

## ПРОЦЕССНЫЕ ПОДХОДЫ К ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА

Ременник С. Я., Стровский В. Е.

В статье раскрывается сущность двух достаточно четко выраженных процессных подходов к управлению предприятием: первый подход – сочетание процессного подхода к управлению с существующей функционально-иерархической структурой и второй подход – выделение в организации сквозных процессов, не привязанных к границам функциональных подразделений, и переход к матричной структуре управления. Осуществляется сравнительная характеристика подходов. Обоснован перечень типовых проблем, возникающих при внедрении системы управления бизнес-процессами (СУБП). Приводится концептуальная схема управления процессами и авторское определение бизнес-процесса.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс; процессный подход; алгоритм управления; проблемы внедрения.

Одной из наиболее актуальных и обсуждаемых проблем менеджмента является проблема управления бизнесом и протекающими бизнес-процессами промышленных предприятий. Использование процессного подхода к ведению бизнеса, в основе которого лежит детальный анализ существующих бизнес-процессов и их последующая оптимизация, является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ горнодобывающих предприятий. Данный подход нацелен на выявление всех существующих резервов (стратегических и операционных) за счет внедрения эффективной технологии управления, позволяющей добиться устойчивого функционирования бизнес-процессов, направленных на удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов, повышение их конкурентоспособности.

Большое количество статей, выступлений на конференциях, коммерческих предложений с описанием подходов и других материалов создали определенное информационное поле, в котором можно встретить множество различных трактовок.

Первое понимание процессного подхода базируется на следующих основных положениях: определении процессного и системного подходов применительно к организации; определении процесса (бизнес-процесса) организации; понимании шагов, необходимых для внедрения процессного подхода в организации; определении сети (системы) взаимосвязанных процессов организации.

Сторонники первого подхода определяют

процесс следующим образом: процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя. Данное определение базируется на определении стандарта ISO 9000:2000 [1, 2, 3]. Приведенное определение отражает принципиальные вещи. В частности, устойчивость означает повторяемость, что отличает проект от процесса. Целенаправленность отличает процесс от деятельности, результат от намерения. Самое важное в определении – это, пожалуй, ценность для потребителя. В терминах бизнес-процессов потребителем является внешний или внутренний клиент. Деятельность, результат которой никому не нужен, по определению, не включается в бизнес-процесс и подлежит искоренению. Использование для управления деятельностью и ресурсами организации принципа системы взаимосвязанных процессов может называться «процессным подходом».

Бизнес-процесс имеет входы и выходы. Для осуществления процесса используются ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура, среда и проч.). Управление процессом осуществляет его владелец. Все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся в его распоряжении. Можно дать следующее определение: владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет

ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Таким образом, в рассматриваемом понимании процессного подхода к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

Второе понимание процессного управления базируется на методике выделения в организации «сквозных» процессов. При использовании данного определения описание процесса представляет собой перечень последовательности работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия, ответственных исполнителей, входящих и исходящих документов и т. п. Указанное понимание процесса дает возможность использовать методики описания класса Work Flow, наиболее распространенными из которых являются IDEF и ARLS, eEPC.

На основе «сквозного» понимания процесса развиваются целые школы реорганизации управления предприятием. Наибольшее распространение получил подход, при котором: создается описание процессов (модели) «как есть»; проводится анализ моделей «как есть»; разрабатываются модели «как должно быть»; проводится реорганизация реальной деятельности на основе моделей «должно быть».

В данном случае очевидно, что вопрос построения системы управления в принципе не ставится – выполняется разовый проект улучшения операционных цепочек внутри организации. Сторонники методики «сквозных» процессов обосновывают свою позицию следующими аргументами:

- необходимо устранить «разрывы» на межфункциональных стыках; кто-то в организации должен обеспечивать контроль эффективности по всей цепочке процесса, вплоть до клиента;
- функциональная структура препятствует нормальному ходу бизнес-процесса;
- в настоящее время все «продвинутые» предприятия переходят от функциональной структуры к процессной;
- недостатки функциональной струк-

туры Тейлора могут быть устранены только путем внедрения процессного подхода;

- процессная модель организации является основой для реорганизации и т. п.

Обычно цепочка подобных рассуждений завершается выделением в организации нескольких «сквозных» процессов, а далее:

- либо пытаются заниматься реорганизацией отдельно взятых процессов (на наш взгляд, это почти то же самое, что «построение коммунизма в отдельно взятой стране») [1];

- либо пытаются строить «процессную модель» организации, обосновывая эту деятельность необходимостью «комплексного описания, анализа и реорганизации модели бизнес-процессов».

Некоторые специалисты, развивая данный подход, вводят понятие «владельца процесса» и «владельца ресурса». Для «сквозного» процесса определяется так называемый владелец, т. е. сотрудник, который отвечает за результат процесса, его эффективность и удовлетворенность клиентов. Как правило, владельцем процесса рекомендуют назначать инициативного, творческого сотрудника, пользующегося уважением в коллективе. Этот человек отвечает за налаживание межфункциональных связей, оптимизацию выполняемых в ходе процесса работ и т. д. При этом реально ресурсами распоряжаются руководители функциональных подразделений. По мнению Т. Конти [4], владелец процесса должен назначаться из числа руководителей высшего уровня, например заместителей генерального директора. В любом случае при таком определении процесса и его владельца необходимо четко регламентировать взаимодействие владельца с руководителями функциональных подразделений (владельцами ресурсов). Такая регламентация фактически означает изменение системы управления предприятием, когда осуществляется переход на матричную или проектную структуру. На практике в большинстве случаев вопрос об изменении системы управления не ставится, но владельцы процессов назначаются. Руководство требует от них результат – повыше-

ние эффективности процессов, но владельцы процессов, не имея в своем распоряжении реальных ресурсов и административных полномочий, не могут обеспечить улучшение процессов, в результате возникают конфликты с руководителями функциональных подразделений и т. п.

Таким образом, сформировалось два подхода к управлению процессами:

- сочетание процессного подхода с существующей функционально-иерархической структурой;

- выделение в организации сквозных процессов, не привязанных к границам функциональных подразделений, и практически переход к матричной структуре управления.

Следует отметить, что сторонники первого подхода не отрицают возможность использования второго подхода, но считают, что в России первоначально необходимо реализовать первый подход, и только затем – второй [3]. Необходимо оценивать реальный уровень развития предприятия: культуру управления, реального документирования деятельности, состояния взаимодействия между подразделениями, корпоративной культуры и т. д. Комплексный подход к разработке системы управления компанией, ориентированной на процессы, должен включать в себя следующие шаги:

- определение сети процессов, включающей всю деятельность предприятия;

- назначение владельца каждого из процессов;

- создание документации, регламентирующей процессы (при этом степень детализации процессов и соответствующих документов определяется принципом управленческой целесообразности);

- определение стратегических целей компании, показателей и критериев их достижения; определение показателей процессов;

- управление каждым процессом на основе требований процессного подхода (т. е. должна быть внедрена система управления процессами на основе цикла PDCA). Цикл управления Деминга или Деминга-Шухарта PDCA (Plan-Do-Check-Act – планирование-

выполнение-проверка-управление (исправление) – алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей [5];

- детальная разработка процесса управления предприятием, документация и обязательное включение функции по стратегическому планированию и управлению на основе системы показателей и проч.

Типовыми проблемами при внедрении системы управления бизнес-процессами (СУБП) являются следующие:

1. Руководство не является потребителем системы управления.

Руководители получают информацию о ходе процессов, но не выполняют регламенты анализа и принятия решений по отклонениям (т. е. цикл PDCA нарушается), не проводят анализ процессов, не планируют мероприятия по улучшению процессов, не проводят предупреждающие действия. Внедряемая на предприятии, СУБП во многом является для руководителей средством решения личных проблем, связанных с распределением ответственности и полномочий, а не средством для эффективного управления. В целом руководство предприятия никак не мотивировано создавать более эффективную систему управления, основой которой должна служить существующая СУБП, что напрямую связано с отсутствием на предприятии системы стратегических целей и показателей их достижения, увязанных с показателями оценки процессов.

2. Спротивление изменениям, работа по старинке, личный фактор.

Работа по выполнению требований СУБП в части принятия решений является дополнительным бременем для руководителей. Работы в основном ведутся по привычной схеме: «найти виновного и наказать его». Любая работа по СУБП воспринимается сотрудниками как «дополнительная», добавленная к «основной» деятельности. Сотрудники не хотят активно работать с СУБП, так как, с одной стороны, боятся допустить ошибки, которые повлекут наказание, а с другой стороны – не понимают, как правильно использовать средства, предоставляемые СУБП.

3. Отсутствие системы контроля выполнения регламентов решений.

Руководители не мотивированы выполнять положения документов (описания процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции), исполнять принятые решения. На предприятии складывается ситуация, когда каждый руководитель считает, что он делает все необходимое, а плохо работает кто-то другой. При этом из-за старого менталитета руководителей претензии владельцев процессов друг к другу не формулируются, информация о нестыковках не доводится до руководителей верхнего уровня, наблюдается примерно следующий образ мыслей руководителей: «нельзя обижать соседа, а то он в другой раз обидит меня».

3. Отсутствие в документах временных регламентов.

Часто оказывается, что в документах СУБП временные регламенты отражены в недостаточной степени. В связи с этим руководители имеют возможность произвольно трактовать требования документации, что ведет к регулярному затягиванию сроков принятия решений по отклонениям, а также выполнению других работ по взаимодействию между процессами.

4. Отсутствие мотивации.

Как правило, на предприятии нет системы мотивации, которая стимулировала бы персонал активно использовать возможности СУБП. Например, выявление большего числа отклонений по процессу будет восприниматься руководством не как положительное явление, а скорее как негативное. Поэтому персонал будет всячески скрывать отклонения, в том числе искажая записи по бизнес-процессам. Система мотивации отсутствует как в части нематериальной, так и материальной. С нематериальной стороны: на предприятии, как правило, нет активной поддержки руководства по работе персонала с СУБП по выявлению и устранению отклонений в процессах. С материальной стороны: нет никаких механизмов, стимулирующих рационализаторские предложения, поиск и реализацию различных технических решений.

5. Несоответствие документов реальной деятельности.

Проблема обусловлена формальным отношением владельцев процессов к своей обязанности документирования процессов и поддержания этой документации в актуальном виде.

Представленные проблемы характерны для начального периода эксплуатации СУБП, когда созданные механизмы процессного управления только начинают осваиваться руководителями организации. Для построения эффективной системы управления процессами на предприятии необходимы:

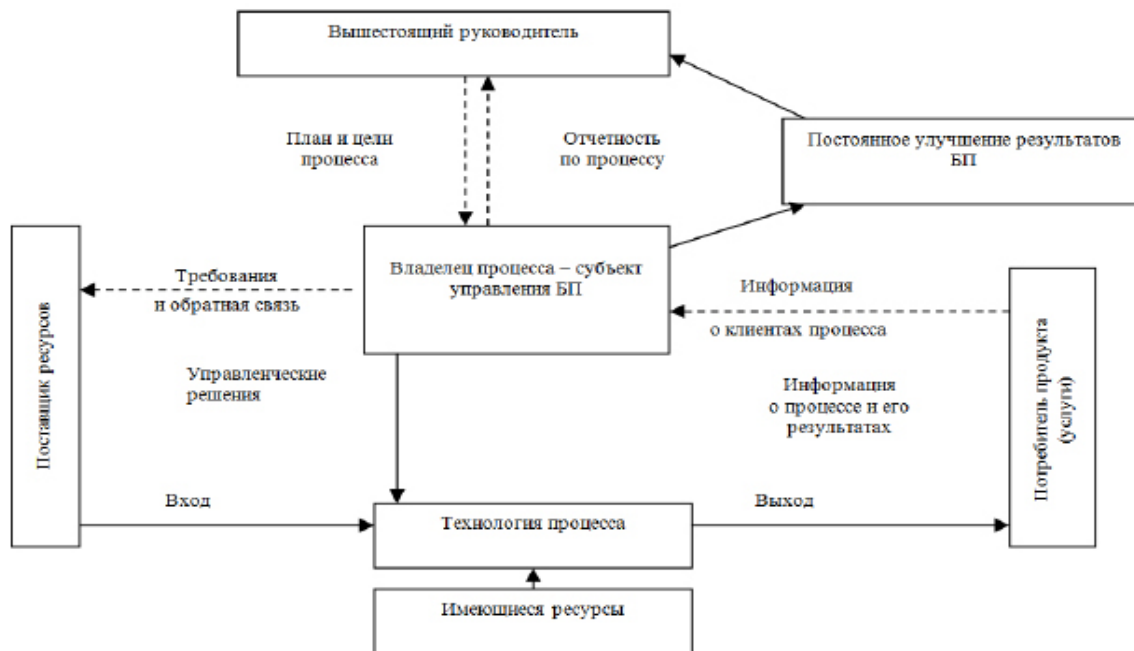
- решение руководства предприятия;
- координация работ основных участников преобразований (службы развития, службы качества и IT-службы предприятия);
- обучение всего персонала, включая руководство;
- командная работа всех подразделений предприятия;
- составление и соблюдение плана разработки и внедрения системы управления бизнес-процессами;
- создание системы показателей, адекватно отражающих ход и результат деятельности процессов;
- создание четко действующего механизма управления по обратным связям, включая контроль за использованием и эффективностью принятых решений на всех уровнях управления предприятием [6].

Анализ сущности процессного подхода и систематизация предлагаемых различными авторами определений терминов по данному направлению исследований позволили сформулировать следующие положения:

- любая организация (подразделение) – это социальная, технико-экономическая система, и процессы, функционирующие в ней, предназначены для достижения поставленных целей организации. Процессы не являются целью, они лишь средство ее достижения;
- с позиции системного подхода каждый процесс имеет поставщика, потребителя продукта (услуги), владельца, ресурсы и технологию. Концептуальная схема управления

процессом представлена на рисунке. Из него следует, что модель поставщик/потребитель является центральной для понимания сущ-

ности процессного подхода. Все потребители результата процесса (продукта или услуги) делятся на внутренних или внешних клиентов;



Концептуальная схема управления процессом

– ряд исследователей отождествляют понятия «процесс» и «бизнес-процесс», считая их синонимами [3], полагая, что любая целенаправленная деятельность является бизнес-процессом, поскольку в переводе с английского «business» означает «дело». Другая группа исследователей расчленила понятие «бизнес-процесс» на два элемента: бизнес и процесс. Отмечают, что управление бизнес-процессами должно влиять на бизнес, обеспечивая его выгоды и преимущества, должно быть сосредоточено на бизнес-процессах, являющихся ключевыми для главной бизнес-деятельности организации. Именно они обеспечивают достижение ее стратегических целей [7, 8, 9, 10]. На взгляд авторов, использование терминов «бизнес-процесс» и «процесс» зависит от направления деятельности организации. Для коммерческих организаций правомерно использование термина «бизнес-процесс», т. к. в переводе с английского слово «business» означает не только «дело», но и «коммерческая деятельность», «выгодная сделка», любой вид деятельности, принося-

щий доход или иные личные выгоды» [11]. Для некоммерческих организаций справедливо использование термина «процесс»;

– во всех определениях «бизнес-процессов» или «процессов» основное внимание исследований обращается на выходные параметры процесса, его результаты – создание ценности для потребителей. Не отрицая и разделяя важность данного аспекта, хочется подчеркнуть и направленность бизнес-процессов на получение дополнительного дохода и достижение стратегических целей организаций.

С учетом выделенных положений предлагается следующее определение бизнес-процесса. Бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) и выходы (продукция, услуги), представляющие ценность для потребителя, приносящие прибыль производителю и обеспечивающие достижение стратегических целей организации.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: «ЭКС-МО», 2007. С. 592.
2. ГОСТ Р ИСО 9000:2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Госстандарт России, 2001.
3. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2005. 319 с.
4. Конти Т. Материалы семинара «TQM – процессный подход – новый взгляд». М., 2002.
5. Деминг У. Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. 497 с.6.
6. Репин В. В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. № 4. 2003. С. 4–9.
7. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С. В. Ариничева. М.: РИА «Стандарты и качество». 2003. 272 с.
8. Джестон Д., Нелис И. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. СПб: Символ-Плюс, 2008. 512 с.
9. Ericsson Quality Institute. Business Process Management / Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.
10. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. 7-е изд., доп. М.: Институт новой экономики. 2008. 1472 с.

Поступила в редакцию 26 января 2015 г.

**Ременник Сергей Яковлевич** – кандидат экономических наук. 620144, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 30, Уральский государственный горный университет.

**Стровский Владимир Евгеньевич** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента. 620144, г. Екатеринбург, ул. Куйбышева, 30, Уральский государственный горный университет.