

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РЕФЕРЕНТНЫХ МОДЕЛЕЙ

© 2008 Е.В. Бумагин\*

**Ключевые слова:** функциональный подход, процессный подход, референтная модель, структура управления, совершенствование управления компанией, внедрение изменений, оптимизация процессов, анализ, цель.

Рассматривается эволюция подходов к управлению компанией, даются определение и анализ референтных моделей, использование которых способствует внедрению процессного подхода в компаниях. Целью применения референтных моделей является совершенствование управления компанией.

В условиях постоянного стремления к повышению эффективности бизнеса развивается много различных теорий менеджмента. Основная цель - создание и эффективное управление организациями различного характера. Универсального алгоритма или теории создания таких систем в настоящее время не существует, так как каждое предприятие по-своему индивидуально<sup>1</sup>.

Родоначальником современной науки управления считается Фредерик Тейлор. В начале XX в. в своей книге "Принципы научного управления" он впервые рассмотрел научные подходы и принципы построения системы управления. С точки зрения Ф. Тейлора, "менеджер должен стать не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, сохранять позицию лидера. Он считал, что задача менеджеров состоит в том, чтобы сделать организацию более эффективной посредством приложения научных принципов ко всем процессам деятельности в организации"<sup>2</sup>.

Подход, предложенный Ф. Тейлором, заключался в разделении трудового процесса на отдельные операции и в описании порядка взаимодействия между элементами структуры. Разделение чаще всего основывалось на функциональном признаке. В настоящее время большая часть предприятий придерживается такого подхода к управлению, его еще называют функционально ориентированным подходом.

Но усиление конкуренции, возрастающие требования потребителей к качеству продук-

тов и услуг приводят предприятия к необходимости отслеживать тенденции рынка, следить за позициями конкурентов и своевременно реагировать на их действия. Поэтому возрастают требования к получаемой информации, а именно к скорости ее поиска, своевременности, актуальности и достоверности. В то же время усиливается необходимость экономии материальных и временных ресурсов, повышается значение скорости принятия решения и степени ответственности за результат. Эти тенденции предъявляют новые требования к скорости реакции, слаженности взаимодействия подразделений, адаптивности всей структуры управления. В таких условиях существующая строгая функционально ориентированная система управления удовлетворить потребности рынка не способна.

Одним из новых подходов, изменивших фундаментальные принципы организации системы управления, является процессно ориентированный подход к управлению.

### Процессно ориентированный подход к управлению

Процессно ориентированный подход к управлению предприятием позволяет получить структуру управления, которая направлена на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента. Началом эпохи формирования процессно ориентированного подхода к управлению можно считать 50-е гг. прошлого века. Модель, предложенная в то время Э. Демингом, представляет собой модификацию известной в 30-е гг.

\* Бумагин Евгений Валерьевич, аспирант Московского государственного университета экономики, статистики и информатики.

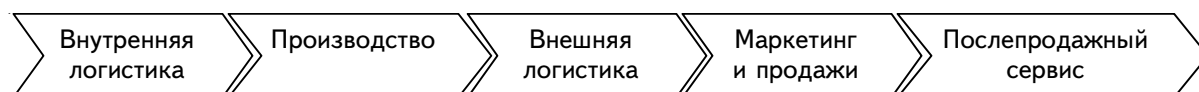
XX в. концепции для регулирования процессов производства “Plan, Do and See” - “планируй, делай, смотри”, разработанной выдающимся американским экспертом в области статистики В. Шухартом. Модель Деминга - это последовательность из четырех повторяющихся стадий для непрерывного улучшения: “Plan, Do, Study (Check) and ACT” - “планируй, делай, изучай (проверяй), действуй”. Модель называют еще циклом непрерывного улучшения качества, циклом Деминга. В 1985 г. М. Портером была предложена модель цепочки добавления ценности (Value Added Chain Model), которая представила организацию как цепочку последовательных действий (см. рисунок).

бизнес-процесс - устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

### Применение референтных моделей для совершенствования управления компанией

Деятельность организации состоит из множества взаимосвязанных бизнес-процессов, состав которых определяется спецификой ее деятельности. Процессный подход связывает фрагментированную деятельность отдельных подразделений компаний последо-

#### Основные процессы



#### Вспомогательные процессы

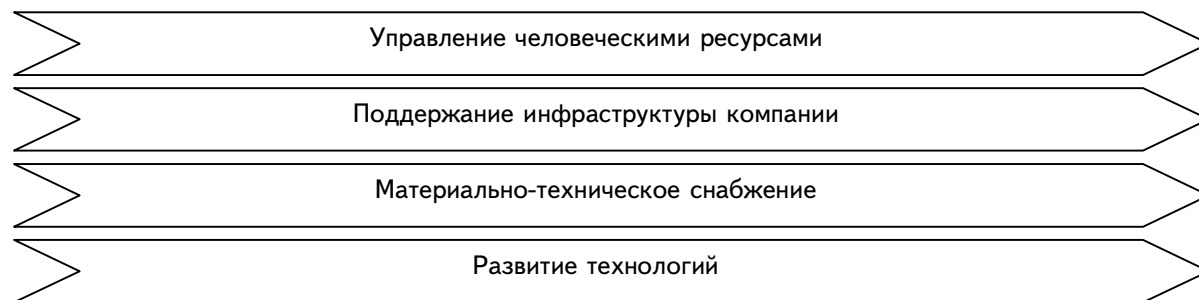


Рис. Модель цепочки добавления ценности М. Портера

На модели были выделены процессы:

- ◆ основные - процессы производства товара и доставки его до потребителя. Основные процессы были выстроены в цепочку, проходящую сквозь всю организацию и отражающую создание дополнительной ценности для клиента;
- ◆ вспомогательные, цель которых - обеспечение выполнения основных процессов и повышение их эффективности.

Дальнейшее развитие процессно ориентированного подхода было отражено значимым событием - выходом в свет книги М. Хаммера и Дж. Чампи “Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе” (1993). Книга стала основой идеей процессно ориентированного подхода. В современном менеджменте произошло постепенное сближение понятий “процесс” и “бизнес-процесс”. Согласно стандарту ISO 9001:2000,

вспомогательным, ориентированным на заказчика способом, внимание с иерархии смещается в сторону потребителя, снижаются затраты на выполнение операций. Для применения процессно ориентированного управления организации требуется внедрение полного цикла управления процессами.

1. Процессы должны быть структурированы и описаны.
2. Процессы необходимо реализовать с помощью регламентов и информационных систем.
3. Следует осуществлять контроль и анализ процессов - контролировать точность их выполнения, рассчитывать значения показателей эффективности и соотносить их с плановыми значениями, после чего выявлять проблемы и недостатки.
4. Необходимо постоянно совершенствовать процессы.

При внедрении процессного подхода к управлению компании сталкиваются с проблемой оценки пригодности полученного результата, что связано с отсутствием накопленного опыта применения процессного подхода в управлении в компаниях. Эта проблема имеет как объективный, так и субъективный характер. Общее ее понимание сводится к тому, что, по сути, есть цель, которая представлена в виде задач, но отсутствует конечное представление, какой результат должен быть достигнут.

Для эффективного внедрения процессно ориентированного подхода, значительную помощь оказывают эталонные модели. Такие модели разрабатываются для конкретных видов деятельности или отраслей. Такие модели принято называть референтными. Процессные референтные модели включают в себя проверенные на практике процедуры и методы организации управления. Они позволяют предприятиям выделить свои процессы, адаптировать модель под себя и (или) начать разработку собственных моделей на базе уже готового набора процессов.

Можно привести следующие примеры разработанных референтных моделей:

- ◆ модель классификации бизнес-процессов, разработанная Международным центром сбора и анализа бенчмаркинговой информации (APQC International Benchmarking Clearinghouse, Хьюстон, Техас) совместно с Arthur Andersen&Co;

- ◆ 8-процессная модель, разработанная консалтинговой компанией VKG Profit Technology и предназначенная для использования в проектах описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов предприятия;

- ◆ модель процессов eTOM (TeleManagement Forum, 2004) - обобщенная модель управления деятельностью операторской компании enhanced Telecom Operations Map (TMF eTOM), которая описывает общую схему эксплуатации в телекоммуникационном бизнесе и, помимо этого, затрагивает вопросы стратегического управления предприятием оператора связи на различных уровнях в соответствии со значимостью бизнес-процессов и их приоритетами;

- ◆ Supply Chain Operations Reference model (SCOR-модель) - референтная модель цепи поставок, разработанная и развиваемая Supply

Chain Council (SCC) в качестве межотраслевого стандарта управления цепями поставок;

- ◆ референтные модели по отраслям, разработанные компанией SAP AG (Solution Map).

### **Анализ процессных референтных моделей**

Для анализа референтных моделей были выбраны следующие параметры:

- ◆ назначение - параметр отражает область применения процессной референтной модели и отражает цель ее создания;

- ◆ целостность представления деятельности компании - характеризует модель с точки зрения ее структуры (теория системного подхода), отражает применение модели в масштабах всего предприятия или охватывает только часть ее деятельности;

- ◆ отражение логики выполнения процессов (в том числе выделение сквозных бизнес-процессов) - характеризует модель с точки зрения логики, отражает наличие взаимосвязей между процессами. Ключевым моментом описания логики взаимодействия процессов является представление на модели сквозных процессов создания продукции для внешнего потребителя;

- ◆ классификация процессов - отражает выделение групп процессов с одинаковыми свойствами;

- ◆ отражение окружения процессов описывает любые объекты, связанные с данным процессом, например: исполнители / ответственные, входные и выходные потоки информации, документы, ресурсы, продукты/услуги, показатели, цели, риски;

- ◆ глубина детализации - совместно с полнотой описания характеризует объем описания процессов в референтной модели;

- ◆ наглядность представления - отражает интуитивное понимание модели без дополнительных пояснительных материалов.

### **eTOM**

*Предназначение:* эталонная структура процессов, выполняемых оператором связи (отрасль - телекоммуникации).

*Целостность представления деятельности компании:* модель охватывает все процессы оператора связи.

*Выделение сквозных бизнес-процессов / отражение логики выполнения про-*

*цессов (взаимосвязи):* сквозные процессы описаны подробно, но логически не связаны в единую цепочку.

*Классификация процессов, принципы классификации:* процессы делятся на процессы управления предприятием; процессы операционной деятельности, связанной с предоставлением клиенту телекоммуникационных услуг; процессы, непосредственно не связанные с обслуживанием клиентов, но связанные с управлением и операционным обеспечением операционных процессов.

*Отражение окружения процессов:* окружение процессов не отражено.

*Глубина детализации:* 3 уровня детализации.

*Наглядность представления:* без дополнительных письменных пояснений модель сложна для восприятия.

### **Решение SAP AG для машиностроения**

*Предназначение:* Модель предприятия машиностроения с привязкой к функциональным областям отраслевого решения SAP.

*Целостность представления деятельности компании:* модель не полная, охватывает процессы предприятия, подлежащие автоматизации в SAP.

*Выделение сквозных бизнес-процессов / отражение логики выполнения процессов (взаимосвязи):* сквозные процессы выделены. Процессы модели привязаны к функциональным модулям ERP-системы. На втором уровне детализации отражена общая последовательность. На верхнем уровне связи между процессами не отражены.

*Классификация процессов, принципы классификации:* не используется.

*Отражение окружения процессов:* выделены цели для каждого процесса, сформулированы показатели деятельности.

*Глубина детализации:* 2 уровня детализации. Также даны примеры best-practice SAP по реализации отдельных сценариев процессов.

*Наглядность представления:* модель интуитивно понятна для восприятия.

### **SCOR-модель**

*Предназначение:* модель цепи поставок, межотраслевой стандарт управления цепями поставок.

*Целостность представления деятельности компании:* отражена цепочка поставок, целью модели не является отражение деятельности компании в целом.

*Выделение сквозных бизнес-процессов / отражение логики выполнения процессов (взаимосвязи):* сквозной процесс выделен на первом и втором уровнях детализации. Например, на уровне 1 цепочку поставок можно рассматривать как сквозной процесс: планирование, снабжение, производство, поставка (готовой продукции), обработка возвратов.

На уровне 2 нумерация детализирующих процессов в целом отражает логику выполнения процессов.

*Классификация процессов, принципы классификации:* классификация процессов не используется.

*Отражение окружения процессов:* сформулированы показатели деятельности, определены входы/выходы процессов, указаны лучшие методы, даны рекомендации (там, где возможно).

*Глубина детализации:* 3 уровня детализации.

*Наглядность представления:* модель достаточно проста для понимания.

### **Модель IBC**

*Предназначение:* межотраслевая референтная модель.

*Целостность представления деятельности компании:* модель охватывает всю деятельность компании.

*Выделение сквозных бизнес-процессов / отражение логики выполнения процессов (взаимосвязи):* в рамках описания основных процессов выделена цепочка сквозного процесса. На втором уровне связи не отражены, но нумерация детализирующих процессов отражает логику выполнения.

*Классификация процессов, принципы классификации:* процессы делятся на основные и обеспечивающие.

*Отражение окружения процессов:* окружение процессов не отражено.

*Глубина детализации:* до пятого уровня детализации.

*Наглядность представления:* модель достаточно проста для понимания.

### Модель BKG Profit Technology

*Предназначение:* межотраслевая референтная модель.

*Целостность представления деятельности компании:* модель не охватывает деятельность по управлению компанией в целом.

*Выделение сквозных бизнес-процессов/отражение логики выполнения процессов (взаимосвязи):* сквозной процесс создания товара не выделен, но его можно проследить по обозначенным связям.

*Классификация процессов, принципы классификации:* классификация процессов не используется.

*Отражение окружения процессов:* определены входы и выходы процессов.

*Глубина детализации:* до четвертого уровня детализации.

*Наглядность представления:* модель достаточно проста для понимания.

Основной целью создания и применения референтных моделей является быстрое внедрение процессно ориентированного подхода в управление компанией. Она может быть использована в качестве отправной точки при совершенствовании управления компанией, а именно при моделировании бизнес-процессов организации и их последующем анализе. Параметры процессной референтной модели могут различаться и зависеть в основном от ее отраслевого предназначения. Наибольшую значимость и применимость представляют собой модели, в которых используются описание всех процессов, показатели для измерения результативности и эффективности деятельности, а также осуществляется детализация процессов. Стоит оговориться, что при разработке референтных моделей целесообразно описывать процессы до второго уровня, так как большая детализация свойственна

конкретному предприятию, что противоречит основной цели референтных моделей.

Проведенный анализ референтных моделей позволяет выявить следующие требования к такому роду моделей:

♦ *целостность.* Модель должна охватывать все процессы компании конкретной отрасли;

♦ *наглядность.* На модели должны быть отражены сквозные процессы создания продукта/услуги для клиента - цепочки добавленной стоимости;

♦ *применимость.* Использование референтной модели упростит внедрение процессного управления в компаниях или послужит эталоном сравнения с процессным подходом, который применяется в других компаниях отрасли;

♦ *измеримость.* Референтная модель должна содержать показатели, по которым оценивают результативность и эффективность процессов;

♦ *адаптивность.* Референтная модель должна содержать взаимосвязанный перечень бизнес-процессов, ориентированный на бизнес в определенной предметной области или модели ведения бизнеса.

<sup>1</sup> Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования: Учеб. пособие. М., 1993; Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: Учебник. М., 2004; Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5; Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2005.

<sup>2</sup> Словарь-справочник (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration"). СПб., 2000.