

## ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

© 2008 А.А. Сафонов\*

**Ключевые слова:** процесс, процессное управление, процессный подход, системный подход, “сквозные” процессы, процессная модель.

Рассматриваются сложившиеся на сегодняшний день подходы к процессному управлению экономическими системами на примере коммерческих организаций, компаний. Проводится сравнительный анализ подходов, выделяются особенности каждого из них. Затрагиваются вопросы создания формализованной процессной модели деятельности организации. Сделан вывод о целесообразности применения рассмотренных подходов на практике.

Современный рынок и рыночные отношения обуславливают объективную необходимость повышения эффективности руководства компанией как гарантию ее стабильного функционирования в рыночном пространстве. Применение принципов процессной организации системы управления открывает перед компанией возможности, позволяющие ей оптимально реализовать свои цели и задачи. Кроме того, оптимизируются внутрифирменные связи и взаимодействие структурных подразделений фирмы, поскольку система управления, основанная на процессах деятельности и результатах их формализации, является мощной объединяющей основой.

В настоящее время область знания о процессном управлении экономическими системами характеризуется в России тем, что даже профессиональные консультанты по управлению не имеют стандартного понимания процессного подхода к управлению организацией. Как следствие, заказчик услуг консультантов - топ-менеджмент компаний - вынужден самостоятельно разбираться с многообразием подходов и методик. В то же время на рынке одни компании активно продвигают методику построения сбалансированных показателей управления (BSC), другие - создание “процессной модели предприятия” с использованием ARIS, третьи предлагают за короткий срок и фиксированное вознаграждение оптимизировать все существующие процессы, четвертые призывают сразу взяться за внедрение всеобщего управления качеством (TQM) и т.п. Сколько консалтинговых компаний, столько и интерпретаций процессного подхода. Появление стандартов ISO се-

рии 9000:2000 хотя и дало серьезный импульс к развитию методик процессного управления, тем не менее проблему различных толкований процесса и процессного подхода не решило.

Удастся выделить, по крайней мере, два достаточно четко выраженных понимания процессного подхода к управлению предприятием. Первое понимание основано на системном рассмотрении деятельности организации как совокупности процессов, разработке системы управления процессами с использованием принципов ISO серии 9000:2000. Второе понимание процессного подхода базируется на выделении в организации “сквозных” процессов, их описании и последующей реорганизации.

*Первое понимание процессного подхода базируется на следующих четырех основных положениях:*

- 1) определении процессного и системного подходов применительно к организации;
- 2) определении процесса (бизнес-процесса) организации;
- 3) понимании шагов, необходимых для внедрения процессного подхода в организации;
- 4) определении сети (системы) взаимосвязанных процессов организации.

Здесь важно дать концептуальное определение процесса.

*Процесс - это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. Данное определение базиру-*

\* Сафонов Антон Андреевич, аспирант Поволжского государственного университета сервиса, г. Тольятти.

ется на определении стандарта ISO 9000:2000'.

Сеть процессов предприятия определяется следующим образом: это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии. При использовании данного определения не важно, сколько процессов выделено на предприятии, главное, что вся его деятельность рассматривается в виде процессов.

Использование для управления деятельностью и ресурсами организации принципа системы взаимосвязанных процессов может называться "процессным подходом". Такое определение процессного подхода в ISO 9001:2000, очевидно, несколько ограничено, поскольку не содержит в себе собственно технологии управления процессом. Поэтому следует описать шаги, исполнение которых обеспечивает внедрение системы процессного управления, а именно:

- 1) выявить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение внутри организации;
- 2) определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
- 3) определить критерии и методы, необходимые для оценки результативности этих процессов и управления ими;
- 4) обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для реализации этих процессов и их мониторинга;
- 5) проводить систематический анализ этих процессов;
- 6) реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

"Реальность" процессов достигается путем привязки сети (системы) процессов к функциональным подразделениям предприятия и локальным процессам в рамках функциональных подразделений организации.

Следует отметить, что попытка противопоставить "функциональную" и "процессную" организации некорректна. Дело в том, что в иерархически построенной организации тоже есть процессы, они есть в любой организации. Кроме того, если предприятие успешно работает, присутствует на рынке, это значит, что его процессы в достаточной степени ре-

зультативны и эффективны. Вопрос лишь в том, обеспечит ли существующая система управления устойчивое, рентабельное функционирование предприятия в определенной перспективе. Если нет, то нужны изменения в системе управления. Процессный подход в данном случае является базовым средством в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления. Привязка процессов к функциональным подразделениям дает возможность однозначно определить:

- 1) границы процессов (по входам/выходам, выполняемым функциям подразделений);
- 2) взаимодействие процессов в рамках сети (системы) процессов предприятия;
- 3) ответственных за результативность и эффективность каждого процесса.

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. Таким образом, в рассматриваемом понимании процессного подхода к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

*Второе понимание процессного управления, как было уже отмечено, базируется на методике выделения в организации "сквозных" процессов.*

Приверженцы идеологии "сквозных" процессов определяют процесс как целенаправленную последовательность операций (работ, процедур), приводящую к заданному конечному результату. При использовании данного определения описание процесса представляет собой перечень последовательности работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия (часто из разных функциональных направлений), 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 IDEF3 и ARIS eEPC.

На основе "сквозного" понимания процесса, развивают целые школы реорганиза-

ции управления предприятием. Наибольшее распространение получил подход, при котором:

1) создаются описания процессов (модели) “как есть”, “as is” (отражают существующую ситуацию);

2) проводится анализ моделей “как есть”;

3) разрабатываются модели “как должно быть”, “to be” (модели перспективных процессов);

4) проводится реорганизация реальной деятельности на основе моделей “как 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;

♦ все современные предприятия переходят от функциональной структуры к процессной;

♦ недостатки функциональной структуры 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 осуществляются попытки реорганизации отдельно взятых процессов, либо происходят попытки построить “процессную модель” организации, обосновывая эту деятельность необходимостью “комплексного описания, анализа и реорганизации модели бизнес-процессов”.

Некоторые специалисты развивают данный подход далее, вводя понятие “владельца процесса” и “владельца ресурса”. По мнению Т. Конти<sup>2</sup>, владелец процесса должен назначаться из числа руководителей верхне-

го уровня, например заместителей генерального директора. 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 спрашивает с них результат - повышение эффективности процессов, но владельцы процессов, не имея в своем распоряжении реальных ресурсов и административных полномочий, не могут обеспечить улучшение процессов. Поэтому использование “сквозных” процессов без значительного изменения принципов управления предприятием, как правило, не приносит желаемых результатов.

Принято считать, что основные принципы построения функционально ориентированной организации были сформулированы Тейлором<sup>3</sup>:

1) разделение функций планирования и контроля и функции выполнения (производства) между менеджерами и рабочими;

2) разделение процесса на операции;

3) стандартизация и упрощение операций, узкая специализация рабочих;

4) сдельная форма заработной платы.

Такой подход должен был обеспечить увеличение производительности промышленных предприятий в начале прошлого века, что и произошло. Оценивая с этой точки зрения современные российские предприятия, можно сказать, что во многом они работают по принципам Тейлора. Для предприятия с современным уровнем технологий такой подход плох, так как обеспечить высокое качество продукции очень сложно. Проблему пытаются решать внедрением различных систем контроля. Идеология тотального контроля всего и вся, в первую очередь продукта, сопровождается ростом затрат, но не обеспечивает высокого (в мировом масштабе) уровня качества. Необходимы такие меры, как: управление качеством процессов (например, в соответствии с ISO серии 9000:2000), применение статистических методов анализа про-

Сравнение двух подходов к процессному управлению

Предмет сравнения	Первое понимание процессного подхода	Второе понимание процессного подхода
Определение процесса	Процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя	Процесс - целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), приводящая к заданному конечному результату - выходу процесса
Определение деятельности предприятия	Вся деятельность рассматривается как сеть процессов. Системный подход. Привязка к реальной организационной структуре предприятия	Частичное рассмотрение деятельности в виде цепочек последовательно выполняемых операций. Отсутствие какой-либо системы. Субъективность
Наличие методики управления процессом	Есть. Соответствует требованиям ISO 9001:2000	Нет. Существуют различные субъективные трактовки
Владелец процесса	Есть. Обладает всеми ресурсами, необходимыми для обеспечения результативности и эффективности процесса, занимает четкое положение в организационной структуре	Есть. Не обладает ресурсами, не занимает определенного положения в организационной структуре, но имеет обязанности
Взаимодействие между структурными подразделениями	На 100% определено и регламентировано в рамках сети процессов	Частичное описание в рамках "сквозных" процессов
Предмет сравнения	Первое понимание процессного подхода	Второе понимание процессного подхода
Система управления предприятием	Изменяется. Строится на основе методик управления процессами в рамках сети процессов предприятия. Руководители подразделений становятся владельцами процессов	Фактически не изменяется. Деятельность линейных руководителей обременяется обязанностью рассмотрения требований владельцев процессов
Документация системы управления	Полное документирование деятельности. Документация на 90-100% соответствует реальной деятельности и практически используется	Создание дополнительной документации с низкой степенью практического использования
Необходимость изменения организационной структуры при комплексном внедрении	Отсутствует. Организационная структура в целом сохраняется до появления объективных данных, необходимых для обоснования изменений	Должна быть полностью изменена для достижения реального результата (переход на матричную или проектную структуру)
Менеджмент качества процессов	Обеспечивается. Возможна сертификация по ISO 9001:2000	Не обеспечивается. Сертификация по ISO 9001:2000 невозможна

цессов, вовлечение персонала в работу по анализу и улучшению деятельности (японские кружки качества) и т.п. Возникает вопрос, почему при наличии такой системы управления многие предприятия до сих пор присутствуют на рынке. Ответ таков: эффективность и качество процессов предприятий-конкурентов в одной отрасли примерно одинаковы. Но можно себе представить, что будет, если такое предприятие попытается выйти на рынок, где представлены компании с более эффективными процессами.

Итак, обозначим следующий вопрос: обусловлена ли эффективность и качество процессов функциональной структурой организации? Сторонники "сквозных" процессов, как прави-

ло, отвечают на этот вопрос положительно. По их мнению, описание "сквозных" процессов может изменить ситуацию в сторону улучшения. Однако, если посмотреть на этот вопрос с точки зрения Тейлора, станет очевидным, что:

- 1) разделение функции планирования/контроля и выполнения между менеджерами и рабочими при описании "сквозных" процессов не изменяется;
- 2) деление процесса на операции остается и в "сквозных" процессах;
- 3) стандартизация операций и специализация по функциональным подразделениям в "сквозных" процессах сохраняется.

Таким образом, само по себе выделение и описание "сквозных" процессов не изме-

няет действующих в функциональной организации принципов Тейлора. Описание этих процессов практически ничего не дает организации до тех пор, пока не будут изменены принципы управления. На мой взгляд, нет прямой зависимости между функциональной структурой и эффективностью/качеством процессов. Само по себе описание “сквозного” процесса не изменяет используемых в организации принципов управления. Управлять организацией на основе “сквозных” процессов можно, но это требует очень серьезных изменений системы управления. Компании “Тойота” потребовалось 8-10 лет для осуществления перехода на матричные принципы управления.

“Сквозные” процессы сами по себе не решают проблему тейлоризма в организациях и не могут служить средством, обеспечивающим резкий прирост эффективности и качества. Сторонники данной идеи очень часто говорят о необходимости создания “процессной модели организации”. Эта модель должна включать полное описание деятельности организации при помощи “сквозных” процессов. Первая проблема на этом пути - трудоемкость создания процессной модели организации, попытка же выделения и работы с “ключевыми” сквозными процессами очень быстро приведет к необходимости анализа всей остальной деятельности, и руководитель будет вынужден создавать “процессную модель” предприятия в целом. Еще одна проблема связана с тем, что объем полученной информации не поддается анализу в какие-либо разумные сроки. Сложно проанализировать процессную модель, включающую 5-10 тысяч объектов (функций, документов,

исполнителей), и обосновать меры по улучшению процессов на основе этой модели.

Часто обосновывают необходимость создания “процессной модели” подготовкой к автоматизации управления компанией. Но на практике внедрение сложной системы автоматизации (MRP, ERP) в первую очередь обрачивается внедрением учетной системы. Однако детальный, достоверный и оперативный учет еще не гарантирует изменений и, что главное, улучшений системы управления. То, что сейчас принято называть автоматизацией управления, является лишь средством повышения производительности работ по учету и отчетности. Такая автоматизация почти не влияет на принципы организации управления компанией.

Ниже в таблице приводится сравнение двух подходов к внедрению процессного управления в случае применения его в организации, построенной по стандартному функционально-иерархическому принципу.

На практике необходимо проводить анализ целесообразности применения одного из указанных выше подходов с учетом реального уровня развития предприятия: культуры управления, реального документирования деятельности, состояния взаимодействия между подразделениями, корпоративной культуры и т.д.

<sup>1</sup> См.: МС ИСО 9000:2000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М., 2001; МС ИСО 9001:2000. Системы менеджмента качества. Требования. М., 2001.

<sup>2</sup> TQM - процессный подход - новый взгляд: Материалы семинара 17-18 окт., 2002 г., г. Москва.

<sup>3</sup> Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.