Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное

образовательное учреждение высшего образования

«Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина»

(ФГБОУ ВО «СГУ им. Питирима Сорокина»)

Институт точных наук и информационных технологий

Кафедра прикладной информатики

Курсовая работа по дисциплине «Процессный менеджмент»

**Процессный подход в и его основные методологии на примере крупных российских и зарубежных компаний.**

Направление подготовки

09.04.03 Прикладная информатика

Направленность (профиль) программы

Прикладная информатика в экономике

Исполнитель:

Гончаров Игорь Валерьевич \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Личная подпись

Научный руководитель:

Кандидат физико-математических наук, доцент

Гольчевский Юрий Валентинович \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Личная подпись

Сыктывкар

2024

**Оглавление**

[Аннотация 3](#_Toc169708604)

[Введение 4](#_Toc169708605)

[1. Теоретические аспекты внедрения процессного подхода в организации 6](#_Toc169708606)

[1.1 Основные методологии в процессном управлении 6](#_Toc169708607)

[1.2 Проблемы внедрения процессного подхода 8](#_Toc169708608)

[1.3 Перспективы развития процессного подхода 12](#_Toc169708609)

[1.4 Причины возникновения процессного подхода к управлению 14](#_Toc169708610)

[1.5 Цели и задачи, функции процессного подхода к руководству 14](#_Toc169708611)

[1.6 Основные элементы и схема процессного подхода 16](#_Toc169708612)

[1.7 Порядок внедрения процессного подхода 18](#_Toc169708613)

[2. Внедрение и развитие процессной модели управления на предприятиях различных отраслей 19](#_Toc169708614)

[3. Описание применения процессного подхода на конкретном предприятии. 24](#_Toc169708615)

[3.1 Результаты внедрения процессного подхода в Сбербанке 24](#_Toc169708616)

[3.2 Результаты внедрения процессного подхода в Сбербанке 25](#_Toc169708617)

[Заключение 32](#_Toc169708618)

[Список источников 34](#_Toc169708619)

**Аннотация**

В данной статье проведен анализ отечественного и зарубежного опыта внедрения и развития процессного управления, с целью разработки правил, практических рекомендаций, для его внедрения.

В работе были изложены основные проблемы, связанные с

данной темой и рассмотрены методы решения этих проблем. Были изучены основные методологии процессного управления.

Работа включает 33 страницы, 12 литературных источников, 3 таблицы, 3 рисунка.

Ключевые слова: управление организацией, процессное управление, отечественный и зарубежный опыт, методологии процессного управления, BPM, Lean, Six Sigma, ITIL.

**Введение**

Современное предприятие является сложной системой, для эффективного управления которой требуется разнообразие применяемых инструментов и способов, направленных на достижение конкретных целей и задач с наименьшими затратами.

В качестве базовых элементов, влияющих на успешность предприятия,

можно представить можно представить систему эффективно функционирующих бизнес-процессов.

«Процессный подход к управлению (operations approach to management) – управление на основе представления организации в виде производительного процесса, который в свою очередь разделяется на цепь последовательно выполняемых операций» [11].

Процессный подход остаётся одним из главных требований стандарта и

является одним из инструментов совершенствования бизнеса, позволяющим по-новому посмотреть на деятельность организации, равномерно распределять ресурсы, оценивать результативность процессов.

Идентификация процессов и их взаимодействие, анализ и совершенствование позволяет организациям реализовать колоссальный потенциал эффективного управления. Актуальной для теории и практики остается поиск перспектив развития процессного подхода в организации.

Цель работы – изучение процессного подхода и рассмотрение его применения на примерах крупных компаний.

Для реализации указанной цели были поставлены следующие задачи:

* + 1. Проанализировать литературные источники по внедрению процессного подхода в организации.
    2. Изучить опыт российских и зарубежных компаний во внедрении процессного управления.
    3. Выявить особенности, правила его реализации.
    4. Провести сравнительный анализ эффективности различных методологий процессного управления, применяемых на предприятиях, включая BPM, Lean, Six Sigma и ITIL;
    5. Оценить результаты внедрения процессного управления в российских и зарубежных организациях.

# **1. Теоретические аспекты внедрения процессного подхода в организации**

## **Основные методологии в процессном управлении**

Процессный подход является одним из инструментов совершенствования бизнеса, позволяющий по-новому посмотреть на деятельность организации, равномерно перераспределить ресурсы, а главное, сосредоточиться на стратегических процессах.

Рассмотренный далее опыт компаний, внедривших процессную модель управления, показывает, что наиболее результативные и востребованные методологии описания процессов включают в себя:

**Бизнес-процесс моделирование (Business Process Modeling, BPM)**. BPM – это комплексный подход к управлению бизнес-процессами для повышения эффективности рабочего процесса, его адаптации к изменяющимся реалиям рынка для достижения организационных целей.  
Еще на заре развития процессного подхода его идеологи Майкл Хаммер и Джеймс Чампи определили новую управленческую философию: управлять организацией — значит управлять ее процессами. То есть организация рассматривается в первую очередь не как совокупность различных подразделений, а как совокупность бизнес-процессов, посредством которых реализуется ее деятельность.  
Отсюда следует критерий: компания настолько эффективна и хороша, в том числе в глазах клиентов, насколько эффективны и хороши ее бизнес-процессы.  
Описанные и отстроенные бизнес процессы – это мощнейший инструмент для достижения результата. Он достигается за счёт оптимизации узких мест, уменьшения затрат на изменение текущих процессов и реализации новых по требованиям рынка.

**Методология Lean**, разработанная в Toyota, акцентирует внимание на устранении потерь и повышении эффективности бизнес-процессов. Lean использует инструменты, такие как Value Stream Mapping (картирование потока создания ценности), чтобы идентифицировать и устранить ненужные операции и задержки в процессах. Методология Lean широко применяется в производственной и сервисной отраслях. Методология выделяет 7 видов потерь: излишние передвижения, транспортировка, обработка, ожидание, производство, запасы, дефекты и переработка.

Основное преимущество Lean в его быстрой реализации. Вы заметите изменения, прежде всего, в улучшении производительности, уменьшении ошибок и времени выполнения заказа клиента. К долгосрочным выгодам относятся: улучшение финансовых показателей, рост мотивации персонала и удовлетворенности клиентов.  
Lean, как и все концепции, имеет свои недостатки. Поэтому предприятия, как правило, используют Lean и Six Sigma вместе.

**Six Sigma** – методология, направленная на снижение дефектов и улучшение качества процессов. Она основана на использовании статистических методов и инструментов для измерения, анализа и устранения дефектов. Методология Six Sigma позволяет организациям достигать высокой степени точности и надежности в своих процессах. Она широко используется в производственных, финансовых и технических отраслях.

Термин «Шесть Сигм» ввела в практику компания Motorola в середине 80-х гг. XX века. Среди компаний, применяющих эту методологию, — Motorola, General Electric, Honeywell, Samsung Electronics, Seagate Technology, Microsoft, Nokia Mobile Phones и другие.

Внедрение six sigma – сложная задача. Прежде всего, необходимо распределение ролей между ключевыми исполнителями. Распределение производится на основе сертификатов Six Sigma (Желтый пояс, Зеленый пояс и Черный пояс). Группа исполнителей использует передовые статистические инструменты, такие как диаграмма Парето и RCA, для достижения максимально высоких результатов.  
Изначально Six sigma получила высокую популярность именно в производственном секторе. Но концепция выходит за рамки и сейчас активно применяется в сфере финансов и IT-технологий, а также в сферах услуг, ориентированных на клиента.  
Пока предприятия наблюдают положительный ROI от реализации проектов Six Sigma, концепция будет набирать популярность.

**ITIL (Information Technology Infrastructure Library)** – набор лучших практик для управления информационными технологиями. Методология ITIL описывает процессы и процедуры для управления IT-сервисами, включая их проектирование, внедрение и непрерывное улучшение. Она акцентирует внимание на обеспечении качества и высокой доступности IT-сервисов. ITIL широко используется в IT-отрасли и помогает организациям эффективно управлять своей IT-инфраструктурой.

## **Проблемы внедрения процессного подхода**

Говоря о степени изученности проблемы, можно с уверенностью сказать, что процессный подход изучен и представлен в практической и теоретической литературе достаточно широко. Во многих трудах, посвященных внедрению и применению процессного подхода, уделяется внимание теоретическим и методологическим проблемам управления процессами.

Первым предложил использовать процессный подход для управления предприятием А. Файоль [1]. Процессная модель управления является базовым 20 и обязательным требованием стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [2]. Эта модель объединяет все процессы внутри организации и ориентирует каждый из них на достижение общей цели – удовлетворение потребителей.

Деятельность организации с внедрением процессного подхода не всегда меняется. Процессы оказываются полностью описанными и не мешают сотрудникам действовать привычным образом, часто вполне эффективным. Таким образом, создается бумажная система, которая живет своей собственной жизнью параллельно основной деятельности организации.

Процессный подход – это основа для внедрения системы менеджмента качества. В соответствии с п. 4.4 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация должна описать процессы, определить последовательность и их взаимодействие. Однако в стандарте не содержится четких указаний по выполнению этих действий. Стандарт предоставляет возможность самому предприятию решать, какие процессы следует идентифицировать, как ими управлять, как и какие взаимосвязи устанавливать.

В этом заключается гибкость стандарта, обеспечивающая его универсальность и в это же время уникальность применения для каждого предприятия. Такая свобода толкования приводит к тому, что процессный подход трактуется по-разному на предприятиях в зависимости от понимания его лицами, ответственными за внедрение. При этом состав и структура процессов должны отражать специфику производства и ведения бизнеса организации.

В настоящее время не существует единого стандартизированного шаблона, методики построения системы процессного управления в компании. Это во многом зависит от профиля деятельности организации, ее размера, количества сотрудников и филиалов и т.д. Изучая современные деятельность современных предприятий, можно выделить основные этапы внедрения процессного подхода:

1) постановка задачи от генерального директора

2) Инициация деятельности: создание и обучение рабочей группы

проекта

3) сбор сведений о текущем состоянии системы управления;

4) идентификация процессов;

5) создание банка данных о процессах;

6) определение участников процесса и его владельца;

7) регламентация процессов;

8) автоматизация системы управления бизнес-процессами;

9) оптимизация бизнес-процессов.

Независимо от масштаба внедрения процессного подхода, эта деятельность всегда сопряжена с большими финансовыми затратами. И организации необходимо не только найти и выделить средства для разработки и реализации изменений, но и в результате выйти в прибыль по проекту.

Можно разделить проблемы, возникающие в результате реализации таких проектов, на две группы:

Первая группа проблем, по мнению российских исследователей В.Г. Елиферова и В.В. Репина, включает в себя теоретические, методологические и технологические сложности [3].

Вторая группа проблем, на которые указывают российские ученые – это практические проблемы, которые возникают вследствие особенностей конкретных компаний и их менеджмента [4].

К первой группе проблем, с которыми сталкиваются организации, внедряющие процессное управление, относятся:

* разобщенность различных методик и информационных программ;
* сложности в определении достаточного уровня детализации при описании бизнес-процессов;
* проблемы с регламентаций деятельности организации, особенно у крупных компаний;
* сложность в оценки бюджета проекта и его эффективности.

Наиболее распространенными в России проблемами второй группы являются:

* разногласия среди руководства фирмы в вопросах внедрения
* процессного управления;
* недостаточность ресурсов на реализацию проектов;
* отсутствие компетентного персонала для участия в рабочей группе;
* специфика корпоративной культуры, основанной не на профессиональных отношениях;
* нерегламентированные зоны ответственности структурных подразделений;
* нежелание руководства переходить к более прозрачной структуре;
* размытые временные сроки реализации проекта;
* сопротивление персонала изменениям.

Стоит отметить, что сопротивление персонала характерно для всех организаций, осуществляющих изменения в своей деятельности и структуре. Прежде всего, это связано с опасениями работников по расширению их обязанностей без увеличения оплаты труда. Могут быть и другие причины, например, нежелание проходит дополнительное обучение.

Как правило, сложности, с которыми сталкиваются российские организации при внедрении процессного управления, индивидуальны, и решения будут уникальными для каждого бизнеса, но существуют типовые пути решения наиболее распространенных проблем.

Проблемы, связанные с разногласиями в руководстве организации, ограниченностью бюджета, перераспределением ресурсов и должностей, можно условно назвать политическими. Для решения этих проблем следует сформулировать обоснование необходимости проекта, например, неработающие бизнес-процессы, из-за которых фирма терпит убытки и теряет рыночные позиции. 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 [5].

Одной из ключевых проблем перехода к системе процессного управления является корпоративная культура предприятий, отношения в которых построенные на личных или родственных связей. Примером качественного решения данной проблемы могут являться российские дочерни компании западных организаций, которые осуществляют карьерный рост сотрудников согласно проявленным компетенциям, опыту и желанию работать в конкретной организации. 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 [6].

Таким образом, можно сказать, что основными источниками проблем внедрения и применения процессного подхода являются не методы и инструменты, а люди, использующие их.

## **1.3 Перспективы развития процессного подхода**

Внедрение процессного подхода требует больших затрат временных и материальных ресурсов. В России процессный подход используют небольшое количество предприятий. Однако 90 % из 500 наиболее успешных компаний на мировом рынке внедрили процессный подход еще к 2001 г., остальные 10 % перешли к процессному управлению в 2006 г [7]. Несмотря на вышесказанные проблемы можно с уверенностью сказать, что за процессным подходом к управлению будущее.

По мнению известного русского специалиста в области управления бизнес-процессами В. В. Репина [8], эффективное поддержание процессного управления невозможно без использования современных средств автоматизации. Для этого необходимо интегрировать, как минимум три системы: систему управления эффективностью, среду моделирования процессов и систему электронного документооборота. На рынке предоставлено достаточно отечественных систем, которые позволят создавать комплексные, эффективные решения.

Реализация процессного подхода предполагает оперирование значительными массивами данных о состоянии процессов. Необходимо постоянно мониторить и анализировать поступающую информацию, чтобы повышать результативность и эффективность процессов. Однако, автоматизация сбора, обработки и анализа информации о процессах дорогостоящее удовольствие, кроме того, это сложно поддается формализации. Решение этой проблемы во многом зависит от использования современных информационных технологий [9].

Для неформального применения процессного подхода каждый сотрудник должен владеть информацией о том, какими ресурсами он обладает на «входе», с помощью каких средств ему нужно выполнить конкретные действия, чтобы на «выходе» получился планируемый объект труда, который, в свою очередь, будет являться «входом» для следующего процесса.

С целью обеспечения результативности и эффективности процессов, создаются регламенты на процесс, описывающие требования к конкретному процессу, включая ресурсы, участников, владельцев и т.д.

Такие документы содержат блок-схемы, визуализирующие процессы и их взаимодействие. Для каждого процесса есть матрица ответственности, в которой указаны должностные лица и степень их участия в процессе. Таким образом, тексты регламентов служат руководством к осознанному действию исполнителей.

Достигается высокое качество и надежность выпускаемой продукции именно благодаря согласованию строгой технологической дисциплины, культуры производства и контроля соответствия процессов технологической документации.

## **1.4 Причины возникновения процессного подхода к управлению**

Процессному приему управления присущи следующие особенности:

* конечный результат каждого отдела и отдельных работников направлен на выполнение заранее заданного процесса;
* все специалисты и подразделения, независимо от их деятельности, ориентированы на удовлетворение потребностей клиента;
* прием характеризуется постоянным выполнением одних и тех же функций, только в отношении разных проектов.

Процессный подход в основном применяется в крупных или средних компаниях с численностью работников более 50 человек.

После окончания трудного экономического периода, когда спрос на товары намного превышал предложение, клиенты стали интересоваться характерными особенностями аналогичных продуктов. Среди производителей появилась жесткая конкуренция.

Именно для того, чтобы ориентировать клиента на себя, компании начали применять процессный подход, суть которого — удовлетворение потребностей потенциального покупателя и привлечение его внимания к продукту.

## **1.5 Цели и задачи, функции процессного подхода к руководству**

Процессный подход направлен на решение основных задач и достижение целей, связанных с повышением спроса на выпускаемую продукцию (таб. 1).

Таблица 1. Цели и задачи процессного подхода.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Цели процессного подхода** | | **Задачи процессного подхода** | |
| **Цель** | **Достижение цели** | **Задача** | **Особенности** |
| Повышение горизонтального взаимодействия сотрудников | Работники предприятия контактируют между собой и редко прибегают к помощи высшего руководства | Объединить все подразделения компании, направить их деятельность на решение одной задачи | При традиционных подходах к управлению существует конкуренция между отделами за финансирование, при процессном приеме руководства такого нет. |
| Четкое распределение ответственности | Каждый сотрудник отвечает за выполнение одного процесса на протяжении всей деятельности | Упрощение делегирования заданий | Работники приступают к выполнению работы без лишних взаимосвязей, минуя согласование с высшим руководством |
| Повышение качества и эффективности выполнения процессов | В связи с тем, что каждую операцию выполняет один и тот же работник, со временем он оттачивает навык и выполняет задачи гораздо быстрее и качественнее | Грамотная дислокация зон ответственности | При нарушении какого-либо процесса (что приводит к ухудшению качества продукции) легко выявить ответственное лицо. |

Назначение процессного подхода к управлению предприятием заключается в выполнении следующих функций:

* упорядочивание системных процессов;
* контроль выполнения задач;
* мотивация сотрудников к повышению результативности.

Первая функция заключается в разработке четкого плана по выполнению каждого процесса. Например, регламентируются особенности процесса поступления заявки на заказ, ее обработки, сбора, исполнения и отправки. Для осуществления каждой опции определяется конкретный работник, который имеет свою зону ответственности.

Реализация функции контроля над выполнением задач на практике осуществляется в виде наблюдения за процессом исполнения заданий, и, в случае необходимости, — координации действий.

Мотивация сотрудников – одна из важнейших функций процессного подхода. Лишь только после того, как все работники будут заинтересованы в получении наивысшего результата своей деятельности, получится по-настоящему качественный продукт, способный удовлетворить потребности клиентов. В ходе мотивирования специалистов применяются различные методы, в том числе, поощрение и наказание.

## **1.6 Основные элементы и схема процессного подхода**

Менеджмент процессного подхода имеет четыре основные характеристики:

* Каждый процесс делится на три составные части: вход, исполнение и выход. Для осуществления операции назначается один работник или группа специалистов.
* Показателем эффективности выполнения процесса является не только конечный результат, но и оценка потенциальных покупателей или существующих клиентов. Это помогает определить, насколько эффективно подразделения выполняют возложенные на них задачи и достигают общей цели.
* Владельцем процесса называют лицо, ответственное за его выполнение. За осуществление общей задачи отвечает руководитель предприятия.
* Каждая операция должна быть четко регламентирована. Для этого создаются специальные инструкции, своды правил и другие НПА.

Структура процессного подхода выглядит как иерархическая система, во главе которой стоит руководитель (рис. 1). Однако взаимодействия в основном происходят между отделами компании. Глава предприятия лишь контролирует их деятельность, а, в случае необходимости, — дает рекомендации.

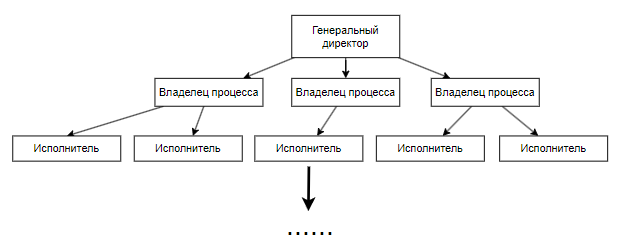


Рисунок 1. Схема процессного подхода.

Чтобы деятельность отдела входила в рамки процессного подхода управления, все операции делятся на составные части:

* выполнение процесса начинается с входа, например, с поступления заявки;
* непосредственное осуществление задачи происходит по заранее разработанному алгоритму;
* исполнители демонстрируют результат своей деятельности, а владелец процесса контролирует его качество;
* заканчивается процесс выходом, то есть полным исполнением заказа, включая доставку до клиента и удовлетворение его потребностей.

## **1.7 Порядок внедрения процессного подхода**

Для того, чтобы организовать процессный подход управления компанией, необходимо разработать нормативно-правовую документацию, регламентирующую основы приема. В ней отражают связи между подразделениями и ответственных лиц, а также расписывают основные процессы деятельности компании.

Процессный подход управления внедряется в несколько этапов:

1. Руководитель сообщает подразделениям свое решение о переходе на новую модель руководства.
2. Выявление противников процессного подхода. Если такие работники присутствуют, рекомендуется провести разъяснительную работу, а, в случае необходимости, — сменить персонал.
3. Разрабатывается нормативно-правовая документация, регламентирующая процесс. Она включает в себя не только положения по осуществлению приема управления, но и методические рекомендации для работников, нормативные карты, инструкции и другие бумаги.
4. Автоматизация процесса. Для этого нужно выбрать специализированную программу, приобрести и установить ее. Если работники предприятия не знакомы с сервисом, придется обучить их.
5. Заключительным этапом внедрения системы считается ее тестирование. Если испытания показали хороший результат, процессный подход считается введенным в действие.

**Ошибки при внедрении процессного подхода.**

Зачастую, при внедрении процессного подхода руководители совершают типичные ошибки. К ним можно отнести организацию нового метода управления без предварительного согласования и оповещения персонала. В таком случае могут возникнуть недопонимания, когда работники выполняют функции привычным методом.

Также, при внедрении процессного подхода важно изменить систему оценки работы. Все дело в том, что конечный результат может измениться, и не всегда в положительную сторону. Это связано с тестированием системы и с новшествами, к которым никто не привык.

# **2. Внедрение и развитие процессной модели управления на предприятиях различных отраслей**

Рассмотрим несколько примеров отечественных и зарубежных компаний, которые успешно внедрили и развивают процессную модель управления.

**Российские компании.**

Компания Лукойл разработала и внедрила собственную систему управления бизнес-процессами (Business Process Management System, BPMS), которая позволяет организации моделировать, оптимизировать и контролировать бизнес-процессы. Компания стремится улучшить эффективность и операционную прозрачность процессов, снизить издержки и повысить качество продукции и услуг. Команда Лукойл разработала и внедрила стандарты реализации бизнес-процессов, которые являются основой управления внутри компании, определяют правила и процедуры выполнения процессов, обеспечивая единый подход и согласованность в рамках организации.

Компания придает большое значение обучению и развитию своих сотрудников в области процессного управления, проводит обучающие программы и тренинги, что способствует созданию процессной и бережливой культуры, основанной на непрерывном улучшении и инновациях.

РЖД также одна из первых в стране реализовала процессный подход к управлению. В компании проведена реорганизация структуры управления, разработаны и внедрены собственные стандарты, регламенты реализации бизнес-процессов с целью улучшения операционной эффективности, снижения издержек и повышения качества оказываемых услуг.

Яндекс активно стремится оптимизировать бизнес-процессы, внедрять автоматизацию и повышать эффективность операций. В Яндексе используются современные методологии, такие как Lean и Agile, для управления проектами и процессами разработки программного обеспечения. Компания внедряет инновационные цифровые продукты в свою деятельность, такие как Big Data, искусственный интеллект, роботизацию и др., которые существенным образом влияют на конкурентные преимущества компании.

Российский лидер в области кибербезопасности Kaspersky Lab также в последние годы активно внедряет принципы процессного управления. Компания преимущественно использует методологии ITIL (Information Technology Infrastructure Library) для управления своими IT-процессами.

У каждой компании свой уникальный опыт внедрения и применения процессного управления. Однако, данные примеры демонстрируют, что российские компании активно прибегают к процессному управлению для оптимизации своих операций и достижения лучших результатов.

**Зарубежные компании.**

Из международного опыта в первую очередь следует выделить опыт Тойоты в области процессного управления, который является одним из наиболее известных и успешных в мире. Компания применяет подход, известный как Toyota Production System (TPS), который сложился в результате долголетнего опыта и постоянного совершенствования.

TPS, разработанный Тойотой, является основой философии Lean-производства, которая стремится к эффективному использованию ресурсов, устранению потерь и повышению качества за счет создания ценности и постоянного улучшения процессов. Компания акцентирует внимание на управлении жизненным циклом продукта, начиная с разработки и заканчивая обслуживанием и утилизацией, стремясь оптимизировать весь жизненный цикл продукта, минимизировать время и затраты, а также повышать качество и надежность своей продукции.

Принцип постоянного совершенствования, известный как Kaizen, является одной из основ TPS. В компании активно поощряются сотрудники, принимающие участие в поиске и внедрении улучшений на всех уровнях компании. Активно используется система канбан, которая обеспечивает визуальное управление процессами и потоком материалов, реализуется система Just-In-Time.

Amazon, одна из крупнейших технологических компаний и интернет-ритейлера в мире, также имеет впечатляющий опыт в области процессного управления. Основываясь на принципах операционной эффективности и непрерывного совершенствования, Amazon стремится создавать и оптимизировать свои бизнес-процессы для обеспечения высокого уровня клиентского опыта.

Ключевые аспекты опыта Amazon в процессном управлении:

1. Amazon ставит клиентскую ориентацию в центр своего подхода к процессному управлению.

2. Активно поощряет инновационные и экспериментальные подходы к процессному управлению. Они применяют принцип «Day 1» - воспринимать каждый день как первый день стартапа, чтобы поддерживать высокий уровень гибкости, адаптивности и постоянного развития.

3. Широко применяет автоматизацию и использование передовых технологий для оптимизации своих бизнес-процессов.

4. Использует метрики и аналитические инструменты для оценки и контроля производительности своих бизнес-процессов.

5. Компания применяет принципы гибкого производства и гибких методологий, таких как Agile, чтобы обеспечить операционную гибкость и способность к инновациям.

Опыт Amazon в процессном управлении подчеркивает важность клиентской ориентации, инноваций, автоматизации и аналитики. Компания продолжает развивать свои методологии и подходы, чтобы оставаться лидером в своей отрасли и предоставлять высокое качество услуг своим клиентам.

Rolls-Royce, ведущий мировой производитель авиационных и промышленных двигателей, использует методологию Lean Six Sigma в своих производственных процессах. Они стремятся к устранению потерь, повышению качества и сокращению времени производства. Компания активно применяет инструменты Lean и Six Sigma, такие как Value Stream Mapping и DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), для анализа и улучшения своих бизнес-процессов.

General Electric (GE), мировой лидер в области энергетики и авиационных двигателей, разработал собственную методологию управления процессами, известную как GE Work-Out. Этот подход включает в себя участие сотрудников на всех уровнях организации в выявлении проблем и поиске решений. GE также использует Lean Six Sigma для оптимизации процессов и улучшения операций.

В России в рамках национального проекта «Производительность труда» продвигаются идеи процессного управления, основанные на принципах Lean-производства и улучшения бизнес-процессов. Проект был запущен в 2018 году и направлен на повышение эффективности труда и конкурентоспособности российской экономики.

Для достижения поставленных целей, проект «Производительность труда» предусматривает реализацию ряда мероприятий, таких как модернизация производственных мощностей, поддержка научно-технического прогресса, улучшение системы профессионального образования и развитие системы стимулирования производительности труда.

Таблица 2. Результаты внедрения процессного управления и принципов бережливого производства

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Результаты** |
| Повышение производительности труда | ООО «Павловский док» – плюс 686,5% ООО ПК «Сибиряк» – плюс 547,7% ООО «Корпорация «Красный Октябрь»» – плюс 416,2% |
| Снижение времени оборачиваемости запасов | ООО Агрогруппа «Баксанский бройлер» – минус 100% ООО «ТомскКабель» – минус 100% ООО «Фабрика Композитов» – минус 66,7% |
| Снижение времени протекания процесса в оптимизируемом потоке | АО «Уральский приборостроительный завод» – минус 79,5% ПАО «Протон-ПМ» – минус 77,5% ООО ТД «Комфорт» – минус 68,6% |
| Увеличение выработки | ООО «Выбор-СПБ» – плюс 101,7% ООО «ТПК» – плюс 99% ООО «Донская гофротара» – плюс 95,6% |
| Сокращение незавершенного производства | ООО «Лесопромышленный комбинат «Хольц» – минус 100% ООО «Фабрика упаковки» – минус 93,4% ООО «Термал Мастер Рус» – минус 93,1% |

Необходимо отметить, что достаточно большое количество предприятий добилось очень высоких результатов (таб. 2). Число участников постоянно возрастает. В рамках проекта создаются площадки «Фабрика процессов» на предприятиях, организуются обучающие тренинги для специалистов компании и педагогического состава ведущих университетов страны, что доказывает эффективность процессной модели управления.

# **3. Описание применения процессного подхода на конкретном предприятии.**

ПАО «Сбербанк» является еще одним из примеров успешного внедрения процессного управления в своей деятельности. Сбербанк разработал и внедрил собственную методологию управления бизнес-процессами, которая включает в себя моделирование, оптимизацию и контроль бизнес-процессов. Методология Сбербанка базируется на использовании современных инструментов и подходов, таких как BPMN (Business Process Model and Notation), Lean и Six Sigma. В банке создан Центр управления процессами, которые ответственен за разработку, координацию и контроль реализации бизнес-процессов в организации [12]. Сбербанк является передовым в плане внедрения передовых цифровых технологий и инноваций, которые также отражаются на улучшении параметров бизнес-процессов. В компании уделяется большое внимание обучению и вовлечению сотрудников в процессное управление.

## **3.1 Результаты внедрения процессного подхода в Сбербанке**

**Повышение эффективности –** сокращение времени обработки запросов и операций. Увеличение пропускной способности подразделений и снижение операционных затрат.

**Улучшение качества обслуживания** – сокращение времени ожидания клиентов. Повышение точности и надежности предоставляемых услуг.

**Снижение рисков и повышение надежности** – автоматизация процессов снизила вероятность человеческих ошибок. Улучшение систем управления рисками и соблюдения регламентов.

**Внедрение инноваций** – внедрение новых цифровых сервисов и продуктов. Активное использование Big Data и аналитики для принятия решений.

**Организационные изменения** – перестройка структуры управления, создание центров компетенций и подразделений по управлению процессами. Повышение гибкости и адаптивности организации к изменениям рынка и требований клиентов.

Внедрение процессного подхода в Сбербанке позволило значительно повысить эффективность работы и качество обслуживания клиентов. Этот пример демонстрирует, как крупные предприятия могут успешно трансформировать свои бизнес-процессы, используя процессное управление для достижения стратегических целей.

## **3.2 Результаты внедрения процессного подхода в Сбербанке**

**BPMN (Business Process Model and Notation)**

*Пример:*Оптимизация процесса обработки кредитных заявок

*Описание проблемы:* Процесс обработки кредитных заявок был слишком длительным и содержал множество ручных операций, что приводило к задержкам и ошибкам.

*Решение:* С помощью BPMN была смоделирована текущая версия процесса, что позволило визуализировать все этапы и выявить "узкие места".

*Конкретные шаги:*

* Моделирование текущего процесса: Создание диаграммы BPMN, включающей все этапы от подачи заявки до одобрения или отказа.
* Идентификация проблемных областей: Обнаружение этапов с задержками и избыточными операциями.
* Оптимизация процесса: Внесение изменений на основе анализа, таких как автоматизация проверки кредитоспособности и цифровизация документооборота.
* Моделирование улучшенного процесса: Создание новой диаграммы BPMN для оптимизированного процесса.

*Результат:* Время обработки кредитных заявок сократилось на 50%, количество ошибок уменьшилось на 40%.

**Lean**

*Пример:*Улучшение процесса обслуживания клиентов в отделениях

*Описание проблемы:* Длительное время ожидания клиентов в отделениях банка приводило к неудовлетворенности и потерям клиентов.

*Решение:* Применение принципов Lean для сокращения времени ожидания и устранения избыточных операций.

*Конкретные шаги:*

* Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping): Анализ текущего процесса обслуживания клиентов для выявления всех этапов и "узких мест".
* Элиминация потерь: Устранение этапов, не добавляющих ценности, таких как дублирование документов и избыточные проверки.
* Стандартизация процессов: Введение стандартных операционных процедур для каждого этапа обслуживания.
* Обучение персонала: Проведение тренингов по методам Lean для сотрудников.
* Результат:Среднее время ожидания клиентов в отделениях сократилось на 30%, уровень удовлетворенности клиентов повысился на 25%.

**Six Sigma**

*Пример*:Повышение точности работы системы управления рисками

*Описание проблемы:* Высокий уровень ошибок в оценке кредитного риска приводил к увеличению количества невозвратных кредитов.

*Решение:* Использование методологии Six Sigma для анализа и улучшения процесса оценки рисков.

*Конкретные шаги:*

* Определение проблемы (Define): Определение целей и задач проекта, формирование команды.
* Измерение (Measure): Сбор данных о текущих процессах и уровнях ошибок в оценке рисков.
* Анализ (Analyze): Анализ данных для выявления коренных причин ошибок с использованием инструментов Six Sigma, таких как диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы Ишикавы).
* Улучшение (Improve): Разработка и внедрение улучшений, таких как улучшенные модели оценки рисков и автоматизация части аналитических процессов.
* Контроль (Control): Внедрение контрольных механизмов для мониторинга эффективности новых процессов и предотвращения возврата к старым практикам.

*Результат:* Точность оценки кредитного риска повысилась на 35%, уровень невозвратных кредитов снизился на 20%.

Внедрение процессного подхода к переработке множества ключевых процессов. Более подробно некоторые из них представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Ключевые БП, переработанные в ПАО "Сбербанк"

| **Процесс или группа процессов** | **Цели и задачи** | **Основные изменения** |
| --- | --- | --- |
| Процессы обслуживания клиентов | • Уменьшение времени ожидания клиентов. • Повышение уровня удовлетворенности клиентов. • Оптимизация работы с клиентами для обеспечения быстрого и качественного обслуживания. | • Внедрение систем самообслуживания: Автоматизация операций через банкоматы, терминалы и мобильное приложение, что позволило сократить нагрузку на сотрудников. • Централизация и стандартизация процессов: Создание единых стандартов обслуживания, что улучшило последовательность и качество предоставляемых услуг. • Использование чат-ботов и AI: Внедрение чат-ботов для решения простых запросов и автоматизированного взаимодействия с клиентами, что ускорило обработку запросов. |
| Процессы кредитования | • Сокращение времени на обработку кредитных заявок. • Повышение точности и прозрачности кредитных решений. • Снижение кредитных рисков. | • Автоматизация обработки заявок: Внедрение автоматизированных систем для проверки кредитоспособности клиентов, что значительно сократило время рассмотрения заявок. • Использование Big Data и аналитики: Применение аналитических инструментов для оценки риска, что позволило принимать более обоснованные решения по выдаче кредитов. • Цифровизация документов: Перевод документооборота в электронный формат, что упростило и ускорило процессы оформления и проверки документов. |
| Управление рисками | • Повышение надежности и безопасности банковских операций. • Минимизация финансовых потерь. • Улучшение системы мониторинга и управления рисками. | • Внедрение системы управления рисками (ERM): Разработка и внедрение единой системы управления рисками, которая охватывает все аспекты деятельности банка. • Автоматизация мониторинга: Использование автоматизированных систем для постоянного мониторинга транзакций и выявления подозрительной активности. • Моделирование рисков: Применение математических моделей и сценарного анализа для прогнозирования и оценки потенциальных рисков. |
| Процессы управления персоналом (HR) | • Оптимизация процессов найма и адаптации новых сотрудников. • Повышение эффективности обучения и развития персонала. • Улучшение управления производительностью сотрудников. | • Внедрение HRM-систем: Использование систем управления персоналом для автоматизации процессов найма, оценки и обучения сотрудников. • Электронные учебные платформы: Внедрение онлайн-платформ для обучения и повышения квалификации сотрудников. • Системы управления производительностью: Автоматизация процессов оценки эффективности работы сотрудников и определения индивидуальных целей и задач. |
| Процессы IT и поддержки | • Обеспечение бесперебойной работы IT-систем. • Повышение уровня поддержки пользователей. • Оптимизация затрат на IT-инфраструктуру. | • Внедрение ITIL (IT Infrastructure Library): Применение лучших практик ITIL для управления IT-услугами и обеспечения их качества. • Автоматизация поддержки: Использование автоматизированных систем для поддержки пользователей и управления инцидентами. • Облачные технологии: Внедрение облачных решений для повышения гибкости и сокращения затрат на IT-инфраструктуру. |

В нотации IDEF0 реинжиниринг процесса кредитования «Как было» и «Как стало» показан на рисунках 2 и 3 соответственно.

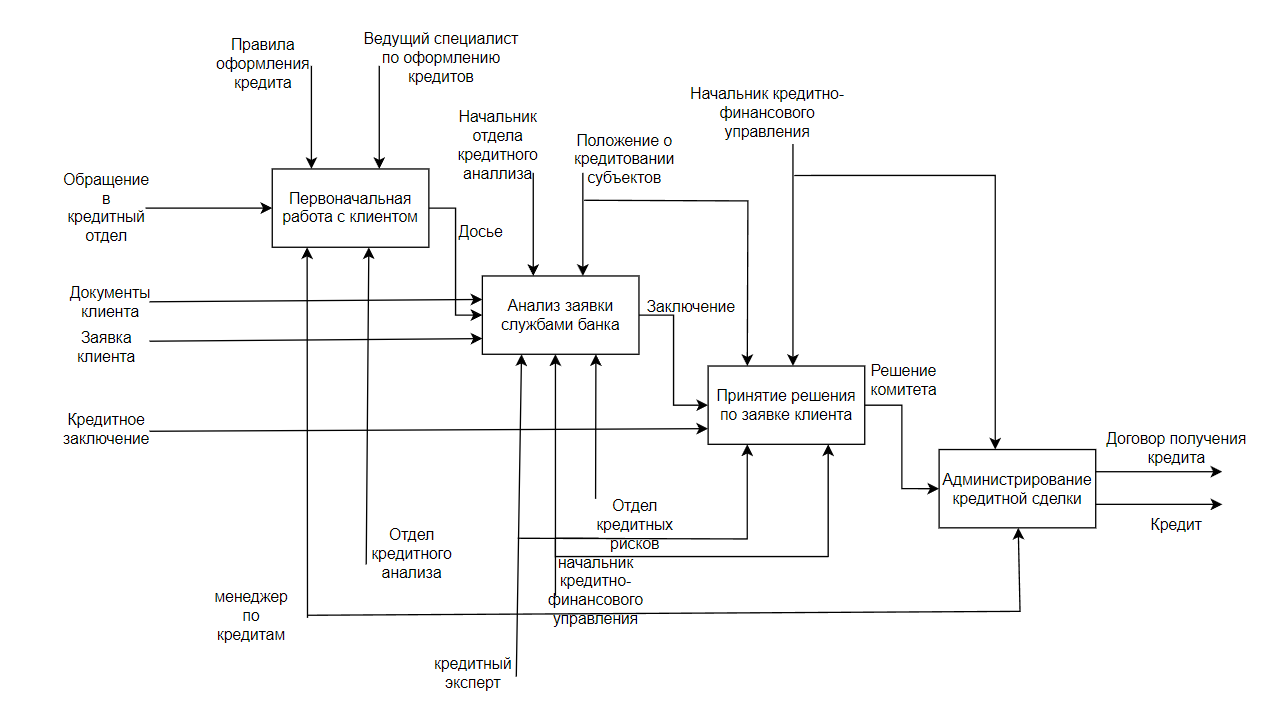


Рисунок 2. Схема процесса кредитования «Как было»

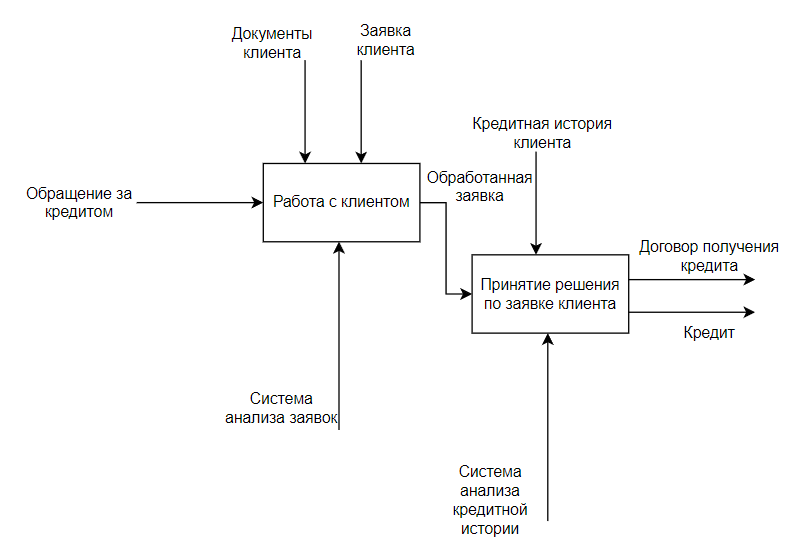


Рисунок 3. Схема процесса кредитования «Как стало»

Использование BPMN, Lean и Six Sigma в Сбербанке позволило существенно улучшить различные аспекты его деятельности. Эти методологии и инструменты помогли оптимизировать процессы, сократить издержки, повысить качество обслуживания клиентов и снизить риски. Конкретные примеры показывают, как эти современные подходы могут быть эффективно интегрированы в крупную организацию для достижения значительных результатов.

# **Заключение**

В ходе данной работы была проведена оценка процессного подхода как ключевого инструмента для повышения эффективности управления современным предприятием. Процессный подход, основанный на представлении организации в виде последовательных операций, позволяет по-новому взглянуть на деятельность компании, обеспечивая равномерное распределение ресурсов и объективную оценку результативности процессов.

Изучение опыта ведущих российских и зарубежных компаний показало, что внедрение процессного управления приводит к значительным улучшениям в производительности, сокращению затрат и повышению качества обслуживания клиентов. Конкретные примеры, такие как оптимизация процессов в ПАО "Сбербанк", продемонстрировали, как использование современных инструментов BPMN, Lean и Six Sigma способствует достижению этих целей.

Выявленные особенности и правила реализации процессного подхода включают необходимость четкой идентификации и документирования процессов, систематического анализа их эффективности и постоянного совершенствования. Сравнительный анализ различных методологий процессного управления показал, что каждое предприятие может выбрать наиболее подходящий для себя подход или комбинировать несколько методологий для достижения оптимальных результатов.

Результаты внедрения процессного управления в российских и зарубежных организациях подтвердили его эффективность: сокращение времени обработки операций, уменьшение количества ошибок, повышение уровня удовлетворенности клиентов и снижение операционных рисков. Примеры Сбербанка и других крупных компаний показали, что использование процессного подхода позволяет существенно улучшить бизнес-процессы и достичь стратегических целей с минимальными затратами.

Процессный подход остается актуальным и перспективным инструментом для развития и совершенствования бизнеса. Его внедрение требует системного подхода, постоянного мониторинга и корректировки процессов, что в конечном итоге способствует устойчивому развитию и конкурентоспособности предприятия на рынке.

# **Список источников**

1. Файоль А. Общее и промышленное управление//– М., 1923.
2. ГОСТ ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования»
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М., 2012.
4. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – М., 2004.
5. Юрлова А.А. Внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения // Российское предпринимательство. – 2014. – № 14 (260). – С. 61-71.
6. Media Markt: бизнес по-европейски в стиле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetahr.ru/publication/4156>.
7. Дранишников С.В., Дроздов А.В. Квалиграммы – новое слово в описании бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 10. – С. 10–14.
8. Репин В.В. Комплексная система поддержки процессного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL: http://www.finexpert.ru/view/standartizatsiya\_deyatel\_nosti\_kompanii\_strategiya\_so zdaniya\_kul\_tury\_raboty\_s\_biznes\_protsessami/863.htm
9. Юрьев С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ. – СПб: Изд-во СПбГУСЭ, 2012. – 165с.
10. Наугольнова И.А., Никитина Н.В. Отечественный и зарубежный опыт внедрения и развития процессной модели управления на предприятиях различных отраслей // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 9. – С. 3313-3330. – doi: 10.18334/ce.17.9.119107.
11. Зеленцов А.Б. Процессный подход к управлению организацией // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2007. – № 10(74). – c. 47-53.
12. Процессный подход в управлении кибербезопасностью. Sberbank.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.ru/ru/person/kibrary/articles/telefonnoe\_moshennichestvo\_vidy\_i\_shemy\_obmanaduplic