществление необходимы ресурсы, а потребление ресурсов порождает необходимость затрат. Определив затраты, возникающие в результате потребляющей ресурсы деятельности, можно оценить эти затраты с точки зрения как продукции, так и процесса.

2.3.1.5 Классификация процессов по их зрелости

Требование постоянного совершенствования процессов позволяет предложить простой путь для оценки их зрелости и выбора стратегии улучшения процесса.

2.3.2 Выбор процессов

Определение приоритетных процессов и стратегий. На этом шаге используют информацию о характере (степени важности) процессов, их функционировании и зрелости, полученную на этапе 1, чтобы определить процессы, которые требуют немедленной заботы.

Самая высокая степень приоритетности будет у процессов, имеющих важное значение, но низкие показатели функционирования. Именно эти процессы являются основными объектами для более активных действий, таких как перепроектирование и реинжиниринг.

Процессы со средними уровнями значимости или функционирования имеют приоритетность второй степени. Для повышения их потенциала можно применять методы, не относящиеся к кардинальным, например, метод непрерывного улучшения процессов.

Процессы, находящиеся на самом низком уровне по значимости могут быть рассмотрены на предмет передачи их в другие организации или для применения их при производстве других видов продукции.

2.3.3 Установление собственников процесса

Традиционно внимание руководства сосредоточено на главной иерархической единице компании - департамент. Однако бизнес-процесс часто нарушает внутрифирменные границы, пересекая в ходе своей реализации целый ряд подразделений, каждое из которых отвечает только за одну сторону его функционирования и поэтому имеет односторонний и зачастую ограниченный взгляд на процесс в целом. В результате никто не несет ответственности за весь процесс.

Собственник процесса несет ответственность за его разработку, документирование, измерение функционирования, а также за обучение сотрудников и взаимосвязи участвующих в реализации процессов.

2.3.4 Надзор и оптимизация

2.3.4.1 Постоянный анализ со стороны руководства

К этому моменту руководство компании уже выделило приоритетные процессы, определило собственников процессов и установило цели функционирования. Ответственность за окончательные результаты все еще остается за руководством организации. Поэтому руководители компании должны регулярно наблюдать за тем, как функционируют приоритетные процессы, поддерживать деятельность по их улучшению и определять людей, ответственных за конкретные результаты.

2.3.4.2 Оптимизации организационных структур и систем

По мере того как накапливается опыт управления процессами и улучшения деятельности, иногда становится необходимым установить более тесную связь внутренних структур и систем предприятия с ключевыми бизнес-процессами. Это требует поддержки и властных решений со стороны высшего руководства. Без серьезной поддержки высшего руководства и его лидирующей роли трудно осуществить какие-либо значительные изменения в разграничении полномочий внутри компании.

2.3.5 Управление и улучшение процессов

Это реализация системы итераций по управлению и улучшению процессов, которая отражает цикл "план - осуществление - проверка - действие". Ключевое положение этого этапа - измерение функционирования и мониторинг. На этом этапе основную ответственность несет собственник процесса.

2.3.5.1 Мониторинг функционирования процессов

На этом шаге собственник процесса регулярно наблюдает и оценивает результаты функционирования процесса.

2.3.5.2 Выявление потребностей в улучшении

Потребности в улучшении определяются на основе значимости, а также показателей функционирования и зрелости процессов.

2.3.5.3 Инициирование и управление улучшениями

Собственники процесса должны выбирать и внедрять улучшения, основываясь на приоритетах бизнеса и уровнях функционирования процесса

Выбор стратегии улучшения - очень важное решение. Оно должно учитывать как степень требуемых улучшений, так и текущий уровень зрелости проблемного процесса. В общем случае существует три способа улучшений.

1. Решение проблемы.
2. Непрерывное улучшение процесса.
3. Инновации процесса.

2.4.5.4 Закрепление достижений

Улучшения нужно закреплять и распространять внутри компании, чтобы использовать весь их потенциал.

Закрепление улучшений. Существует несколько предпосылок для того, чтобы эффективно перенести предложение с чертежной доски на производственную линию, например:

- 1) полностью разработанный, развернутый план с указанием исполнителей;
- 2) четкую систему отчетности;
- 3) распределение ответственности.

Все три элемента очень важны - ни один не может компенсировать отсутствие другого. В реализации первых двух элементов напрямую участвуют команды, занимающиеся улучшением процесса. А вот сделать так, чтобы заработал третий элемент, может только высшее руководство

Дальнейшее продвижение улучшений внутри предприятия - это самостоятельный набор задач, который включает:

- 1) определение того, где улучшения могут принести выгоду;
- 2) определение, как распространять улучшения;
- 3) передачу умений и знаний, необходимых для внедрения улучшений.

Здесь также участие высшего руководства является жизненно важным для того, чтобы распространение улучшений состоялось.

Очевидно, что предложенная стратегия - это подход, который требует времени. Дорога к благополучию и эффективным процессам требует определения и постоянной актуализации приоритетов. Для достижения заметных результатов стратегия должна применяться неуклонно с самого начала, и ее реализация требует, чтобы на всем пути она твердо опиралась на описанные принципы. Это самый быстрый и самый надежный путь к успеху.

Глава 3. Внедрение на предприятии процессного управления

3.1 Возможности процессной системы управления

В настоящее время многие российские предприятия занимаются внедрением процессного подхода к управлению, проводят подготовку и сертификацию по стандартам ISO серии 9000:2000, автоматизируют деятельность при помощи корпоративных информационных систем (SAP R/3, BAAN и др.), внедряют системы стратегического управления. На практике часто складывается ситуация, когда в организации одновременно ведутся несколько проектов, которые частично дублируют задачи друг друга, непроизводительно расходуя ресурсы предприятия. Одновременно на предприятии могут проводиться следующие работы:

- отдел развития занимается описанием и реинжинирингом бизнес-процессов с использованием методик ARIS или IDEF для целей улучшения управления;
- служба по качеству описывает и регламентирует бизнес-процессы в своем формате для целей внедрения системы качества (СК) или системы менеджмента качества (СМК);
- служба информатизации (IT-подразделение) собирает информацию по бизнес-процессам для подготовки и внедрения ERP-системы.

Такая ситуация во многом обусловлена невниманием руководства к проектам, которые выполняются на предприятии. В результате на предприятии создается множество отличающихся друг от друга, не связанных между собой, плохо проработанных документов, которые, по сути, предназначены для решения одной задачи – регламентации бизнес-процессов предприятия для целей эффективного управления. Для предприятия и его собственников такое положения дел означает неэффективное, даже бесхозяйственное расходование ресурсов: финансовых, материальных, человеческих, ресурсов времени. Вместо достижения конкурентных преимуществ и улучшения управляемо-

сти, предприятие растрчивает впустую капитал и время, создает хаос в управлении и постепенно уступает рынок более эффективным конкурентам.

В связи со сказанным выше, мы предлагаем создавать на предприятии единую систему управления бизнес-процессами (СУБП), которая позволяет комплексно решать основные задачи управления и развития предприятия.

Внедрение процессного подхода к управлению дает предприятию следующие возможности.

Возможность 1. Система процессного управления позволяет оптимизировать систему общего корпоративного управления, сделать ее прозрачной для руководства и способной гибко реагировать на изменения внешней среды. Система процессного управления регламентирует:

- порядок планирования целей и деятельности;
- взаимодействие между процессами и подразделениями предприятия;
- ответственность и полномочия должностных лиц, в т.ч. владельцев процессов;
- порядок работы и действий в нестандартных ситуациях;
- порядок и формы отчетности перед высшим руководством;
- систему показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности предприятия в целом и его процессов;
- порядок рассмотрения результатов деятельности и принятие управленческих решений по устранению отклонений и достижению плановых показателей.

Внедрение на предприятии СУБП в первую очередь подразумевает работу по описанию и регламентации бизнес-процессов, в рамках которой:

- а) проводится распределение ответственности за результаты работ, входящих в состав процессов;
- б) определяется система взаимодействия процессов между собой и с внешними поставщиками и потребителями;

в) определяется перечень документации, необходимой для функционирования процессов (инструкции, порядки, положения, методики, должностные инструкции и т.д.);

г) составляется график разработки и внедрения этой документации;

д) устанавливаются показатели деятельности процессов, способы и формы сбора информации и порядок отчетности перед руководителями;

е) определяются границы показателей, характеризующие нормальное течение процессов;

ж) устанавливаются критерии, по которым начинается работы по устранению причин отклонения.

Возможность 2. Система процессного управления позволяет получить и использовать систему показателей и критериев оценки эффективности управления на каждом этапе производственной/управленческой цепочки. Система показателей, построенная в рамках процессного управления, структурируется по четырем направлениям:

- показатели результата деятельности отдельных процессов и предприятия в целом (достижение запланированных результатов – по объему, качеству, номенклатуре и срокам);
- показатели эффективности деятельности отдельных процессов и предприятия в целом (отношение полученных результатов к затратам времени, финансовых и других ресурсов);
- показатели продуктов, производимых процессами предприятия;
- показатели удовлетворенности клиентов результатами работы.

Система процессного управления предусматривает двухступенчатую систему показателей:

а) показатели, по которым владелец процесса оценивает результативность и эффективность своего процесса и работ, входящих в его состав;

б) показатели, по которым владелец процесса отчитывается перед высшим руководством о результатах деятельности процесса. В число процессов, которые существуют в организации, входит процесс управления организаци-

ей. Владельцем этого процесса является Генеральный директор. Управление деятельностью предприятия производится на основе отчетных показателей, которые владельцы процессов передают высшему руководству.

Возможность 3. СУБП обеспечивает уверенность у соучредителей предприятия в том, что существующая система управления нацелена на постоянное повышение эффективности и максимальный учет интересов заинтересованных сторон поскольку:

- система основана на измерении показателей деятельности предприятия, планировании и достижении непрерывного улучшения результатов деятельности;
- система направлена на удовлетворение потребностей 5 групп лиц, заинтересованных в деятельности организации:
 - 1) соучредители (инвесторы);
 - 2) потребители на рынке;
 - 3) персонал организации;
 - 4) поставщики.
 - 5) общество.

Возможность 4. СУБП обеспечивает возможность построения на предприятии системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001:2000. Разработанная и внедренная СУБП обеспечивает реализацию в организации процессного подхода в соответствии с требованиями последней версии международного стандарта ISO 9001:2000 и получение сертификата ISO 9001:2000.

Наличие сертификата соответствия системы менеджмента качества требованиям ISO 9001:2000 гарантирует потребителям, что организация не только выполнит установленные требования потребителя, но и постарается установить и выполнить его предполагаемые требования. Наличие сертификата ISO 9001:2000 гарантирует потребителям, что в организации вопросам качества работы уделяется большое внимание, что дает организации конкурентные преимущества на рынке услуг.

Отметим, что срок действия сертификатов на систему гарантии качества ISO 9001(2),(3):1994 истекает 14 декабря 2003 года, поэтому уже сейчас проводить ресертификацию системы менеджмента качества целесообразно по новой версии стандартов ISO 9000:2000.

Возможность 5. Внедрение процессного подхода и построение системы менеджмента качества гарантирует четко определенный порядок и ответственность за разработку, согласование, утверждение и ведение документации, соответствие ее действующей нормативной базе РФ.

Возможность 6. Основой процессного управления является принятия решений основанное на фактах, поэтому большое значение для создания процессного управления имеет наличие в организации информационной системы. Внедряемая на предприятии информационная система позволяет получать владельцам процессов объективную информацию для ведения управления в том случае, если она строится в рамках единой системы управления предприятием на основе процессного подхода. В том случае, если система автоматизации внедряется без учета потребностей реального управления организацией, то очень велика вероятность неудачного завершения такого проекта.

Внедрение процессной системы управления на предприятии рассматривается как проект. Основным заказчиком результатов этого проекта является высшее руководство предприятия и владельцы процессов.

3.2 Проблемы внедрения процессного подхода на российских предприятиях и пути их решения

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

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. Сопротивление 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. 8. Неэффективное применение инструментов моделирования бизнес-процессов. 9. Недостаточная концентрация на бизнес-процессах организации. Недокументированность деятельности.

Проблема	Характеристика
	<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</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>

Проблема	Характеристика
Нежелание руководства допускать сотрудников к управлению предприятием	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
Попытка охватить все процессы сразу	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
Соппротивление со стороны персонала	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.

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 органи-

зацию 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.

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. 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. Вторым путем 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 отсчета 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 ме-

тодов 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 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. 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 ста-

тистических 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.

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 работе, 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА "Стандарты и качество", 2003
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2004
3. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. М.: Лори, 2004
4. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М.: РИА "Стандарты и качество", 2007
5. Репин В.В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. М.: Издательство "Манн, Иванов и Фербер", 2013
6. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Издательство "Манн, Иванов и Фербер", 2013
7. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. М.: Юнити, 2003
8. Сгибнев А.В. Информационные технологии и реинжиниринг бизнес-процессов в российских условиях. М.: КомКнига, 2005
9. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Финансы и статистика, 2005
10. Фишер Л. Совершенство на практике. Лучшие проекты в области управления бизнес-процессами и workflow. М.: Весть-МетаТехнология, 2000.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007
12. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. М.: Финансы и статистика, 2005
13. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. М.: Ось-89, 2004