внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения

Аннотация

Внедрение процессного подхода и соответствующей организационной структуры – актуальная задача для многих компаний, работающих на российском рынке, однако, переходя к новым стандартам управления и принципам организации труда, многие компании сталкиваются с рядом проблем, большинство из которых можно назвать типичными. В статье анализируются и классифицируются проблемы внедрения процессного подхода, а также обозначаются направления их решений и приводятся примеры успешного выхода из сложных организационных ситуаций.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, процессный подход, проблемы внедрения процессного подхода, процессный подход в России

На российском рынке многие компании решаются на переход к процессному управлению и процессной структуре. Собственники и менеджмент ожидают коренных улучшений от трансформации организации: увеличения прибыли и уменьшения издержек, сокращения численности персонала, повышения управляемости и конкурентоспособности бизнеса. Однако добиться успеха удается немногим; большое число проектов сворачиваются, не дойдя до этапа внедрения, и помимо этого существуют компании, в которых проведение резких изменений и ускоренная автоматизация ведут к критическим ухудшениям.

Согласно российским стандартам, процесс – это «деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы», а процессный подход – «применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов, направленный на получение желаемого результата» [1].

Процессный подход к управлению, по мнению российских специалистов в области менеджмента, имеет ряд преимуществ, в числе которых гибкость

Юрлова Анастасия Александровна
аспирантка кафедры финансового менеджмента, факультет государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова
aayurlova@mail.ru

системы управления, высокая мотивация сотрудников, прозрачность организационной структуры и бизнеса в целом и ориентация на максимальное удовлетворение потребностей клиентов [13].

Опора процессного управления и процессной структуры – это владелец и команда процесса. Сотрудники команды отвечают за весь процесс в целом, они имеют представление обо всей работе и границы их обязанностей могут размываться, а работа перераспределяться. Это позволяет организациям быть наиболее адаптированными к быстроменяющимся потребностям рынка.

Проблемы, препятствующие внедрению процессного подхода

Однако внедрение процессного подхода в любом масштабе всегда сопряжено с весомыми расходами. И организации необходимо не только изыскать средства для разработки и реализации изменений, но и отработать их и в результате выйти в прибыль по проекту. Весь путь от идеи до реализации сопряжен с рядом проблем, которые можно условно разделить на две группы.

Первая группа проблем, по мнению ведущих российских исследователей В.Г. Елиферова и В.В. Репина, включает в себя теоретические, методологические и технологические сложности [2]. Как отмечает генеральный директор российской консалтинговой группы «БИГ-Петербург» Л.Ю. Григорьев, стандарты процессного управления в России, с одной стороны, универсальны, а с другой – размыты, что позволяет предприятиям трактовать процессный подход и его компоненты «в меру своего понимания, исходя из собственных задач и возможностей» [8].

В России на текущий момент издано большое количество работ по теме процессного управления, однако основную их часть составляют работы переводного характера, неадаптированные к российскому рынку, а также работы общего характера. Существует серьезная нехватка публикаций по методологии внедрения процессного подхода с учетом специфики отдельных отраслей. Отсутствует на данный момент и общий инструментарий процессного подхода, и в результате каждая компания, приступающая к разработке

...обычно оптимизации подлежат контролирующие и проверяющие функции, устраняются дублирующие операции и объединяются в одну составляющие разных должностей...

процессной модели, как отмечают специалисты, сталкивается со следующими проблемами:
– терминологическая и методологическая разобщенность различных методик и информационных программ;
– трудности в определении достаточного уровня детализации при описании бизнес-процессов (особенно характерно для крупных и крупнейших компаний);
– сложности при создании общей картины, связанные с плотным пересечением функций и наличием сложнорегламентируемых областей;
– проблемы при создании сметы проекта и расчета предполагаемой отдачи [6].
Вторая группа проблем, на которые указывают российские ученые, – *практические проблемы*, которые возникают вследствие особенностей конкретных компаний и их менеджмента[12]. Среди наиболее распространенных в России проблем можно выделить:
– разногласия среди топ-менеджмента компании по вопросам необходимости изменений и масштабов проекта;
– выделение недостаточного объема ресурсов на проведение изменений, не наделение руководителя проекта достаточным объемом полномочий;
– отсутствие компетентного персонала для участия в рабочей группе;
– использование менеджментом момента корпоративных изменений для перераспределения ресурсов в свою пользу;
– корпоративная культура, основанная на личных, а не на профессиональных отношениях;
– наличие в организации зон «размытой» ответственности;
– нежелание собственников или топ-менеджмента переходить к более «прозрачной» структуре;
– полное или частичное сворачивание проекта при отсутствии быстрой отдачи;
слишком большой объем работы, возложенный на сотрудников, не входящих в рабочую группу;
– затягивание проекта или наоборот обозначение слишком коротких сроков;
– сопротивление персонала изменениям.
Все «практические» проблемы являются проблемами управления, и их решение находится в руках

часть работников компании не захочет участвовать в преобразовании и покинет организацию, что является неизбежным следствием изменений, часть сотрудников будет сокращена, но большая часть персонала сохранится...

топ-менеджмента компании. Сопротивление персонала характерно для всех компаний, переживающих комплексную трансформацию, опасения сотрудников чаще всего связаны с тем, что их обязанности будут расширены без увеличения уровня оплаты, также нередко работники не хотят проходить сложное обучение и пользоваться новыми информационными системами, которые, обычно, первое время работают неисправно.

Методы решения проблем

В вопросе с недовольством персонала реакция работников ожидаема, и скорректировать ее – задача менеджеров. Специалисты российского консалтинга предлагают решение в виде комплекса HR-поддержки проекта, в который входит работа с сотрудниками по «развязыванию инициативы и преодолению страха наказания за ошибку, развитию навыков командной работы» [8].

В основном сложности, с которыми сталкиваются российские компании при внедрении процессного подхода, нетривиальны, и решения будут уникальными для каждого бизнеса, особенно по вопросам разделения полномочий, перераспределения ресурсов и изменения корпоративной культуры. Тем не менее, существуют несколько путей для борьбы с наиболее распространенными проблемами.

Силами одной компании будет маловероятно закрыть разрыв, имеющийся в теоретико-методологической базе, но хорошим выходом будет обращение к опытным консультантам и создание общей группы по проекту, включающей собственных сотрудников и приглашенных специалистов. Важен именно такой состав в силу того, что компании придется после завершения активной стадии проекта продолжать работу по развитию и совершенствованию внутренних процессов. Эффективность данного решения подтверждает коммерческий директор российской текстильной компании TextileData Д. Клименко: создание совместной команды позволило сделать проект по внедрению процессного управления реализуемым в более короткие сроки и значительно расширить выгоду от проекта: к первоначальной цели повысить управляемость и прозрачность компании

главной причиной реализации проекта изменений обычно являются новые возможности, открывающиеся перед бизнесом, в том числе и на зарубежных рынках, включая рынки капиталов

добавилась задача по снижению издержек и увеличению прибыли [10].

Комплекс проблем, которые можно условно назвать политическими: разногласия в топ-менеджменте, бюджетные ограничения, перераспределение ресурсов и должностей, требует политических решений, принимаемых главой организации и собственниками, воли и административного воздействия. Как топ-менеджмент, так и весь персонал компании, инициаторам проекта придется убедить в неизбежности преобразований. Для этих целей следует сформулировать обоснование необходимости проекта, например, несоответствие компании требованиям рынка и причину этого, внутренний источник проблемы – неработающие бизнес-процессы, из-за которых компания терпит убытки и теряет рыночные позиции, что невозможно остановить без перестроения организации.

Примером успешного решения внутренних политических проблем может являться компания «Шатура», где путем преодоления разногласий были перераспределены сферы ответственности и была введена новая управленческая позиция – менеджера продукта, который в преобразованной структуре отвечал за весь процесс разработки нового продукта и являлся новым матричным руководителем. В результате компании удалось сократить затраты на разработку новой продукции примерно в полтора раза [7].

В России одной из ключевых причин провала перехода к процессному подходу и новой структуре является *корпоративная культура компаний*, в которых отношения построены на личных, родственных, национальных и прочих непрофессиональных принципах. Перед принятием решения о запуске проекта инициаторы должны понимать, что при переходе к процессному управлению качественным изменениям подвергнется вся система работы с персоналом. В связи с тем, что обычно оптимизации подлежат контролирующие и проверяющие функции, устраняются дублирующие операции и объединяются в одну составляющие разных должностей, то на каждого из оставшихся сотрудников компании будет возложена большая ответственность, чем ранее. Поэтому

при выборе системы также важно проанализировать, что компания имеет на момент принятия решения: оценить собственное техническое оборудование, навыки персонала и ресурсы...

исправление ошибок на стадии поддержания может быть болезненным и затратным для организации

сокращения и перераспределение должностей должны проводиться на профессиональных началах, иначе эффективность компании может значительно упасть, а не повысится.

Образцом качественного решения обозначенной проблемы могут являться российские дочки западных компаний, которые отбирают и продвигают сотрудников согласно продемонстрированному потенциалу, опыту и желанию работать в конкретной компании. Подобная кадровая политика позволяет, к примеру, сети магазинов *Media Markt* в России работать на началах процессного управления и иметь децентрализованную структуру и поощрять инициативу на местах – каждый директор магазина является, по сути, предпринимателем, а каждый руководитель отдела принимает решение об ассортименте и количестве закупаемого товара [14]. Подобная система не смогла бы работать, если бы кадры не были бы отобраны и продвигаемы на профессиональных началах.

При составлении проекта важно также учитывать, какие ограничения накладывает имеющийся персонал компании на возможные изменения. Подходящим способом для решения этой задачи является предварительная оценка персонала на наличие заранее определенного списка навыков. Проведенная оценка может наглядно продемонстрировать, что персонал компании, к примеру, не обладает необходимым уровнем технических или специальных знаний и что обучение, которое потребуется для реализации проекта, продлится больше времени и потребует больше ресурсов, а какие-то решения невозможно будет реализовать в принципе. Если же компания рассчитывает на то, что часть сотрудников она найдет на рынке труда, то и здесь было бы целесообразным провести предварительную оценку, т.к. есть вероятность того, что нужное количество сотрудников с расширенным набором навыков на рынке отсутствуют или затраты на оплату их труда превышают ожидания компании.

Часть работников компании не захочет участвовать в преобразовании и покинет организацию, что является неизбежным следствием изменений, часть сотрудников будет сокращена, но большая часть персонала сохранится, и отношения с ними

ода в России
ы и решения

будут постепенно перестраиваться. С момента принятия решения о внедрении программы преобразований с персоналом компании должен вестись непрерывный диалог о плане изменений и их роли в нем.

Примером комплексной работы специалистов по персоналу в условиях перехода на принципы процессного управления в компании может служить «Сбербанк». Его программа преобразований – одна из самых масштабных в истории российского бизнеса. И, в частности, банку пришлось провести и полноценные кадровые изменения. Безусловно, одним из первых этапов была оценка персонала, охватившая всю структуру. На ее основании были приняты решения о сокращениях, замещениях, перестановках и об открытии новых вакансий. Результаты проведенной работы прокомментировал председатель правления банка Г.О. Греф: «Мы с большим объемом бизнеса справляемся меньшим количеством людей, более производительно» [11].

«Прозрачность» компании – вопрос, относящийся к компетенции собственников, и именно им решать, оставлять ли свой бизнес в тени или нет. Главной причиной реализации проекта изменений обычно являются новые возможности, открывающиеся перед бизнесом, в том числе и на зарубежных рынках, включая рынки капиталов.

Внедрение автоматизированных систем управления процессами

Отдельным блоком можно обозначить большое число российских компаний, частично переходящих на процессное управление в связи с внедрением одной или нескольких программ по автоматизации. В результате автоматизируются все процессы или их часть, и происходит это нередко без оптимизации – существующая структура переходит в информационное поле. При урезанном варианте проектов по переходу к процессной модели компании также сталкиваются с рядом проблем, таких как:

– нехватка квалифицированных специалистов по внедрению и поддержанию информационных систем, высокая стоимость обращения к компаниям-подрядчикам;

при процессном подходе топ-менеджмент не может быть оторван от всего персонала компании, т.к. предполагается, что сотрудники берут на себя больше обязанностей и инициативы с учетом больших полномочий...

...если на разработку проекта на бумаге компания действительно выделила средства, то нередко на внедрении менеджмент пытается максимально сэкономить и «сберечь ресурсы»

– высокая стоимость программного обеспечения и обновлений;
– объем затрат на обучение и регулярные тренинги для персонала;
– сбои в первое время работы информационных систем, затраты на простои.

Для решения потенциальных проблем, по мнению ведущего консультанта в этой области, профессора Г.Н. Калянова, самым главным фактором является выбор для компании подходящей ей системы [4]. Нередко организации выбирают для себя слишком дорогостоящее обеспечение, большую часть возможностей которого они не используют. Одним из возможных путей является выбор систем, модули которых можно постепенно докупать с ростом организации, по мере необходимости.

Для среднего размера стабильной компании может подойти обеспечение среднего ценового сегмента, установка и поддержание в рабочем состоянии которого возможна будет силами информационного подразделения самой организации с учетом бюджетного курса обучения.

При выборе системы также важно проанализировать, что компания имеет на момент принятия решения: оценить собственное техническое оборудование, навыки персонала и ресурсы, выделение которых по силам компании на единовременной и регулярной основе. Отдельно следует обозначить стадию, на которой находится компания – для быстрорастущего бизнеса придется покупать обеспечение с учетом перспективы.

После описания процессов, их реорганизации, назначение новых руководителей – владельцев процессов и внедрения новых информационных платформ, т.е. после окончания активной стадии проекта преобразований компании продолжают сталкиваться с рядом сложностей, которые, как подчеркивают В.Г. Елиферов и В.В. Репин, бывают еще более тяжело разрешаемыми, чем те, что случаются в активной фазе [3]. Среди них можно выделить:

– документы по процессам и инструкции на их основе реально не используются;
– владельцы процессов и подпроцессов наделены новыми обязанностями без расширения полномочий;

ода в росси.
ы и решения

– часть обязательных запланированных изменений не до конца внедрены или внедрены формально;
– не устранены ошибки, выявленные на практике;
– дальнейшие преобразования не производятся, несмотря на их необходимость;
– топ-менеджмент «оторван» от персонала.

Исправление ошибок на стадии поддержания может быть болезненным и затратным для организации. В основном все обозначенные последствия связаны с формальным подходом к проведению изменений. Прежде всего, процессный подход к управлению должен начинаться с руководителей компании и, только в том случае, если они изменят свое отношение к подчиненным, перестроят собственную работу, начнут использовать регламенты, сможет трансформироваться и вся компания.

При процессном подходе топ-менеджмент не может быть оторван от всего персонала компании, т.к. предполагается, что сотрудники берут на себя больше обязанностей и инициативы с учетом больших полномочий и руководство начинает заниматься управленческими функциями, а не решением текущих проблем. Если программа преобразований в организации зашла в тупик, то сотрудники теряют мотивацию и относятся к ней скорее негативно, т.к. в том числе и их силы были вложены в проект. Также возрастает вероятность потерять владельцев процессов и подпроцессов, хороших руководителей и сотрудников, перед которыми рынок труда может открыть более интересные перспективы.

Нужно отметить и финансовый аспект. Переход к процессному управлению – дорогостоящая процедура. И если на разработку проекта на бумаге компания действительно выделила средства, то нередко на внедрении менеджмент пытается максимально сэкономить и «сберечь ресурсы». Так, немецкими консультантами для российского завода корпорации «Эдванс» был разработан проект, согласно которому была представлена полноценная схема работы завода.

Российский менеджмент принял решение сократить расчетное число сотрудников и, в числе прочего, отказаться от найма грузчиков – рабочие должны были перемещать продукцию сами. Но после внедрения откорректированной схемы

обычно в провале проекта виноваты топ-менеджмент и собственники, которые формально подошли к проекту или плохо проанализировали возможности компании перед его стартом

в случае если трансформация не удалась, но компания понимает, что изменения требуются, то следующий проект придется создавать с учетом апатии персонала по отношению к изменениям...

в условиях завода оказалось, что производительность упала. Пересмотрев свое решение и наняв недостающий персонал, руководство увеличило выпуск товара на 50–60% [5].

Вывод

Если проект перехода к процессному управлению в компании провалился, то это влечет за собой потерю вложенных в него средств плюс эффект издержек, связанный с ухудшающими преобразованиями и падением мотивации. Обычно в провале проекта виноваты топ-менеджмент и собственники, которые формально подошли к проекту или плохо проанализировали возможности компании перед его стартом. Хотя для части российских компаний это будет ожидаемым и искомым итогом, поскольку для продолжения работы им по каким-либо причинам могли требоваться сертификаты или ряд иных документов, но при этом реальные изменения им изначально не требовались.

В случае если трансформация не удалась, но компания понимает, что изменения требуются, то следующий проект придется создавать с учетом апатии персонала по отношению к изменениям, но что важнее всего – только при условии смены команды управленцев.

ода в россии:
ы и реалии

Литература

1. ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». Введен с 01 января 2013 г.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М., 2012.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М., 2004.
4. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: подходы, методы, средства. – М., 2000.
5. Кондратьев В.В. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя. – М., 2008.
6. Материалы конференции «Процессное управление сегодня и завтра», 30 ноября 2012 г. – М.
7. Нетесова А. Как описать и оптимизировать бизнес-процессы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://quality.eup.ru/DOCUM4/koop.htm.
8. Процессное управление – первые итоги и перс-

пективы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/process/process_management.shtml.
9. Процессный подход к управлению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.finexpert.ru/view_term/67.
10. «Процессный подход станет нашим рабочим инструментом» – интервью с Д. Клименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kleam_interview.
11. Сбербанк сократит персонал и увеличит зарплату [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hrm.ru/sberbank-sokratit-personal-i-uvelichit-zarplatu.
12. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – М., 2004.
13. Холод Л.Л., Хрусталев Е.Ю. Методы и инструментарии реализации процессного подхода // Знание. Понимание. Умение. – № 4. – 2007.
14. Media Markt: бизнес по-европейски в стиле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://planetahr.ru/publication/4156.
15. Мельников О.Н., Мартынов Л.М., Акопов В.С., Магазанник В.Д. Субъективное оценивание и управление бизнес-процессами // Экономические отношения. – 2011. – № 1 (1). – с. 23–30. – http://www.creativeconomy.ru/articles/15681/.

pn

Anastasiya A. Yurlova
Postgraduate student, Department of Financial Management,
Faculty of Public Administration, Lomonosov Moscow State University

The introduction of the process approach in Russia: problems and solutions

Abstract

The introduction of the process approach and an appropriate organizational structure is a crucial task for many companies operating in the Russian market, however, moving to new management standards and principles of work organization, many companies are facing a number of problems, most of which can be called typical. The article analyzes and classifies the problems of introduction of the process approach, indicates directions of their decisions and provides examples of successful solutions of complex organizational situations.

Keywords: business process management, process approach, problems of introduction of the process approach, process approach in Russia