

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

**Исследована сущность процессного подхода в управлении бизнесом. Выявлены основные принципы процессного управления. Уточнены исполнители бизнес-процесса. Приведены отличительные черты процессного подхода от функционального подхода управления бизнесом. Показан положительный эффект от использования процессного управления для повышения эффективности деятельности предприятия.**

**Ключевые слова:** процессный подход, процесс, бизнес, принципы, исполнители, отличительные черты, положительный эффект.

В последнее время процессный подход к управлению приобретает все большее значение в связи с развитием информационных технологий и необходимостью в реструктуризации предприятий. Вместе с тем, в литературе отсутствует единое определение понятия «процессный подход», а существующие системы процессного управления практически не используют стратегический аспект.

Сущностью процессного подхода является оптимизация системы корпоративного управления, обеспечение ее прозрачности для руководства, способности гибко реагировать на изменения внешней среды.

Теоретическая и практическая важность повышения эффективности управления предприятиями на основе управления развитием бизнес-процессов, недостаточная степень их разработанность в отечественной экономической литературе обусловили актуальность темы данной статьи.

Использование процессного подхода к ведению бизнеса является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия. Построение эффективной системы управления предприятием, без которой невозможна реализация стратегических замыслов его руководителей и владельцев, требует детального анализа существующих бизнес-процессов и их последующей оптимизации.

Основные принципы процессного управления:

- интеграция оперативного и стратегического аспектов управления с использованием методологии сбалансированной системы показателей;
- использование на оперативном уровне известных методологий и инструментов моделирования бизнес-процессов;

– увязка процедура оптимизации бизнес-процессов с изменением организационной структуры предприятия;

– циклический, эволюционный характер изменений, включающий поэтапный реинжиниринг бизнес-процессов, постепенный переход от функциональной к матричной структуре управления, развитие системы мотивации персонала и организационной культуры;

– возможность внедрения системы процессного управления на уровне отрасли с учетом ее структуры, отраслевых особенностей управления, территориального разноразличия предприятий и степени их взаимодействия.

Наибольшую трудность в понимании, что такое процессный подход к управлению вызывает само понятие процесс.

В русском языке это слово имеет слишком много значений и оттенков. В терминах ISO 9000:2000: «Процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы». Определение слишком общее и неконкретное. Вкладывать в такое определение свой смысл, или применять его для нужд конкретной (своей) организации под силу далеко не каждому менеджеру.

Важнейшие составляющие процесса:

- последовательность исполнения функций;
- направленных на создание результата;
- результата, имеющего ценность для потребителя.

Не существует конечного или стандартного списка процессов. Их столько, сколько необходимо для осуществления определенного вида деятельности.

С точки зрения процессного подхода организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе – это набор функций).

И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности – насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня – цели компании.

Применение процессного подхода в управлении предприятием предполагает внедрение на любом предприятии Международных стандартов качества ИСО 9000, основывающихся на следующих принципах:

- каждое предприятие существует для выполнения деятельности по добавлению стоимости продукции;
- любая деятельность выполняется посредством сети процессов;
- структура сети процессов на предприятии является достаточно сложной, поскольку большинство процессов взаимодействует между собой;
- предприятие создает, обеспечивает и улучшает качество продукции при помощи сети процессов, которые должны подвергаться анализу и постоянному улучшению;
- обеспечение правильного управления процессами и организация взаимодействия между ними в сети обеспечиваются наличием ответственного за каждый процесс, обеспечивающего однозначное понимание всеми участниками процесса их ответственности, полномочий и организующим взаимодействием при решении проблем, охватывающих несколько функциональных подразделений предприятия.

Кроме того, основные цели применения норм ИСО 9000 (как методического материала при построении системы качества на предприятии; как средства повышения конкурентоспособности предприятия, как средства обеспечения экономической эффективности предприятия; как доказательства качества при заключении контрактов с поставщиками и потребителями) напрямую связаны с обеспечением конкурентного преимущества, долгосрочной конкурентоустойчивости предприятия.

На сегодняшний момент можно обратить внимание на важную особенность бизнес-процессов, на которой почти все авторы в области изучения бизнес-процессов не акцентируют свое внимание, а именно – бизнес-процесс не является действием, реализуемым реально в текущий

момент времени. Бизнес-процесс – это всего лишь представление таких действий, абстракция, модель. Это представление действий может быть реализовано или нет. Поэтому эффективность реализации бизнес-процессов не есть эффективность, собственно, бизнес-процесса. Отсюда можно сделать вывод, что эффективность бизнес-процессов – это идеальная оценка деятельности, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности организации. При этом исполнитель бизнес-процесса не является элементом бизнес-процесса. Исполнитель бизнес-процесса является механизмом, поставляющим услуги, обеспечивающие исполнение бизнес-процесса, т. е. исполнитель бизнес-процесса сам является процессом. Аналогично, ресурсы, поставляемые процессу, не являются его составной частью, а являются своего рода ограничениями для исполнения бизнес-процесса.

Большинство российских организаций имеют функциональную структуру управления и надеются повысить эффективность управления путем внедрения процессного подхода.

По оценке западных экспертов [1], организация функционального управления на современных российских предприятиях очень далека от совершенства. Данный подход не отвергает существующей системы управления, а определяет пути ее улучшения и постепенного перехода к процессной системе управления.

Положительный эффект от использования процессного управления для повышения эффективности деятельности неоднократно был доказан и аналитиками, и компаниями, реализовавшими замкнутый цикл управления бизнес-процессами. Однако таких компаний немного. Обычно описанием бизнес-процессов занимаются организации, внедряющие систему менеджмента качества (ISO).

Сегодня управление бизнес-процессами особенно актуально, так как процессное управление дает ряд преимуществ. К тому же на рынке имеются специализированные системы и решения (BPM, Business Process Management).

Впервые термин «бизнес-процесс» ввел как понятие М. Хаммер, который стал родоначальником первого традиционного подхода к управлению бизнес-процессами, который предполагает создание новых бизнес-процессов. Второй подход к проведению бизнес-процессов появился в результате анализа критических замечаний

в отношении первого подхода. Автором второго подхода стал Т. Дэйвенпорт, который предположил, что прежде чем начать проектировать новый бизнес-процесс, нужно изучить и тщательно проанализировать уже существующие бизнес-процессы. Современная концепция развития управления бизнес-процессами предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости.

Стандартного списка бизнес-процессов не существует. Каждая организация должна разрабатывать свой перечень бизнес-процессов и своевременно их совершенствовать. Для этого можно воспользоваться методологией управления процессами, которая включает шесть основных этапов:

- определение владельцев процесса;
- описание границы интерфейсов процесса;
- описание самого процесса с помощью программного инструмента;
- установка точек контроля процесса;
- измерение показателей процесса в точках контроля;
- анализ полученной информации и разработка предложений по совершенствованию.

Практика реализованных процессов показывает, что описание бизнес-процессов, создание их модели обязательно подразумевают заказчика (владельцев). Если модель бизнес-процессов для решения какой-либо задачи разрабатывается без четкого понимания алгоритмов ее дальнейшего использования, то скорее всего она никем не будет востребована.

С точки зрения создания модели можно выделить четыре вида бизнес-процессов:

- управленческие – деятельность по управлению крупными объектами. Например: маркетинг, закупки, развитие, производство, управление проектами;
- технологические – уникальная деятельность по созданию ценностей (продуктов или ресурсов), имеющая владельца бизнес-процесса. Например: закупки ТМЦ, сборка продукта, стандарт продаж и т. д.;
- процедурные – универсальные бизнес-процессы, многократно повторяющиеся в разных местах организации, не имеющие владельцев и атрибутированные по ролям. Например, заключение договоров;

– исполняемые – элементарные цепочки автоматизированных операций. Например: оформление счета-фактуры, прием заявки.

Для каждого вида существуют свои определенные требования по представлению и атрибутированию объектов, отражению объектов в модели.

Большая часть реальных рабочих процессов предприятия состоит из множества функций, выходящих за пределы отдельных подразделений. При этом обмен информацией между ними чрезмерно усложнен, что приводит к ее искажению, большим накладным расходам, длительным срокам принятия управленческих решений.

Процессный подход к управлению придает новое качество управлению и повышает его результативность. Выстраивая и оптимизируя процессы деятельности компании, можно добиться существенного сокращения издержек, не прибегая к сокращению бизнеса. Для этого нужно отказаться от избыточных функций, дублирующих работ, неэффективных действий.

Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов от маркетинга, планирования, до продажи и послепродажного обслуживания. Все процессы имеют следующие отличительные черты:

1. Хозяин процесса – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса.
2. Ресурсы – ресурсы, выделенные в распоряжение хозяина процесса для его проведения; могут включать – оборудование (производственное, контрольно-измерительное, офисное и др.), персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документация и т. д.
3. Параметры процесса – характеристики (информация) по которым хозяин процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты.
4. Потребитель – потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого, также предназначена для оценки эффективности процесса.
5. Входы процесса – входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в выходы процесса, в ходе выполнения процесса. Часто входы одного процесса являются выходами другого.

6. Выходы процесса – продукция, информация или услуга ради которой существует процесс.

7. Сеть процессов организации – объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных процессов организации в единую систему.

Каждый Процесс при декомпозиции может быть разбит на некоторое количество подпроцессов (бизнес-процессов, работ), выполнение которых приводит к получению на выходе процесса продукции с заданными параметрами.

Процессы организации можно разделить на две группы:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы;

Основные процессы лежат на пути следования продукции. Сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.).

Кроме основных процессов в организации существуют еще и вспомогательные процессы. Эти процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов. К таким процессам относятся:

- процесс подготовки, обучения и аттестации персонала;
- процесс управления документацией. Данный процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех процессов;
- процесс/процессы обеспечения.

Вспомогательные процессы обеспечивают работу основных процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.).

Для того, чтобы ход процесса был организован оптимальным образом, необходимо четко определить спецификацию на выходы процесса. Приоритет в установлении требований к выходам процесса имеет потребитель результатов процесса. При этом потребитель может быть как внешним, так и внутренним, то есть выход одного процесса может являться входом другого в пределах одной организации [2].

Огромное значение имеет согласованность действий и отсутствие проблем на стыках процессов.

В реальном бизнесе процессный подход в чистом виде встречается очень редко. Фактически он представляет из себя матричный способ управления, когда процесс пронизывает несколько функциональных подразделений и имеет Хозяина (например, руководителя проекта), который не является начальником этих подразделений. Переход к матричному способу управления организацией занимает у передовых фирм мира около 10 лет. При этом, как правило, все основные бизнес-процессы функциональных подразделений уже определены и описаны, ответственность и ресурсы определены и дело остается за определением приоритетов работ по сквозным процессам.

Таким образом, постепенный переход от функциональной структуры организации к процессному управлению заключается в четком распределении ответственности, взаимодействия, ресурсов, информации для принятия управленческих решений и отчетности. После того как эти связи в процессе и между процессами созданы и нормально функционируют, можно приступать к переходу на матричную систему управления.

Исследования выявили, что «традиционная» (функциональная) структура компании, при которой компания рассматривается и управляется как совокупность функциональных подразделений (маркетинга, финансов, сбыта и т. д.) обладает еще целым рядом недостатков, которые не позволяют компании успешно конкурировать с соперниками, перешедшими на процессную структуру управления.

Процессная структура компании (при которой иерархия функциональных подразделений заменяется иерархией межфункциональных бизнес-процессов, возглавляемых руководителями или координаторами процессов и выполняемых процессными командами) как нельзя лучше отвечает требованиям экономики XXI века.

Во-первых, процессная структура значительно повышает управляемость компании (в силу более наличия руководителя каждого процесса, несущего единоличную ответственность за результат выполнения бизнес-процесса).

Во-вторых, поскольку процессы обмениваются конечными продуктами, а не «полуфабрикатами» (в отличие от функциональных подразделений), появляется возможность ввести

систему «внутреннего хозрасчета» и «внутреннего предпринимательства» (что в традиционной структуре не удавалось эффективно сделать в течение десятков лет).

Это не только упрощает разработку эффективной системы компенсации сотрудников, так как становится более понятным вклад каждого сотрудника в «общее дело» (особенно в сочетании со стоимостным подходом к управлению), но и позволяет резко повысить производительность труда сотрудников.

Кроме того, при переходе к процессной структуре компании как вертикальные, так и горизонтальные взаимоотношения строятся по системе «заказчик-подрядчик» – гораздо более здоровой, чем вертикальные отношения «начальник-подчиненный» и горизонтальные межфункциональные отношения «корпоративной ксенофобии» («ты не из нашего отдела»).

Это позволяет перевести внутрикорпоративные отношения на чисто экономическую основу (прочно привязанную к основополагающей цели бизнеса – созданию стоимости – богатства акционеров), что дает возможность ликвидировать как разрушительные интриги (когда кристально ясно, кто что делает и «кто сколько стоит», интриги становятся бессмысленными), так и принятие решений и конфликты на основе эмоций (которые немедленно подавляются беспристрастным анализом бизнес-процессов и их стоимостных моделей) [3].

При этом возможность административного вмешательства сохраняется (в силу сохранения управленческой иерархии, только теперь уже бизнес-процессов и единоличных прав и ответственности руководителя/координатора/«владельца» бизнес-процесса). Но теперь эта возможность реализуется только тогда, когда она действительно необходима (по статистике, примерно в 10-20% случаев), в полном соответствии с концепцией «управления по отклонениям», ко-

торая также может быть в полной мере реализована лишь в процессной структуре компании.

Оставшиеся 80-90% решений вполне могут принимать исполнители – команда процесса, так как в новой структуре они обладают вполне достаточными ресурсами и стимулами к принятию самостоятельных решений (а в силу резко возросших требований к скорости ведения бизнеса исполнители и так вынуждены будут принимать 80-90% решений – времени на «включение» менеджмента в процесс принятия решения в XXI веке просто не будет или уже нет).

В результате резко снижается потребность в менеджерах среднего звена, а высшее руководство получает долгожданную свободу от рутины. Исполнители же, принадлежащие к различным функциональным подразделениям, начинают говорить на одном языке и чувствовать себя членами одной команды и одного процесса (который, в конечном итоге, является процессом создания стоимости в компании), что навсегда устраняет разрушительные функциональные барьеры между подразделениями.

Иными словами, в процессной системе управления компанией сотрудникам ставятся цели и задачи (что должно быть сделано), устанавливается система материальной компенсации, которое делает экономически выгодным для сотрудников достижение поставленных целей и задач; система ограничений, за которые сотрудник не имеет права выходить в процессе достижения целей (разумеется, такая система должна быть оптимальной и экономически обоснованной); а также система контроля и «реагирования на внештатные ситуации», которая позволит менеджменту или специальным «группам быстрого реагирования» максимально оперативно вмешаться и либо предотвратить, либо быстро разрешить внештатную ситуацию с минимальными финансовыми потерями для компании.

05.11.2011

**Список литературы:**

1. Богатин, Ю.В. Экономическое управление бизнесом: учебное пособие для вузов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 391 с.
2. Левиков, Г.А. Управление транспортно-логистическим бизнесом: учебное пособие / Г.А. Левиков. – М.: РКонсульт, 2003. – 144 с.
3. Валдайцев, С.В. Управление инновационным бизнесом: учебное пособие / С.В. Валдайцев. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 343 с.

Сведения об авторе:

**Козлова Анастасия Анатольевна**, магистрант Оренбургского государственного университета  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, тел. (3532) 372441, e-mail: aku@mail.osu.ru