

Тимошенко Михаил Алексеевич
Магистрант
факультет управления
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Ростов-на-Дону, Россия
timoshenko-misha@mail.ru

Лысоченко Алла Алексеевна
д.э.н., профессор
ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»
Ростов-на-Дону, Россия
alla44@yandex.ru

**Опыт и проблемы внедрения процессного управления в
современных организациях**

В данной статье раскрывается методика процессного управления и описывается опыт применения на российских предприятиях. На основе данного опыта выявляются приносимые в случае успеха преимущества предприятия. И поиск способов применения методике на других предприятиях.

Ключевые слова: процессное управление, повышение эффективности компаний, проблемы и опыт внедрения, принципы внедрения.

Timoshenko Mihail
Master Faculty of Management
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
timoshenko-misha@mail.ru

Lysochenko Alla
Doctor of Economics, Professor
Southern Federal University
Rostov-on-Don, Russia
alla44@yandex.ru

Experience and Problems of Implementing Process Management in Modern Organization

This article reveals the methodology of process management and describes the experience of application at Russian enterprises. On the basis of this experience, the benefits of the enterprise brought about in case of success are identified. And the search for ways to apply the technique in other enterprises.

Keywords: process management, increasing the efficient of companies, implementation experience, principles of implementation

По некоторым данным, использование нового процессного подхода в управлении влечет улучшение качества товаров и услуг. Но внедрение этого метода ведёт к определенным конфликтным ситуациям, связанным с российской современностью и консерватизмом взглядов. Введение процессного подхода в работу современных компаний вызывает много последствий и рисков, связанных с неизбежным изменением ситуации в компаниях, сложившихся с приобретенными навыками работы, зачастую из-за стечения обстоятельств и образа мышления у сотрудников и управляющих. Пройти через это весьма сложно, но в связи с постоянно изменяющимися условиями на рынке это необходимо с целью дальнейшего эффективного функционирования всех процессов. Несмотря на весьма высокую проблематичность и рискованность перехода к данному процессному подходу в управлении, отечественным предприятиям такой метод необходим для наиболее эффективного функционирования и повышения конкурентоспособности в нынешних условиях[19].

Целью данного исследования является исследование методики процессного управления и опыта его применения на других предприятиях и поиска способов применения в системе высшего образования.

Основные задачи решаемые для достижения цели:

- 1) Исследование теоретической основы, связанной с системой процессного управления.
- 2) Выявление преимуществ и недостатков
- 3) Исследование опыта применения метода процессного управления.

Процессное управление

Своеобразное регулирование управленческой деятельности предприятия, основанное на сочетании множества бизнес-механизмов, получило название процессного управления, преимуществом которого является нацеленность на завершающий продукт. Под бизнес-механизмами подразумевается последовательный порядок единичных бизнес-сделок или их пакетов[12].

Управленческий процесс обеспечивает возможность выявить эффективность любого бизнес-механизма, влияющего на получение запланированного продукта. Этот аспект качественно стимулирует работников предприятия на повышение производительности их труда.

Результативность деятельности любой компании напрямую зависит от хорошо налаженных бизнес-операций. К сложностям, которые следует учитывать в ходе их организации, относят:

- 1) Недостаток участия начальства в оптимизации проведения бизнес-сделок;

2) Отсутствие полноценной мобилизации и стимулирования всего рабочего состава предприятия в подготовке процессного управления и его развитии;

3) Нехватку быстрых итогов и досрочное прерывание мероприятий, направленных на улучшение бизнес-механизмов[18].

Оптимизационные действия, связанные с введением процессного управления, предполагают глубокомысленный и четкий подход к их выполнению, иначе, процедура может приобрести затяжной характер и не будет доведена до конца. В этих мероприятиях должны быть задействованы как менеджеры по процессному управлению, так и сотрудники отделов, в которых запланирована модернизация[18].

Базовой целью процессного управления компании выступает создание непосредственного сообщения между ее структурными единицами, которые должны стремиться действовать как одно цельное объединение. При этом, все субъекты способны самостоятельно разрабатывать стратегию своих действий и решать возникающие проблемы без взаимодействия с начальством, что обеспечивает ускорение работы и достижение конечных задач.

Сущность процессного управления сосредоточена на получении запланированного продукта производственной деятельности всего предприятия, а не на особенностях функционирования его отдельных структурных единиц, что значительно отличает процессный метод от активного. Ядром процессного управления выступает именно процесс, на чем и должна базироваться абсолютная перестройка восприятия организационной структуры в понимании работников, которую должны формировать процессы, а не отдельные субъекты компании.

Среди достоинств процессного управления выделяют:

- ориентированность на нужды потребителя;
- самостоятельность в решении повседневных сложностей и задач, без привлечения начальства;
- создание производственного запаса;
- выявление недостатков в работе предприятия;
- разработку стандартов работы персонала;
- новые перспективы расширения бизнеса, заключение выгодных контрактов путем формирования дополнительных бизнес-площадок;
- непрерывное развитие эффективности производства[15].

Выделяют различные принципы процессного управления, использование которых предполагает дружескую коллективную атмосферу и повышает качество трудовой производительности. Трансформация функционального управления в процессное обусловлена объединением и слаженной деятельностью специалистов компании, даже если они работают в других отделах. Именно удачная реализация данных факторов определяет функциональность и развитие предприятия, а также практичность процессного управления[4].

При переходе на управление по процессам необходимо использовать следующие принципы[2]:

1) Объединение. Все механизмы работы связаны между собой, причем процессом считается любая деятельность, а компания служит их соединительным регулятором.

2) Актуальность. Каждому процессу присуща определенная задача, на завершающий результат которой имеется спрос на внутреннем или внешнем рынках.

3) Документальный учет. Вся производственно-хозяйственная работа предприятия должна соответствовать внутреннему регламенту и стандартам, а также строго фиксироваться в соответствующей отчетности, что обеспечит ее дальнейшее улучшение и модернизацию[11].

4) Контрольный надзор. Каждый процесс имеет исходную точку, от которой зависят процессные границы, и определенные особенности, отражающие свойства процесса, его качество и итоги.

5) Возложенная ответственность. Даже если в реализации процесса участвует различный персонал, ответственность за его выполнение, качество и полученный продукт возлагается на одного конкретного работника.

Достоинства процессного управления значительно превосходят его негативные стороны, поэтому такой подход стоит практиковать в деятельности любой компании.

Согласно практическому анализу, приведенному в статье А.В.Собакарева, существуют методы, уменьшающие воздействие указанных аспектов:

1) На первом этапе, руководствуясь «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[5].

2) Персонал компании должен обладать знаниями о свойствах, способах систематизации и распределении процессов, уметь выявлять наиболее значимые из них для достижения главной цели компании; важно разработать полноценный перечень протекающих процессов[17].

Рассмотрим практический опыт применения процессного подхода. Несмотря на все, уже имеются случаи применения такого подхода. Одним из таких является описанный в научной статье Д.А.Байкова «Внедрение процессного подхода в российских компаниях» организации «Любимый край». Их проект заключался в повышении эффективности компании за счёт внедрения современных инструментов управления, в том числе и процессного подхода[14].

Руководителями предприятия был утвержден проект, включающий пять этапов:

1) Неформально протекающий процесс – беспорядочная деятельность сотрудников, основанная исключительно на применении стимулирующих инструментов.

2) Просчитанный и контролируемый процесс – четко налаженная деятельность и организация предприятия.

3) Устойчивый процесс – вся деятельность компании строго подчинена внутреннему регламенту и стандартам.

4) Детально наблюдаемый процесс – постоянный и последовательный учет всех производственных показателей.

5) Постоянно совершенствующийся процесс – окончание проекта подразумевает разработку новых методов его модернизации.

Итогом применения данного проекта стало сокращение временных расходов, повысилась управляемость затратами и ресурсами и постоянное улучшение существующих процессов[7].

Другим примером удачного внедрения элементов процессного управления можно считать предприятие по производству машин «АвтоВАЗ».

На данном предприятии действуют функциональные системы процессного управления во время производства. Выпуск машин происходит поэтапным ходом, каждый цех выполняет определенные функции и если, хоть на одном этапе работы, произойдет некая поломка, то это может затормозить или поставить на стоп всё производство, что в свою очередь, влечет большие убытки.

Для повышения эффективности контроля предприятия и планирования финансово-хозяйственной деятельности требовалось сократить время формирования и согласования операционных бюджетов, сгруппировать фактические данные по управленческим анализам, повысить детализацию отчетов по основным функциям предприятия.

С той целью была внедрена электронная система «1С ERP управление предприятием 2», которая по итогу организовала детальный учет доходов и расходов. Были автоматизированы расчеты плановых показателей затрат. Интеграция 1С:ERP с учетными системами "АвтоВАЗа" повысила аналитичность управленческой отчетности и улучшила систему процессного управления на предприятии АвтоВАЗ[13].

По данным проекта официального сайта АвтоВАЗ «Решения 1С в ландшафте информационных систем «АвтоВАЗ» внедрение обеспечило получение подробной отчетности в едином формате для всех подразделений, исключило ошибки при сопоставлении разнородных данных. Экономисты оперативно получают сводки о деятельности подразделений, формируют план-фактные отчеты и выявляют причины возникновения отклонений. Появилась возможность создать различные варианты отчетов в зависимости от потребностей пользователей: изменяя состав и порядок группировок в отчетах можно получить необходимые для изучения сведения быстро и без обращения к разработчикам. Стала проще и быстрее подготовка бюджетов расходов подразделений. Метод позволил оперативно сравнить несколько бюджетных сценариев в одном отчете, а время на формирование и согласование бюджетов сократилось вдвое.

Все это помогло оптимизировать управление финансами, усилить контроль за затратами и улучшить планирование деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, практическое введение процессного управления в деятельность компании демонстрирует, что инновационность метода вызывает разнообразные трудности и риски, обусловленные недостатком опыта в его реализации. При этом, согласно выполненному анализу, процессный подход улучшает производительность предприятия, налаживает стабильное и четкое управленческое регулирование, помогает снизить расходы и повышает результативность работы[17].

На данный момент выполнены все поставленные задачи но работа по изучению процессного подхода завершена на 40% изучена теоретическая

основа процессного подхода, Изучен малый опыт применения процессного подхода на предприятиях. Необходимо дальнейшее изучения опыта применения процессного подхода для более детального использования и применения данного метода на других предприятиях.

На основании изученного материала удачное использование процессного управления требует[6]:

- рационального распределения должностных обязанностей – успешная работа предполагает автоматическую замену одного сотрудника другим, при условии выбытия специалиста из рабочего процесса по различным причинам;

- четкого соблюдения внутреннего регламента – каждый сотрудник компании должен следовать должностным инструкциям и правилам при выполнении своей работы, благодаря чему обеспечивается стабильность и высокая результативность производства при любых обстоятельствах, которые предусмотрены внутренними стандартами;

- снижения управленческих затрат;

- модернизации кадровой политики – правильная мотивация специалистов повышает производительность труда и в перспективе сокращает потребность надзора за их деятельностью;

- поиска возможностей, позволяющих снизить время и финансовые расходы на проведение бизнес-операций;

- сокращения временных затрат на исследование, разработку и утверждение управленческой стратегии в различных вопросах.

Эффективная производственно-хозяйственная деятельность любого учреждения нуждается в рациональной управленческой системе,

многосоставная организация которой довольно затратна и практически не эффективна в работе небольших организаций[20].

Нерациональное распределение времени отрицательно сказывается на качестве производительности каждого предприятия. Реализация повседневных функций не должна требовать большого количества временных затрат. Самым приемлемым методом оптимизации выступает внедрение инновационных технологий, функционирующих на основе 1С. Это обеспечивает возможность, помимо времени, сократить и материальные расходы, что влечет ослабление контроля, облегчает регулирование и систематизацию потока данных, само управление становится более рациональным и эффективным, а также независимым от человеческого фактора и производственного процесса[1].

Комплексное влияние указанных аспектов развивает у персонала сознательное стремление к непрерывному участию в работе и коллективному сотрудничеству, а также формирует управленческую структуру, нацеленную на получение запланированного продукта.

Повторимся, что деятельность отечественных компаний мало связана с процессным управлением, которое используется лишь несколькими учреждениями. В связи с этим, существующая управленческая система требует модернизации и внедрения опыта зарубежных предприятий, связанного с разработкой процессных моделей и их применением.

Основываясь на практике предыдущих организаций и учитывая любые риски, внедрение процессного управления позволит улучшить функциональность и увеличить доходность путем снижения затрат.

Список источников и литературы

1. Айрапетова А. Г., Корелин В. В. Проблема современной системы среднего и высшего образования в России – свобода выбора или проблема государственной системы образования Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

2. Безродная Г.В Управление ВУЗом на основе такого процессного подхода, как базовый.

4. Вырковский А.В. Процессное управление и редакционный менеджмент: возможности адаптации. Журнал: «Вопросы теории и практики журналистики» 2016 год. Том: 5 № 2. Страницы: 210-220.

5. Грошев А.Р. Процессный подход в управлении организациями в условиях неопределенности.

6. Гулякин Д.В Интерактивные формы обучения в системе высшего образования: «метод мозгового штурма» Требования к современному инженеру: социально - информационные аспекты. Международный научно - исследовательский журнал. 2016 год. №2 (9). С. 97 – 98.

7. Байкова Д.А. «Внедрение процессного подхода в российских компаниях» компании «Любимый край» журнал «Фундаментальные исследования» Выпуск журнала № 9 за 2017 год

8. Евдокимова Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес»

10. Ерлан Аскарров Процессный подход в системе менеджмента качества. Доцент КазНТУ им. К. Сатпаева

11. Кадрова Г.Р. Применение процессного подхода к управлению современной организацией. Огарёв-Online 2018 Региональный еженедельник «Без проблем», № 45, 46, 47 за 2007 год

12. Колегова Е.Д. Процессный подход к управлению качеством образования. Вестник. 2015. № 1 (48) ФГАОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», Екатеринбург.

13. Официальный сайт компании Lada <https://www.lada.ru/> (дата обращения 25.11.2020)

14. Официальный сайт компании «Любимый край» <https://lkray.ru/> (дата обращения 25.11.2020)

15. Пхун В.А. Автоматизация процессного управления с использованием ИТ-технологий. Рубрика: Экономика и управление. «Молодой учёный» №43 (229) октябрь 2018 г.

16. Семенова Н.Н. Процессный подход к проектированию и реализации основных образовательных программ высшего образования. Поволжский государственный вестник 2016

17. Стасевич Д.И., Захаров А.А. Синергия проектного и процессного подходов к управлению при разработке продуктов в сфере образования. Журнал «Научная статья» № 3-2 (80), 2017год, страницы: 1072-1077.

18. Ташкинов А.Г Теоретико-методические основы процессного подхода к управлению на промышленном предприятии. Вестник пермского университета экономика. Вып. 21

19. Харитонова А. В. Как организовать процессное управление на крупном предприятии «Российское предпринимательство» № 12 / 2017

20. Холоша О. А., Строд О. П. Теоретический и методический подходы к управлению процессами системы менеджмента качества в учреждениях высшего профессионального образования.

Выходные данные статьи:

Тимошенко М. А., Лысоченко А. А. Опыт и проблемы внедрения процессного управления в современных организациях. // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы., №4. 2020. URL: <https://portal-u.ru/index.php/journal/article/view/411>