

## ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА

© 2010 Г.Ф. Щербина

кандидат военных наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

E-mail: kazakov@spbgasu.ru

Внедрение процессного подхода в российских условиях - это сложный и продолжительный путь, который может осилить только активная строительная компания.

*Ключевые слова:* процесс, внедрение, процессный подход.

Процессный подход к управлению компаниями возник в западной теории и практике менеджмента примерно в 80-е гг. XX столетия и сразу же получил там широкое распространение. Во многих публикациях<sup>1</sup> отмечается высокая эффективность такой системы управления. Позже процессный подход нашел отражение в международных и даже российских стандартах организации деятельности, рекомендованных для внедрения. Появилось большое количество автоматизированных систем поддержки процессного подхода.

С некоторым запаздыванием к процессному подходу стали переходить и российские компании в различных видах деятельности, в том числе и в строительстве. Однако внедрение нового подхода в российских условиях оказалось не столь успешным, как в западных компаниях. В причинах этого пытаются разобраться многие ученые и практики<sup>2</sup>. Одна из этих попыток предпринимается и в настоящей статье. Для достижения поставленной цели далее рассматриваются основные положения и требования теории процессного подхода, а затем с теорией сопоставляется опыт внедрения процессного подхода в одном из крупных строительных объединений на северо-западе. Сравнение позволило подтвердить и дополнить некоторые положения теории в отношении процессного подхода, а также сформулировать причины неудач, объяснить их и предложить рекомендации практикам в строительной отрасли.

*Процессный подход.* Сущность процессного подхода зафиксирована во многих документах, монографиях, руководствах и учебниках<sup>3</sup>. Основное отличие процессного подхода в том, что он ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, не на функции отдельных компаний и подразделений, а на бизнес-процессы, конечной целью выполнения которых яв-

ляется создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. При этом система управления компанией ориентируется на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в целом. При этом система качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов. Бизнес-процесс - это последовательность взаимосвязанных активностей или задач, которые приводят к созданию определенного продукта или услуги для потребителей. Часто бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов. Существует три вида бизнес-процессов.

*Управляющие.* Управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса могут служить корпоративное управление и стратегический менеджмент.

*Операционные.* Составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов по опыту деятельности ГК "Эталон-ЛенСпецСМУ" являются девелопмент, строительство, владение активами, управление и эксплуатация недвижимости, продажи.

*Поддерживающие.* Обслуживают основной бизнес. Например, обеспечение безопасности, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка, АХО и т.п.

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных компаний и подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса. Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако так-

же направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности. Бизнес-процессы могут подвергаться моделированию с помощью различных методов. Один из них - составление модели бизнес-процесса “как есть” (англ. as is). После этого модель бизнес-процесса подвергается критическому анализу или обрабатывается специальным программным обеспечением. В результате строится модель бизнес-процесса “как должно быть” (англ. to be).

Процессный подход отвечает на вопрос “Как делать?”. Процессный подход по своей сути подводит к переходу на так называемое “тощее производство” или “тощую” ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production). Основными чертами такой организационной структуры являются:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

В эффективной системе управления процессы установлены и поддерживаются согласованным образом. Процесс считается установленным, если: назначено ответственное за него лицо, тем или иным образом документированы относящиеся к нему процедуры и методики; определены необходимые для его протекания ресурсы. Переход к процессному подходу рекомендуется осуществлять в несколько этапов, и на этом пути приходится преодолевать немало трудностей, которые в данном случае не рассматриваются. Для практической реализации процессного подхода к управлению компанией разработаны программные продукты, включающие набор методологий, зафиксированных в международных стандартах IDEF0, IDEF3, ARIS, DFD1. Как и любая теория, теория процессного подхода имеет свои недостатки и преимущества.

Говоря о преимуществах процессного подхода, необходимо выделить следующие возможности:

1. Оптимизировать систему управления, сделать способной эластично прореагировать на трансформацию внешней среды.

2. Приобрести и употребить систему показателей и критериев оценки результативности управления на каждом этапе управленческой цепочки.

3. Сосредоточить управление на стратегических процессах.

4. Реализовать качество выпускаемой продукции в соответствии с требованиями ИСО 9000 и получение соответствующего сертификата.

5. Внедрить четкий порядок разработки, согласования, утверждения и ведения документации.

6. Внедрить в компании современные информационные системы в рамках единой системы управления организацией.

Отмечаются также и другие преимущества процессного подхода.

В первую очередь с введением процессного подхода появляются единый язык описания деятельности, доступный и понятный всем участникам процесса, а также возможность простой и наглядной графической трактовки деятельности. Сюда же можно отнести то, что при процессном подходе происходит выделение рабочих зон, что облегчает формулирование требований к персоналу, привлеченному к конкретным работам, и составление более точного и прицельного штатного расписания организации.

Во-вторых, процессный подход к управлению - это простое и надежное определение точек контроля, что достигается в результате разбивки основного процесса на subprocesses. Процессный подход придает единую линию развития управлению предприятием, что приводит к упрощению многоуровневых иерархических организационных структур, присущих функциональному подходу, и обеспечивает большую ориентацию организации на потребителя.

В-третьих, за счет сокращения уровней организационной структуры упрощается обмен информацией между подразделениями и устраняется обособленность подразделений и должностных лиц. К недостаткам процессного подхода чаще всего относят: сложность реализации процессного подхода, заключающуюся в том, что появляется необходимость документального оформления каждого процесса, а также регламентация управления, разработка и внедрение новых непри-

вычных стандартов; сложность внедрения. Это связано с тем, что процессный подход можно считать внедренным только после того, как в организации реализовывается управление процессами. Нередки случаи, когда внедрение процессного подхода в компании останавливалось из-за того, что появлялась необходимость регламентации дальнейшего процесса. Некоторые компании не завершили данный проект потому, что плохо была разработана система показателей, и лишь немногие системно подошли к вопросу организации управления процессами. Если в период внедрения процессного подхода собственники и руководители верхнего уровня не уделяют этому вопросу приоритетного внимания, то система управления процессами вряд ли будет создана.

На основе практического опыта можно сформулировать следующие проблемы внедрения процессного подхода<sup>4</sup>:

1. Непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии.

2. Неготовность к серьезным изменениям в структуре управления компанией (и в организационной структуре).

3. Построение системы процессов, неадекватной реальному бизнесу компании.

4. Непонимание того, зачем нужна регламентация процессов и как правильно это сделать.

5. Ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей.

6. Отсутствие терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов.

7. Неумение организовать управление процессами.

8. Неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA).

9. Неудачные попытки неформально внедрить систему менеджмента качества.

Далее рассмотрим, как перечисленные недостатки и проблемы внедрения процессного подхода проявились в деятельности крупной строительной организации (застройщика-заказчика).

**Опыт внедрения процессного подхода в ЗАО ССМО “ЛенСпецСМУ”.** Попытки применения (внедрения) процессного подхода в ЗАО ССМО “ЛенСпецСМУ” (далее ЛенСпецСМУ) были предприняты в 2003 г., в момент создания и внедрения системы менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта МС ISO

9001:2001 “Системы менеджмента качества. Требования”. Сертификация, как тогда предполагалось, может повысить конкурентоспособность и устойчивость компании в условиях растущих требований к качеству со стороны органов государственного управления, потребителей и инвесторов, а также возможность получать больше заказов. На момент сертификации была разработана модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе. Были идентифицированы процессы, определены критерии и показатели результативности, назначены ответственные за управление процессами. Однако среди персонала объединения не было понимания сущности системы менеджмента качества. Система была создана и реально существовала только на бумаге - в документах. В 2008 г. была поставлена задача сформировать интегрированную систему менеджмента качества и экологии. Причины - внешняя среда компании, которая выдвинула новые экологические требования к строительству, возможность возникновения угрозы приостановки работ на объектах, где нарушаются данные требования. Кроме того, новое руководство ЛенСпецСМУ надеялось последовательно внедрить по-настоящему интегрированную систему менеджмента всеми процессами (процессами в рамках инвестиционно-строительных проектов, охраны труда и др.). Начать решили с объединения систем менеджмента качества (считалось, что она уже существует и приносит положительные результаты) и системы менеджмента экологии. В рамках данного проекта процессный подход рассматривали как один из приоритетных. Были пересмотрены документы системы менеджмента качества и вновь разработаны документы системы менеджмента экологии, в том числе процессы. Разработана функциональная схема процессов, все процессы документированы, подготовлены регламенты бизнес-процессов (в виде процедур, карт, блок-схем), определены цели процессов и назначены владельцы процессов, установлены показатели, используемые для планирования и контроля процессов. Разработчики, наученные предыдущим опытом, понимали, что за этим должен последовать сложный период реального внедрения процессного подхода. С переходом к новой системе управления весь персонал организации должен был руководствоваться в своей деятельности нормами, установленными внутренней и внешней документацией.

К внешним документам объединения относятся законы, указы, постановления, государственные и отраслевые стандарты, нормы и правила и документы вышестоящих организаций.

К внутренним документам объединения относятся:

- внутренние нормативные документы интегрированной системы менеджмента качества и экологии;

- организационные документы (устав, организационная структура, положения о подразделениях, должностные инструкции);

- распорядительные и информационные документы (приказы, распоряжения, решения, программы, планы);

- документы (записи), возникающие в результате производственной деятельности.

Как итог, были определены и оформлены отдельным документом политика, цели и задачи в области качества и окружающей среды, разработанные в рамках создания интегрированной системы менеджмента.

Разработка и внедрение внутренней нормативной документации интегрированной системы менеджмента в объединении были организованы в рамках программы по внедрению интегрированной системы менеджмента качества и экологии. В 2009 г. в связи с изменениями организационной структуры и анализом результатов аудитов внутренняя нормативная документация была актуализирована. Специалистами отдела менеджмента качества и экологии было проведено обучение начальников подразделений по вопросам процессного подхода и персонала службы заказчика (ЛенСпецСМУ является застройщиком и заказчиком) по вопросам оперативного контроля и управления экологическими аспектами строительного производства.

Таким образом, на начальном этапе создатели интегрированной системы менеджмента старались максимально выполнить требования теории в отношении разработки и планирования внедрения процессного подхода. Они были уверены, что дальше все пойдет просто. Однако практика не оправдала их надежд. Объективно оценивая общие итоги сейчас (ноябрь 2010 г.), следует констатировать, что внедрение процессного подхода остается на сегодняшний день проблемным для объединения. Безусловно, выполняются требования внешних документов, поскольку их установила внешняя среда, которая

способна в противном случае наложить ограничения, а то и запретить выполнение работ. Хуже обстоит дело с внутренними документами. За период действия системы менеджмента произведено упорядочение в обеспечении нормативной документацией, в подразделениях определены перечни обязательных документов, подтверждающих осуществление деятельности подразделений (записи), установлен порядок оформления разрабатываемых внутренних документов. Вместе с тем большинство специалистов подразделений (служб, отделов, команд управления инвестиционно-строительными проектами) считают, что и без внедрения процессного подхода (иначе говоря, без системы менеджмента процессов) они выполняют поставленные задачи и не хотят перестраивать деятельность своих подразделений. Требование МС ISO 9001:2008 (обновленный вариант предыдущего международного стандарта) п. 8.2.3 “Мониторинг и измерение процессов” в силу многих причин остается невыполнимым. Руководители подразделений устремляются от самоанализа и оценки результативности процессов. Отсутствие мониторинга процессов не позволяет понять, достигнуты ли те цели, которые были изначально определены, и что нужно сделать, чтобы достичь этих запланированных результатов и, как следствие, удовлетворенности потребителя. Документация интегрированной системы менеджмента по управлению процессами почти не используется. Владельцы процессов последними практически не управляют, так как большую часть времени уделяют “традиционным” задачам менеджмента (“тушению пожаров” и внутренней политике). Часто можно слышать мнение о том, что это не нужно, отдел и так хорошо работает. Но когда в ходе аудита ставится вопрос руководителю отдела, по каким критериям он может оценить деятельность (по сути, процесс), он не может их назвать. Многие руководители подразделений озабочены одним - субъективной оценкой их деятельности и “внутренней политикой” вышестоящего руководителя. Таким образом, оценка результатов внедрения разработанных документов показывает, что в большинстве подразделений объединения реально внутренней нормативной документацией интегрированной системы менеджмента руководствуются только отдельные подразделения. Это свидетельствует о том, что результативность внедрения процессного подхода существенно зави-

сит от всех руководителей, а не только от высшего менеджмента, как утверждают некоторые теоретики<sup>5</sup>. В этом плане опыт несколько уточняет выводы теории, которая всю ответственность за неудачи, как правило, возлагает на топ-менеджеров.

Опыт ЛенСпецСМУ показывает, что при внедрении процессного подхода был допущен целый ряд ошибок. Не оформлена документально стратегия развития объединения. При реализации процессного подхода выполнена только часть, касающаяся развертывания системы процессов в объединении, т.е. описание процессов, которое включает определение, классификацию и идентификацию процессов, оказывающих влияние на качество продукции, производимой организацией, а часть менеджмента процессов (планирование, обеспечение, управление и улучшение) остается не реализованной. Выделенные процессы объединения остались только в документах, которые не удалось превратить в действия. На практике не нашла применения известная модель непрерывного улучшения процессов, получившая название цикла Шухарта - Деминга, или цикла PDCA - планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act). Подвергающаяся частым изменениям организационная структура объединения продолжала существовать и совершенствоваться по функциональному принципу. Подразделения выполняли определенный набор функций, иногда эти функции одинаковы, но каждое подразделение осуществляло их по-своему, итоги деятельности "складывались на полки стеллажей" и оставались неиспользованными. Деятельность подразделений не оценивалась с точки зрения их вклада в достижение стратегических целей развития, эффективности реализации инвестиционно-строительных проектов, политики в области качества и экологии. И это при том, что было заявлено о внедрении процессного подхода в управлении компаний. Таким образом, налицо противоречие между требованиями теории и практикой.

Представляется, что главной причиной явилось отсутствие лидерства и единства высших руководителей и руководителей служб и отделов. Процессный подход в объединении не был превращен в идеологию. Среди других причин - отсутствие заинтересованности сотрудников во внедрении, развитии и совершенствовании интегрированной системы менеджмента, а также изме-

нений, прежде всего, в умах сотрудников объединения.

В заключение по результатам внедрения процессного подхода в ЗАО ССМО "ЛенСпецСМУ" можно сформулировать следующие выводы, которые могут иметь значение и для других строительных объединений:

1. Внедрение процессного подхода в строительном объединении следует начинать с внедрения системы управления инвестиционно-строительными проектами, качеством и экологией.

2. На первых порах - при разработке документов - все идет быстро и хорошо. Далее наступает период сложной и кропотливой работы внедрения систем в практику. И тут возникает много трудностей, которые удается обнаружить только по результатам пройденного пути.

3. В ходе преодоления трудностей возникает большой риск законсервировать формальное определение процессов и формальную отчетность для получения желанных сертификатов, без существенной отдачи для повышения реальной эффективности работы объединения.

4. В случае готовности руководства объединения к реальному, а не формальному (только для получения сертификатов) внедрению процессного подхода (и, как следствие, систем менеджмента всеми другими процессами в объединении) возникает необходимость действительно начать реальное построение системы управления сверху вниз, для чего, как представляется, требуется:

- провести реинжиниринг - оценку эффективности бизнес-процессов, существующей организационной структуры и используемых ресурсов;
- разработать и принять стратегию объединения;

- поставить перед персоналом определенные цели, в том числе в форме официально принятой системы показателей эффективности каждого процесса и каждого подразделения, и направить усилия на их достижение;

- обязать и мотивировать персонал выполнять требования внутренних документов интегрированной системы менеджмента;

Таким образом, отметим, что из девяти основных проблем внедрения процессного подхода, обозначенных в теории, ЗАО ССМО "ЛенСпецСМУ" столкнулось с пятью (выше в списке указаны под номерами 1, 2, 6, 7 и 8). Приобретенный

опыт позволил обозначить и некоторые новые проблемы (роль команд управления инвестиционно-строительными проектами, руководителей среднего звена, необходимость стратегии развития, политики в области качества и экологии, соответствия между ними и показателями эффективности и др.), конкретизировать проявления других проблем в строительной практике, предложить пути дальнейшего внедрения процессного подхода и тем самым внести определенный вклад не только в практику деятельности застройщика-заказчика, но и в теорию. Очевидно, что процесс внедрения процессного подхода в российских условиях - это сложный и продолжительный путь, который может осилить только активная строительная компания.

---

<sup>1</sup> См., например: *Адерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М., 2007; *Менеджмент процессов / Й. Беккер [и др.].* М., 2010; *Джестон Дж., Нелис Й.* Практическое руководство по успешной реализации проектов. М., 2008.

<sup>2</sup> Менеджмент по нотам. Технология построения эффективной компании. М., 2010.

<sup>3</sup> См.: ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005. М., 2006; ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ISO 9001:2008). М., 2009; Международный стандарт ISO 9001:2000; Менеджмент по нотам; *Ретин В.В.* Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М., 2007.

<sup>4</sup> *Ретин В.В.* Указ. соч.

<sup>5</sup> См.: Менеджмент по нотам; *Ретин В.В.* Указ. соч.

*Поступила в редакцию 05.11.2010 г.*