

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

*Л. Л. Холод,
Е. Ю. Хрусталеv*

Методы и инструментарий реализации процессного подхода

В настоящее время на российских предприятиях доминирует применение классического тейлоровского функционально-ориентированного подхода (структурного подхода) к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью. Структурный подход основан на использовании различных типов организационной структуры предприятия, как правило, иерархической. В этом случае организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т. п.), а их взаимодействие — через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня. Недостатками такого подхода к организации и управлению деятельностью предприятия являются¹:

— разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, несвязанные между собой фрагменты, которые реализуются различными структурными элементами организационной структуры;

— отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов), и то не совсем актуальная документируемость технологий;

— отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией

в целом, а также ориентации на клиента (внешнего или внутреннего);

— отсутствие ориентации

на внешнего клиента, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности;

— высокие накладные расходы, как правило, появляющиеся бесконтрольно и неуправляемо;

— неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизацией деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения корпоративных информационных систем.

Функционально-ориентированная организация не стимулирует заинтересованности сотрудников (в том числе руководителей) в конечном результате деятельности предприятия. Их восприятие происходящего часто не выходит за рамки подразделений, в которых они трудятся. Работники не ориентированы на повышение эффективности производства в целом и тем более на удовлетворение потребностей клиентов. В то же время значительная часть рабочих процессов включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных структурах обмен информацией между подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит

к высоким накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, большой потере клиентов из-за неконкурентоспособных сроков поставок продукции.

В целом функционально-ориентированная система управления не отвечает требованиям гибкости, адаптивности, быстроты реакции, структурированности мотиваций, синергии, динамичности².

Популярная в последние годы модель маркетинго-ориентированного предприятия³ также не может полностью решить проблему повышения эффективности производства. Для адекватной реализации на происходящие изменения предприятиям приходится собирать, обрабатывать и анализировать растущий объем информации, причем нестандартной или плохо поддающейся формализации.

Процессно-ориентированный подход к управлению. Разработка прогрессивных подходов к планированию и обеспечению деятельности предприятия возможна лишь на основе широкого внедрения новейших методов и технологий. В частности, в современных условиях находят широкое применение такие инструменты, как построение дерева целей и декомпозиция целей, формирование сбалансированной системы показателей.

В основе создания эффективной системы управления лежат следующие принципы⁴:

- использование гибких многофункциональных подходов;
- учет результатов технико-экономического обоснования, учитывающих систему экономических и социальных ценностей;
- присутствие широкой коллегиальности при принятии решений;
- применение научных подходов к обоснованию стратегии всей системы управления;
- оптимальное сочетание функциональных прав, обязанностей и ответственности;
- оптимальная интеграция и дезинтеграция;
- координация функционирующих элементов с обеспечением их взаимосвязи и взаимодействия;

— регулирование разработки и использования ресурсов, с тем чтобы обеспечить эффективное стратегическое развитие организации.

Реализация указанных принципов в наибольшей степени возможна в условиях применения процессного подхода к организации деятельности хозяйственной системы.

Процессный подход ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Система управления предприятием представляет собой карту бизнес-процессов, связанных между собой отношениями «поставщик-клиент», т. е. каждый бизнес-процесс является как поставщиком ресурсов, так и клиентом других бизнес-процессов. Основные элементы процессного подхода представлены на рисунке 1.

Процессный подход впервые был предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они, во-первых, рассматривали эти функции как независимые друг от друга, во-вторых, не ориентированные на управление бизнес-процессами предприятия.

Под процессным подходом к организации и управлению деятельностью предприятием понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы, а системы управления предприятия — на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами предприятия в совокупности. При этом система менеджмента качества предприятия обеспечивает качество технологии выполнения бизнес-процессов в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

Процессный подход подводит к необходимости перехода на ресурсосберегающую организационную структуру⁵. Основными чертами такой реорганизации являются:



Рис. 1. Основные элементы процессного подхода

широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям; сокращение количества уровней принятия решения; сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда; повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом; автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. Бизнес-процесс можно определить как цепочку работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры предприятия.

В стандартах ИСО 9001:2000 приведены определения основных понятий процессного подхода, в частности, под бизнес-процессом понимается устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобра-

зует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя⁶.

Для каждого бизнес-процесса создается своя система показателей эффективности. Владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с помощью данной системы показателей.

В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. В общем случае она имеет иерархический вид («дерево целей»), и каждая цель имеет свой вес и критерий (количественный или качественный) достижимости.

Суть процессного подхода можно определить следующим образом. Любая деятельность имеет цель. Тот, кто эту деятельность осуществляет (владелец процесса), должен иметь возможность: оценить, насколько результат процесса соответствует поставленной цели, следовательно, цель процесса и ее результат должны быть измеримы; изменить результат на выходе процесса, приближая его к цели, изменяя по своему усмотрению характеристики входа процесса.

Если хотя бы одно из приведенных условий не выполняется, то процесс в соответствии с данным определением отсутствует.

В этом случае любые действия по идентификации процесса, определению его взаимодействий с другими процессами, мониторингу, разработке документации и т. д. бессмысленны⁷.

В свою очередь бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией понимают вид деятельности предприятия. Множество бизнес-функций представляют собой иерархическую декомпозицию функциональной деятельности предприятия. Таким образом, «дерево функций» представляет собой функциональное отражение реализации «дерева целей» предприятия.

Бизнес-функции связаны с показателями деятельности предприятия, из которых также можно построить «дерево показателей». Эти показатели затем образуют систему показателей оценки эффективности выполнения бизнес-процессов. Как правило, владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с помощью данной системы показателей. Наиболее общими показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются: количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени; количество потребителей продукции; количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени; стоимость издержек производства продукции; длительность выполнения типовых операций; капиталовложения в производство продукции⁸.

Одним из первых основных этапов построения процессной организации и управления деятельностью предприятия является выделение и классификация бизнес-процессов. Как правило, основу для классификации бизнес-процессов составляют четыре базовые категории: основные бизнес-процессы; обеспечивающие бизнес-процессы; бизнес-процессы развития; бизнес-процессы управления.

Основными бизнес-процессами являются те, которые ориентированы на производство

продукции или оказание услуг, представляющие ценность для клиента и приносящие доход предприятию. Эти процессы производят «выходы» процессов. Как правило, основных бизнес-процессов на предприятии немного (не более десяти).

Обеспечивающие бизнес-процессы — это вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов. В общем виде они обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы предприятия. В отличие от основных количество обеспечивающих процессов достигает нескольких десятков.

Процессы управления — это бизнес-процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом, то есть взаимосвязанного множества всех бизнес-процессов предприятия. В основе технологии выполнения процессов управления лежит концепция контроллинга, которая позволяет сформировать полный цикл управления предприятием, начиная от стратегического планирования до анализа причин отклонений от плана и формирования управляющих воздействий.

К процессам развития, как правило, относятся процессы совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы.

Базовые категории могут быть расширены дополнительными категориями. Например, кроме основных процессов, которые приносят основной доход предприятию, можно выделить неосновные бизнес-процессы, которые приносят незначительную долю дохода. В составе основного бизнес-процесса могут существовать внутренние обеспечивающие подпроцессы, а в составе обеспечивающего бизнес-процесса можно выделить основной обеспечивающий подпроцесс и несколько вспомогательных подпроцессов.

При проведении выделения и классификации для каждого бизнес-процесса определяется состав участников бизнес-процесса.

Важное место при определении участников занимает владелец бизнес-процесса, как правило, должностное лицо — топ-менеджер, а также состав структурных элементов или должностных лиц организационной структуры предприятия, имеющие соответствующие роли.

Для каждого обеспечивающего бизнес-процесса, помимо вышесказанного, важно определить перечень основных бизнес-процессов, бизнес-процессов развития, а также других обеспечивающих бизнес-процессов, технологию выполнения которых обеспечивает данный обеспечивающий бизнес-процесс.

Проведение выделения и классификации бизнес-процессов, определение их параметров — индивидуальная и достаточно непростая работа при переходе на процессную организацию и управление деятельностью предприятия. Поэтому важной заключительной стадией выполнения данной работы является согласование результатов проведенной классификации между владельцами бизнес-процессов, а также собственниками предприятия.

Таким образом, под процессным подходом к организации и управлению деятельностью предприятия понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы; системы управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом; системы качества предприятия на обеспечение качества технологий выполнения бизнес-процессов, в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

Помимо описания бизнес-процессов, важным этапом управления является мониторинг бизнес-процессов. Мониторинг заключается в определении для каждого бизнес-процесса системы показателей, максимально полно характеризующей эффективность его функционирования, а также систем отслеживания и анализа этих показателей.

Процессно-ориентированный подход предполагает формирование процессной системы управления. Процессная система управления — это совокупность социальных и технических объектов, реализующих процессы управления в рамках существующих бизнес-процессов, существующей организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

Структура процессной системы управления предприятием, как правило, состоит из нескольких уровней. На первом уровне осуществляется управление деятельностью всего предприятия, на втором — управление конкретным бизнес-процессом, входящим в один из выделенных на предприятии классов бизнес-процессов. Другие уровни системы управления характеризуются организацией управления группами бизнес-процессов, связанных между собой и принадлежащих различным классам.

Процессное управление на уровне предприятия включает: стратегическое планирование по всем существующим и новым бизнес-процессам; оперативное планирование по всем существующим и новым бизнес-процессам; анализ причин отклонения от планов и формирование рекомендаций по их устранению; формирование управляющих воздействий.

В процессном подходе значительное внимание уделяется вопросам взаимодействия подразделений. Его концепция позволяет объединить усилия подразделений, зачастую разрозненные, направленные на выполнение отдельных конкретных функций, в единую цепочку объединенных усилий компании, нацеленных на достижение конкретных стратегических результатов — предоставление клиенту качественного конечного продукта в кратчайшие сроки. Данный подход позволяет также учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы. Кроме того, система, едини-

цей управления которой является бизнес-процесс, характеризуется динамичным поведением и более гибким реагированием на внутренние и внешние изменения. Функционально-ориентированная структура управления, напротив, характеризуется статичностью и неоптимальным взаимодействием ее структурных единиц. В рамках процессного подхода к организации и управлению деятельностью предприятия деятельность предприятия ориентируется на бизнес-процессы, а системы управления — на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом. При этом система качества компании обеспечивает необходимый уровень качества выполнения бизнес-процессов в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры. При построении системы управления на базе процессного подхода также облегчается развертывание системы менеджмента качества, обеспечивающей соответствие стандартам серии ИСО 9000, что является дополнительным аргументом в борьбе за клиента и внешние инвестиции⁹.

В частности, одной из главных задач, возникающих при построении системы менеджмента качества, является идентификация, описание и управление протекающими процессами. При построении системы менеджмента качества следует решить следующие задачи¹⁰:

- определить процессы, их последовательность и взаимодействие;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении процессами;
- обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ процессов;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Решение этих задач может быть получено только при наличии адекватного описа-

ния процессов системы менеджмента качества.

В целом надо отметить, что разработка и внедрение на предприятиях и в организациях единых стандартов согласно методологии ИСО 9000 и ИСО 9001:2000 является одним из инструментов реализации процессно-ориентированного подхода. Применение этих методологий дает возможность упростить описание процессов, ввести в оборот термины, доступные широкому кругу специалистов, дать однозначное определение некоторых спорных терминов, а также пересмотреть численность занятых в процессе.

В соответствии со стандартами серии ИСО 9001:2000 для организации уже недостаточно просто измерять степень удовлетворенности потребителя, нужно будет повышать эту степень. Кроме того, придется измерять и совершенствовать качество внутренних процессов. В основе стандартизации деятельности организации в соответствии с ИСО 9001:2000 лежит модель «Планируй — Делай — Проверь — Действуй»¹¹. В рамках данной модели новый стандарт отводит более значимую роль администрации, ответственность которой расширяется до рамок осуществления руководства всего следующего 5-этапного процесса.

Этап 1. Политика. Руководство организации должно выработать должную политику по качеству, подразумевающую постоянное улучшение и учет требований потребителя.

Этап 2. Цели. Выработанная политика должна стать концептуальной основой для формирования на соответствующих функциональных и хозяйственных уровнях организации целей, связанных с проблемой качества.

Этап 3. Планирование. Цели определяются одновременно с планом, описывающим необходимые для его реализации виды деятельности и ресурсы. Планирование должно осуществляться с учетом прочих требований системы управления качеством.

Этап 4. Система управления качеством. Руководство организации несет ответствен-

ность за создание системы управления качеством как средства реализации политики по качеству с соответствующими целями и планами, а также требованиями стандарта.

Этап 5. Административный анализ. В новой модели контроль системы управления качеством со стороны руководства подразумевает также пересмотр политики и целей для определения возможностей непрерывного улучшения. На основе проведенного анализа руководство принимает решение о тех или иных действиях, направленных, кроме всего прочего, на совершенствование системы управления качеством.

Использование процессно-ориентированного подхода к организации и управлению деятельностью предприятия имеет следующие преимущества:

- высокая мотивированность, поскольку именно процессно-ориентированный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы;

- снижение нагрузки на руководителей, так как ответственность распределяется между владельцами процессов;

- высокая гибкость и адаптивность системы управления, обусловленные большей саморегулируемостью системы и естественной ориентацией на потребителя;

- высокая динамичность системы и ее внутренних процессов, обусловленная сильной вертикальной интеграцией ресурсных потоков и всеобщей заинтересованности в повышении скорости обмена ресурсами, в том числе и информацией;

- значительное снижение значимости и силы действия бюрократического механизма, емкого на временные и финансовые ресурсы;

- высокая прозрачность и понятность системы управления, а также упрощение процедур координации, организации и контроля;

- возможность глубокой комплексной автоматизации.

Все эти преимущества перешли в последнее время в разряд необходимых для ведения эффективной конкурентной борьбы.

Инструментарий процессного подхода. В целях успешного внедрения процессного подхода принципиально важно использовать профессиональные инструментальные средства, позволяющие описывать и проводить анализ бизнес-процессов, делать их более управляемыми.

В настоящее время известно большое число различных инструментальных систем, используемых для описания процессов, которые реализуют различные методологии. Большое распространение получила методология IDFM (Integration definition for function modeling) — методология функционального моделирования, позволяющая описать бизнес-процесс в виде иерархической системы взаимосвязанных функций. Однако, как и большинство других, данная методология не позволяет описывать все составные элементы процессов. В частности, инструментальные средства, реализующие IDFM, позволяют описывать только выполняемые функции.

Требованиям процессного и системного подхода наиболее удовлетворяет инструментальная система ARIS, реализующая одноименную методологию. Аббревиатура ARIS формируется из английского названия Architecture of integrated Information Systems, переводимого как «Архитектура интегрированных информационных систем». ARIS — это методология и базирующееся на ней семейство программных продуктов, разработанных компанией IDS Scheer AG (Саарбрюкен, Германия)¹² для структурированного описания, анализа и последующего совершенствования бизнес-процессов предприятия, а также подготовки к внедрению сложных информационных систем. Методологический подход к созданию и последующему применению комплексной процессной модели организации с использованием ARIS-технологий представлен на рисунке 2.



Рис. 2. Методологический подход к разработке системы управления

Программные продукты ARIS используются на всех этапах цикла работ по созданию и развитию бизнеса — от разработки стратегии компании до реорганизации основополагающих бизнес-процессов, от управления стоимостью процессов до внедрения информационных систем и последующей оптимизации деятельности.

Методология ARIS представляет определенный подход к формализации информации о деятельности организации и представлению ее в виде взаимосвязанных и взаимодополняющих графических моделей, удобных для понимания и анализа. Данная методология основывается на концепции интеграции и представляет собой множество

различных методик, объединенных в рамках единого системного подхода, среди которых особое место отводится сбалансированной системе показателей.

Составными частями методологии ARIS являются:

- модели — совокупность объектов (их свойств и атрибутов) и связей между ними, которые адекватно описывают некоторую моделируемую предметную область;
- объекты — составная часть модели, отражающая неделимый элемент описываемой предметной области;
- связи — устойчивые взаимосвязи между объектами, имеющие определенные свойства.

Создаваемые в рамках методологии модели отражают существующую ситуацию с той или иной степенью приближенности. Степень детализации описания зависит от целей проекта, в рамках которого проводится моделирование. Построенные по методологии ARIS модели могут быть использованы для анализа и выработки различного рода решений по реорганизации деятельности организации, в том числе и по внедрению информационной системы управления, разработке систем менеджмента качества.

Методология ARIS реализует принципы системного и структурного анализа и позволяет отразить в виде моделей основные подсистемы организации. Использование ARIS-технологий для создания и сопровождения системы управления организацией имеет следующие преимущества: проведение классификации бизнес-процессов; создание полных и согласованных моделей бизнес-процессов и их автоматизированная поддержка в актуальном состоянии; автоматическое документирование бизнес-процессов; мониторинг выполнения бизнес-процессов и анализ отклонений; автоматизированная поддержка создания и сопровождения документации по системе управления качеством; автоматизированное предоставление информации для проведения аудита; возможность использования единого информационного пространства для выполнения таких проектов как реинжиниринг бизнес-процессов, проектирование корпоративных информационных систем, функционально-стоимостной анализ, имитационное моделирование и др.; возможность автоматизированной поддержки процесса перехода от менеджмента качества к глобальному управлению качеством (TQM13); создание и управление корпоративными знаниями и опытом.

Заключение. Процессно-ориентированный подход, получивший большое распространение в развитых странах, стал основой для разработок целого ряда методик и подходов в теории и практике управления. Такие методические инструменты как оптимизация и инжиниринг бизнес-процессов, сба-

лансированная система показателей, комплексная диагностика и совершенствование системы управления, система мотивирования персонала, управление операционными рисками, целый ряд информационных технологий и др. используются только в условиях процессно-ориентированного управления. Причем количество этих методик растет ускоренными темпами. Предприятия, не внедряющие процессно-ориентированный подход, естественно, не имеют возможности ими пользоваться, все больше отдаляясь от естественного эволюционного процесса развития.

¹ Ивлев В. А., Попова Т. В. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. М., 2000.

² Медведев Е., Свеженцев И., Уштанит Т. Повышение эффективности предприятия за счет процессно-ориентированного подхода к управлению // Проблемы теории и практики управления, 2004, №5.

³ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб., 2005.

⁴ Кононенко П. И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации. М., 2003.

⁵ Ивлев В., Попова Т. Процессная организация деятельности предприятия / <http://www.akdi.ru/avt-upr/UPR/ivlev2.htm>.

⁶ Трусов Д. Г., Комаровский Н. А., Лавров В. А. Процессно-ориентированный подход как наиболее современный метод управления / http://www.yartpp.ru/vesti_stat2.htm.

⁷ Шадрин А. Д. Владелец процесса должен быть Мастером // Методы менеджмента качества, 2002, №5.

⁸ Холод Л. А., Хрусталева Е. Ю. Теоретические основы управления оборотным капиталом предприятия // Знание. Понимание. Умение, 2006, №4.

⁹ Восторгов А. Автоматизация системы управления и процессный подход / http://publish.ruprint.ru/stories/8/118_1.php.

¹⁰ Каменнова М. С., Громов А. И., Крохин В. В. Использование инструментальной системы ARIS при разработке и эксплуатации

систем менеджмента качества / <http://quality.eur.ru/DOCUM3/iisarisesmk.html>.

¹¹ Пирч К., Китка Дж. Стандарт ISO 9001:2000. Новое качество / http://big.spb.ru/publications/other/qm/iso9001_2000_new_qual.shtml.

¹² Каменнова М. С., Громов А. И., Крохин В. В. Использование инструментальной системы...

¹³ Василевская С. В. TQM — основа интегральной системы менеджмента // Методы менеджмента качества, 2005, № 1.