

СЕМЬ МИФОВ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Аннотация В данной статье представлены основные причины неудач при проведении организационных изменений на основе процессного подхода, обсуждаются возможные пути избежания и устранения причин, лежащих в основе формального, неэффективного внедрения процессной модели управления на предприятиях.

В современных рыночных отношениях международным стандартам ИСО серии 9000 принадлежит особая роль. За время, прошедшее с момента публикации первых версий этих стандартов в 1987 г., они стали эталоном организации работ по качеству на предприятиях разных отраслей. Основу данных стандартов составляет процессный подход к управлению компанией, предполагающий идентификацию, моделирование, анализ и оптимизацию бизнес-процессов предприятия, а также дальнейшее управление организацией как системой процессов. По мере того как технологии улучшения процессов завоевывают признание в деловом мире, все больше компаний с энтузиазмом берется за реализацию программ по улучшению бизнес-процессов. Между тем, надежды специалистов и руководителей, возлагаемые на применение процессного подхода к управлению, не всегда оправдываются. Происходит это, как правило, в силу приведенных ниже заблуждений.

Миф 1. «Зависает компьютер – переставьте систему».

В современной литературе приводится множество преимуществ процессного подхода к управлению перед подходом функциональным. Это и лучшее удовлетворение требований потребителей, и повышение заинтересованности исполнителей в улучшении качества выполнения своей работы, и более гибкое реагирование организационного механизма на изменения внутренней и внешней среды, и сокращение затрат за счет устранения непроизводительных операций. Однако противопоставлять функциональный и процессный подходы к управлению организацией было бы некорректно. Бизнес-процессы являются объектами управления лишь в процессно-ориентированных компаниях, но осуществляются они во всех организациях. Если предприятие, организованное по принципам Ф.Тейлора, успешно функционирует на рынке, значит, его процессы в достаточной степени результативны и эффективны, даже не являясь объектами управления. Вопрос в том, обеспечит ли существующая система управления определенную перспективу развития данному предприятию. Если нет, то компании нужно проводить стратегические изменения. Процессный подход в данном случае может стать одним из альтернативных вариантов, которые должны рассматриваться руководителями, планирующими реорганизацию системы управления.

В то же время, внедрение процессного подхода – это не лекарство от всех

проблем. Решать проблемы текучести кадров, высоких затрат на доставку продукции, низкой производительности труда и другие частные проблемы отдельных сфер функционирования предприятия с помощью перехода на процессно-ориентированную систему управления – значило бы забивать гвозди микроскопом. Руководство организации при принятии решения о внедрении процессного подхода должно тщательно проанализировать сложившуюся на предприятии ситуацию, взвесить все «за» и «против», определить условия, необходимые для практического осуществления проекта оптимизации бизнес-процессов – и только в случае выявления *объективной необходимости и возможности* применения процессного управления на предприятии (в том числе готовности корпоративной культуры к серьезным организационным изменениям) приступать к внедрению процессного подхода к управлению компанией.

Миф 2. «Я поддерживаю изменения – внедряйте!»

Одним из критических факторов успеха внедрения процессного подхода к управлению предприятием можно считать лидерство руководителей при проведении организационных изменений. В МС ИСО серии 9000 этот принцип построения системы менеджмента качества обозначен следующим образом: «руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации»¹. Многие руководители понимают такое толкование принципа лидерства буквально. «Лидеры», постепенно осознавая необходимость внедрения процессного подхода в своей компании, готовы участвовать в семинарах по управлению процессами, выделить финансовые ресурсы, пригласить группу консультантов и «кнутом или пряником» стимулировать персонал к участию в проведении изменений.

Однако опыт внедрения процессного подхода в компаниях показывает, что практическая работа по организации управления процессами должна проводиться не сторонними консультантами, а самими работниками на основе регулярного обучения, с вхождением в состав группы внедрения руководителей. Руководить же группой может консультант, имеющий соответствующие знания и навыки в области управления процессами. Включение в состав группы внедрения руководителей и собственников компании:

- подчеркивает важность проводимых в организации изменений и в определенной мере повышает ответственность участников проекта на результат;
- препятствует «замораживанию» проекта на этапе проведения конкретных изменений в системе и обеспечивает реальное внедрение разрабатываемых мероприятий в деятельность компании;
- имеет некоторый стимулирующий эффект и улучшает качество работы персонала над проектом;
- позволяет создавать адекватные модели процессов, в которых участвует и за которые несет ответственность высшее руководство предприятия;
- способствует улучшению морально-психологического климата в коллективе и укреплению корпоративной культуры организации.

Миф 3. «Существование сквозных процессов в организации – это миф»

Отечественные и зарубежные ученые и специалисты рассматривают два понимания процессного подхода. Первый подход основан на рассмотрении деятельности организации как сети процессов. Сеть процессов – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов организации, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемой на предприятии. Идентификация процессов при этом осуществляется путем привязки процессов к функциональным подразделениям предприятия. Связывая процессы с функциональными подразделениями, можно добиться однозначного определения границ процессов и владельцев процессов, утверждают сторонники данного подхода².

Второй вариант реализации процессного подхода предполагает исследование так называемых «сквозных» процессов. Сквозной, или межфункциональный, бизнес-процесс – это процесс, в котором участвуют несколько структурных подразделений предприятия, потребляющий ресурсы внешних и внутренних поставщиков и создающий ценность для внешних клиентов³.

На заре развития процессного подхода в России отечественные ученые активно отстаивали позиции первого из приведенных выше подходов, отрицая возможность совершенствования деятельности компании на основе выделения в ней «сквозных процессов». Однако концепция сети процессов, основанной на функциональных подразделениях компании, с точки зрения практики внедрения процессного подхода выглядит малоубедительно в силу следующих причин:

1) организационная структура является третичным элементом при построении организации (первичный элемент – это определение стратегий и целей деятельности, вторичный – построение процессной модели компании). Создание процессной модели предприятия на основе существующей организационной архитектуры приводит к переносу недостатков структуры предприятия на вновь создаваемую систему процессов;

2) важнейшим преимуществом процессного подхода считается возможность объединять разрозненные усилия подразделений, направленные на выполнение конкретных функций, в единую цепочку создания ценностей для клиентов компании. Концепция же сети процессов не решает проблему разрывов на межфункциональных стыках и отрывочного контроля эффективности за цепочкой создания ценности, в то время как концепция «сквозных процессов» ориентирована именно на это;

3) концепция сети процессов, привязанных к функциональным подразделениям, не позволяет отслеживать создание стоимости конечного результата деятельности компании и выявлять резервы снижения этой стоимости;

4) назначение владельцами процессов начальников различных подразделений приводит к увеличению фрагментарности ответственности, и, следовательно, к возникновению «зон безответственности» и перекрестной ответственности, что в свою очередь ухудшает контроль над процессами и ведет к сбоям в их функционировании.

Однако основным недостатком концепции сети процессов является то, что она несет в себе большой риск субоптимизации деятельности компании, в

то время как концепция сквозных процессов дает менеджменту целостное представление об условиях протекания бизнес-процессов. Проиллюстрируем это на примере процессной модели торговой компании. На рисунке 1а представлен фрагмент сети бизнес-процессов, а на рисунке 1б отражен сквозной бизнес-процесс торгового дома. Закрашенными стрелками обозначены процессы компании, овалами – исполнители, прямоугольниками – ответственные за соответствующие процессы согласно каждой из двух концепций. Пунктирные стрелки обозначают информационные потоки, а сплошные стрелки – потоки материальные.

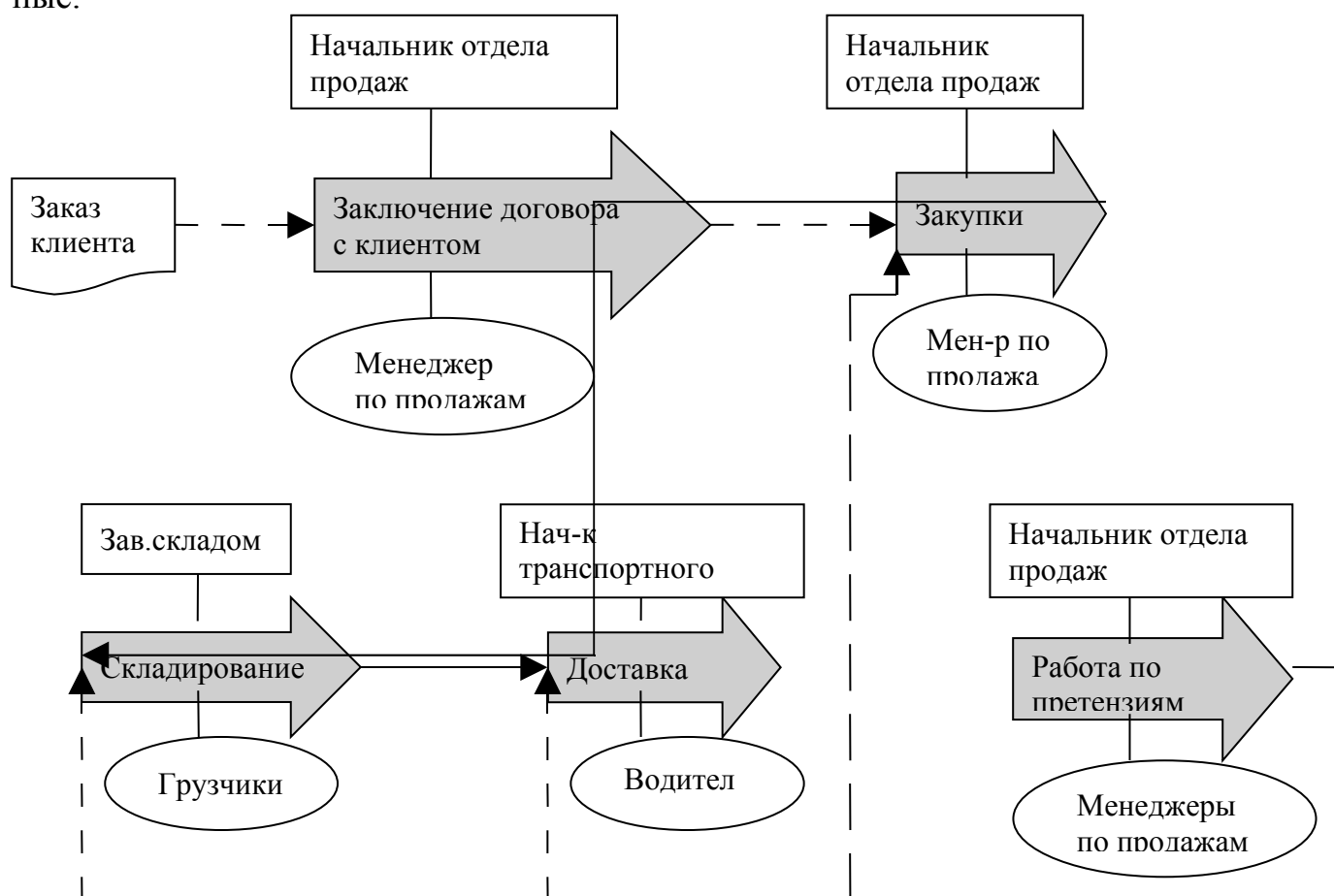


Рисунок 1а – Фрагмент сети бизнес-процессов торговой компании

Согласно концепции сети бизнес-процессов, каждый из процессов рисунка 1а был бы проанализирован с точки зрения его внутренней структуры. Было бы также выявлено несколько операций в составе данных процессов, которые не добавляют ценности конечному продукту ни с позиций клиентов, ни с позиции организации. Эти операции исключили бы из модели процессов, что привело бы к незначительным улучшениям временных и стоимостных показателей работы организации.

Анализ же сквозного макропроцесса «Продажи» (рисунок 1б) дает более широкие возможности сокращения времени и стоимости функционирования подпроцессов, объединенных в него. Так, в ходе анализа было выявлено, что в целостной цепочке формирования стоимости товара, которую отражает сквоз-

ной процесс на рисунке 1б, складирование товаров добавляет меньше всего ценности, но на него при этом приходится порядка 30% суммарных затрат процесса «Продажи». Это позволяет сделать вывод противоположный тому, который был бы сделан при анализе процесса «Складирование» без учета его внешнего окружения, а именно – о нецелесообразности инвестирования средств в совершенствование процесса «Складирование» и переходе на транзитную систему поставок.

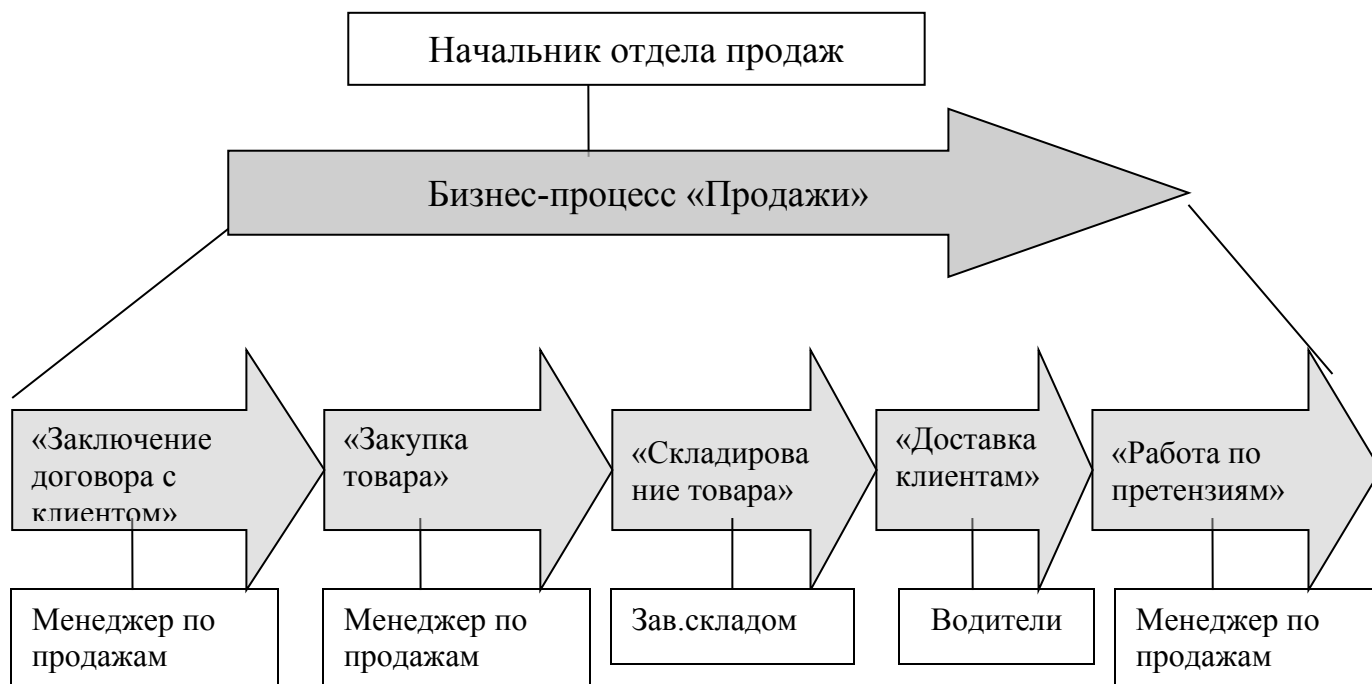


Рисунок 1б – Декомпозиция сквозного бизнес-процесса «Продажи»

Миф 4. «При полном описании бизнес-модели компании приходится документировать более 100 процессов»

Некоторые зарубежные и российские ученые и специалисты говорят о невозможности полного перехода на управление процессами в силу многочисленности последних, предлагая документировать только основные процессы компании, а часть структуры строить по функциональному принципу. Так, В.В. Репин в одной из своих статей отмечает: «Сколько процессов насчитывается в каждой организации? Попытка более или менее полно описать деятельность организации путем выделения «сквозных» процессов неизбежно приводит к мысли, что таких процессов может быть неограниченное число. Характерным примером являются банки, в которых выделяется и описывается несколько сот процессов, например, на основе перечня банковских продуктов»⁴.

Однако здесь следует обратить внимание на два момента: правильность декомпозиции бизнес-процессов в организации и адекватность взгляда на их идентификацию. Декомпозиция сквозного макропроцесса подразумевает его деление на процессы, состоящие из подпроцессов, которые в свою очередь складываются из операций, сгруппированных из выполняемых конкретным работником задач. Консультанты по внедрению процессного подхода в компани-

ях советуют выделять в каждом из процессов не более 5 подпроцессов (операций). Предположим, в организации осуществляется порядка 1000 операций, а, следовательно, около 200 подпроцессов, 40 процессов и 8 сквозных макропроцессов. Кроме того, согласно принципу Парето, из всех бизнес-процессов, которые были выделены, нужно выбрать 20% приоритетных, анализом и оптимизацией которых нужно заняться в первую очередь – их улучшение может дать до 80% результата.

Следует также помнить о том, что мы идентифицируем *типы* процессов. Например, бизнес-процесс «Продажи» – это название типа, подгруппы схожих по выполняемым операциям процессов. В организации могут одновременно протекать десятки процессов «Продажи», причем они могут находиться на разных стадиях осуществления и ответственность за них могут нести разные сотрудники, в данном случае – менеджеры по продажам (рисунок 1б). Например, менеджер-1 может заключать договор с заводом (процесс «Закупка») на поставку товара юридическим лицам, менеджер-2 в это время – контролировать доставку товара (процесс «Доставка») зарубежному клиенту, а менеджер-3 в то же время – заключать договор (процесс «Заключение договора с клиентом») с дилером, делающим закупки оптом. Эти три менеджера по продажам будут отвечать за три разных процесса реализации товара, входящих в один тип (подгруппу) процессов «Продажи».

Возникает закономерный вопрос: как же строить модели бизнес-процессов, чтобы при этом полностью учесть специфику всех вариантов выполнения процесса? Так как бизнес-процессы отражают динамичную сторону существования организации, они не подлежат тотальному документированию. Поэтому логично будет построить модель бизнес-процесса, наиболее полно отражающую все подпроцессы, которые могут в него войти, и выделить на этой схеме наиболее часто осуществляемый вариант функционирования процесса. Например, показанный на рисунке 1б процесс торгового дома «Продажи» не является неизменным. Так, может быть исключен процесс «Доставка», если доставка товара потребителю осуществляется сторонней организацией или клиентом самостоятельно (около 10% случаев в практике деятельности данного торгового дома). Может отсутствовать процесс «Закупки», если на складе фирмы хранится продукция, оставшаяся в результате невыполнения обязательств заказчиком (около 3% случаев). Может отсутствовать процесс «Складирование светильников» (в 10% случаев) или «Работа по претензиям» (в 95% случаев).

Миф 5. «Бизнес-процессы в организации можно легко идентифицировать с помощью типовых моделей»

В настоящее время предлагается несколько типовых моделей идентификации бизнес-процессов: восьми процессная модель консалтинговой компании VKG Profit Technology, тринадцати процессная модель Американского центра производительности и качества (American Productivity & Quality Center), модель IBL (International Business Language), основанная на концепции цепочки добавления потребительской ценности М.Портера, и другие. Считается, что данные модели предназначены для использования в проектах оптимизации бизнес-процессов и могут применяться как основа описания процессов с адаптацией на

конкретном предприятии.

Однако все эти типовые модели идентифицируют бизнес-процессы по функциональным областям – «Маркетинг», «Производство», «Разработка продукта», «Управление кадрами», «Управление внешними связями», «Снабжение», «Учет» и так далее. Высокая же значимость процессного подхода как набора инструментов совершенствования организации проявляется лишь в том случае, когда он позволяет взглянуть на деятельность предприятия под другим углом и объединить разные по своему функциональному назначению операции в единые цепочки создания ценности (процессы). В процессе «Снабжение», например, помимо операций отдела закупок по выбору поставщика и заключению договора должны присутствовать операции по доставке материалов или товаров на склад и их оплаты, которые осуществляются другими отделами компании. Так же, не совсем корректно говорить о существовании в организации такого процесса, как «Учет». Безусловно, на любом предприятии осуществляются операции учета, которые заключаются в фиксировании информации об изменениях состояния активов и пассив компании. Однако эти операции «встроены» в соответствующие процессы организации, например, в процесс «Складирование товара»: разгрузка -> учет -> хранение -> погрузка -> учет -> процесс «Доставка клиенту».

Кроме того, процесс должен быть логически непрерывен. Как процесс «Продвижение и продажи» (восьми процессная модель VKG) может объединять такую последовательность подпроцессов, как «Продвижение продуктов», «Выявление потребностей потребителей», «Хранение готовой продукции», «Заключение договоров», «Прием заказов», «Выполнение заказов», «Производственное планирование», «Анализ удовлетворенности клиентов»? Корректно ли объединять подпроцессы «Проведение рекламной компании», «Проведение PR-акции», «Проведение выставки» и другие подпроцессы стимулирования сбыта в один процесс «Продвижение товара на рынок», если выход одного из этих подпроцессов не является входом другого?

Миф 6. «Процессы бывают разные: основные, обеспечивающие, управленческие...»

В современной научной литературе встречаются различные классификации бизнес-процессов. В соответствии с наиболее распространенной из них все процессы делятся на:

- основные (первичные) процессы – это основные процессы, непосредственно создающие ценности для клиентов предприятия;
- обеспечивающие (поддерживающие), не создающие непосредственно ценности, но необходимые для выполнения основных процессов;
- процессы развития, позволяющие организовать выполнение основных, вспомогательных и управленческих процессов на качественно новом уровне; – управленческие – это необходимая последовательность действий, из которых складывается воздействие менеджмента организации на основные и вспомогательные процессы⁶.

Однако, как известно, процессы состоят из операций, которые можно классифицировать аналогичным образом. Значит, один бизнес-процесс может

состоять из нескольких основных, вспомогательных и управленческих операций. Так, процесс «Маркетинг» может включать в себя:

- вспомогательный подпроцесс «Мониторинг рынка», обеспечивающий многие процессы компании информацией, и вспомогательный процесс «Составление маркетингового бюджета»;

- основные подпроцессы «Проведение рекламной компании», «Участие в выставках» и т.п., которые «создают» то, без чего не может существовать никакая организация, – заказ клиента;

- управленческий подпроцесс «Оценка эффективности маркетинговых инструментов», результатом которого является проведение корректирующих и предупреждающих воздействий на все подпроцессы «Маркетинга».

К какой из перечисленных в классификации категорий менеджмент компании должен отнести описанный процесс? Считается, что приведенная выше классификация применима в целях эффективного управления процессами. Однако имеет ли реальную практическую ценность такая классификация? Даже если бизнес-процесс относится к процессам вспомогательным, но имеет высокую степень проблемности или среднюю степень проблемности с высокой вероятностью ухудшения – менеджмент компании в ходе анализа отнесет его к категории высокого приоритета. И наоборот, если бизнес-процесс считается основным, а организация его находится на должном уровне – заниматься его реинжинирингом нецелесообразно. Развитие организации и эффективное выполнение ее основных процессов невозможно, если обеспечивающие процессы проблемны, так как выход вспомогательного процесса ненадлежащего качества поступает на вход основных процессов и используются в них. Это означает, что при внедрении процессного подхода и управлении процессами в условиях ограниченных финансовых и кадровых ресурсов критерий проблемности бизнес-процесса играет большую роль, чем присвоенная ему при классификации категория.

Миф 7. «Главное – удовлетворить конечного потребителя товара/услуг»

Одним из принципов построения на предприятии системы менеджмента качества, согласно МС ИСО серии 9000, является ориентация на потребителя: «Организации зависят от своих потребителей и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания»¹.

Однако с точки зрения процессного подхода, лежащего в основе все тех же стандартов ИСО, потребителями услуг предприятия являются не только клиенты, покупающие продукцию данной компании. Так, клиентами процесса «Управление персоналом» можно считать сотрудников компании, которые заинтересованы в получении определенной заработной платы, социального пакета, приемлемых условий труда, возможностей развития и самовыражения и т.д. Клиентами процесса «Планирование» являются поставщики материалов, комплектующих и товаров для перепродажи, так как при эффективной организации работы к ним поступают планы закупок от потребителей, на основе которых составляется производственный план. Акционеры и инвесторы компании являются клиентами процесса «Расчеты по обязательствам». Собственники, как

правило, предпочитают контролировать деятельность своих предприятий и являются клиентами многих процессов, связанных со сбором и анализом информации. Налоговые органы можно считать одним из основных пользователей бухгалтерской отчетности компании, а общество – клиентом процесса «Управление охраной окружающей среды». Как видно, каждая компания имеет несколько групп клиентов с различными, иногда противоположными требованиями, и эффективность ее функционирования будет во многом зависеть от адекватности построенной системы бизнес-процессов сочетанию требований всех категорий клиентов организации.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ *Адлер, Ю.П.* Восемь принципов, которые меняют мир. Режим доступа: <http://www.betec.ru>

² *Репин, В.В.* Два понимания процессного подхода к управлению предприятием/ В.В. Репин // Методы менеджмента качества. 2003. №4. С.4-9

³ *Наговицын, Д.Р.* На пути к процессному подходу/ Д.Р. Наговицын // Методы менеджмента качества. 2004. №2. С.23-25

⁴ *Репин, В.В.* «Сквозные процессы» в системе управления: миф или реальность? / В.В. Репин // Методы менеджмента качества. 2003. №6. С.4-8.

⁵ *Харрингтон, Дж.* Совершенство управления процессами/ Дж. Харрингтон /под научн.ред. В.В.Брагина. М.: РИА Стандарты и качество, 2007. 192 с.

⁶ *Андерсен, Б.* Бизнес-процессы: инструменты совершенствования/ Б. Андерсен / Пер. с англ. С.В. Ариничева / научн.ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА Стандарты и качество, 2003. 272 с.

Ключевые понятия процессный подход к управлению, система менеджмента качества, бизнес-процесс