

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

*Д. А. Байков, Е. В. Стрельцова, В. А. Чайка, Г. В. Широкова*

### ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В статье представлены основные положения процессного подхода, дан обзор взглядов разных авторов на эту проблематику. Теоретические положения проиллюстрированы на примере внедрения процессного подхода в компании «Любимый Край» в рамках проекта «ОБП — оптимизация бизнес-процессов», который был реализован на факультете менеджмента СПбГУ в 2005–2006 гг.

#### ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в деловом мире одной из наиболее популярных управленческих концепций является управление на базе бизнес-процессов, или процессный подход. Процессный подход лежит в основе целого ряда современных управленческих методик и концепций: реинжиниринга, концепции «Шесть сигм», стандартов ИСО 9001:2000, «бережливого производства», BSC (Balance Score Card) — сбалансированной системы показателей и др. Первым шагом в любой из перечисленных методологий являются выделение бизнес-процессов, определение их четких границ и назначение владельца процесса.

Многочисленные примеры успешного внедрения процессного подхода, встречающиеся в зарубежной бизнес-литературе, и внушительное количество теоретических разработок по данной проблематике позволяют надеяться, что перенос этого опыта на российскую почву принесет столь же успешные плоды. Однако практика внедрения процессного подхода в российских компаниях пока не подтверждает этот тезис. В чем же причины и каковы возможные варианты выхода из сложившейся ситуации?

Неисключено, что одна из главных причин неудачного внедрения сводится к существованию огромного разнообразия подходов к трактовке про-

цессного подхода. Согласно стандарту «ИСО 9001:2000. Требования к системам менеджмента качества», «...систематическая идентификация и управление различными процессами организации, и, в особенности, взаимосвязями между процессами, могут рассматриваться как... процессный подход» [ГОСТ Р ИСО 9001:2001..., 2001].

Какие точно процессы идентифицировать, как ими управлять, как и какие взаимосвязи устанавливать — стандарт на эти вопросы не отвечает, что дает полную свободу действий предприятию. Такая гибкость стандарта обеспечивает его универсальность и одновременно уникальность отдельно взятого процессного решения. В то же время указанная неопределенность требований в некотором смысле снимает ответственность с предприятия, так как не существует жестких критериев для оценки того, внедрен ли процессный подход. В этом случае предприятие может заявлять об успешном функционировании процессного подхода, фактически его не имея.

Кроме того, в обширной литературе по процессному управлению имеется многообразие трактовок определения и сущности процессного подхода, что, в свою очередь, усиливает путаницу в этом вопросе и зачастую сбивает с толку как теоретиков, так и практиков менеджмента. В настоящей статье предпринята попытка представить различные точки зрения, касающиеся сути процессного управления.

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

**Понятие процессного подхода.** Ключевым в понимании процессного подхода является переход от вертикального построения организационной структуры к горизонтальной. Основоположниками процессного подхода можно по праву считать авторов пионерной работы «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» М. Хаммера и Дж. Чампи [Хаммер, Чампи, 1997]. Именно в этой работе впервые были показаны недостатки управления организацией на основе функционального подхода, а также продемонстрировано, что в XXI в. компании с функциональной структурой характеризуют «негибкость, неадаптивность, отсутствие ориентации на клиента, одержимость самой деятельностью, а не ее результатами, бюрократический паралич, недостаток инноваций, высокие накладные расходы» [Хаммер, Чампи, 1997, с. 57]. Изменившиеся условия бизнеса требуют от компаний нового подхода к управлению на базе бизнес-процессов, где в основе успешного функционирования лежит максимальное удовлетворение клиента.

Суть процессного подхода сводится к тому, чтобы доставить клиенту желаемое в кратчайшие сроки, высочайшего качества и по максимально низкой цене. Непрерывный контакт с потребителем позволяет получить информацию о его требованиях, определить его пожелания, которые нужно удовлетворить или превзойти. Совершенствуя внутренние процессы,

компания может понизить сроки и цену, повысив качество изделий, устраняя лишние операции, избыточный контроль, ненужный документооборот. Таким образом, процессный подход — это новое видение организации работы компании, но в современных условиях оно гораздо больше соответствует естественной организации деятельности и условиям конкурентной среды, чем традиционное функциональное представление о компании.

Большое число статей, выступлений на конференциях, коммерческих предложений консультантов и других материалов создали определенное информационное поле, в котором можно встретить самые разные трактовки процессного подхода. По мнению В. В. Репина [Репин, 2003], в этом многообразии можно выделить, по крайней мере, два четко выраженных понимания процессного подхода к управлению предприятием.

Первое из них основано на комплексном, системном рассмотрении деятельности организации как совокупности процессов, разработке системы управления процессами с использованием принципов стандартов ИСО серии 9000:2000. Второе — базируется на выделении в организации «сквозных» процессов, их описании и последующей реорганизации.

Согласно третьей трактовке, которой и придерживаются авторы настоящей статьи, процессный подход подразумевает выделение не только основных «сквозных», межфункциональных процессов, но и двух других типов процессов — обеспечивающих, или вспомогательных, и процессов менеджмента.

Анализируя разные взгляды, можно выделить общее и отличия в позициях авторов. Исследователи единодушны в том, что процессы в скрытом виде существуют на любом предприятии, просто менеджмент привык рассматривать деятельность компании с точки зрения функций, поэтому процессы носят фрагментарный характер, что, в свою очередь, приводит к возникновению проблем на «стыках» между функциональными подразделениями. Другим общим моментом является взгляд на процессный подход с позиции группировки работ по результату, а не по предмету, как при функциональной организации деятельности.

Основные отличия в трактовках сводятся к следующему. Во-первых, существуют очень серьезные разногласия относительно принципов выделения процессов: вычленять ли «сквозные» процессы или провести границы процессов по функциональным подразделениям? Во-вторых, нет единого мнения относительно глубины описания процессов: нужно ли описывать процессы на нижнем уровне детализации или достаточно общих схем? В-третьих, имеются отличия во взглядах на роль и важность информационной поддержки процессного управления: какова технологическая зависимость в реализации принципов процессного управления? Остановимся на них более подробно.

*Классификация бизнес-процессов.* Самое существенное отличие во взглядах разных авторов на процессный подход касается определения границ процессов. Выделяется несколько подходов к группировке бизнес-процессов, так как процесс может быть представлен как «последовательность действий, сгруппированных:

- ♦ по виду деятельности (схожие функции);
- ♦ по результату деятельности (продукту);
- ♦ по добавленной ценности для клиента...» [Риб, Кремлева, 2004, с. 17].

Первый подход заключается в использовании терминов функциональной деятельности. Все виды процессов описываются как деятельность, разделенная по различным функциональным отделам. Такой подход противоречит принципам Хаммера и Чампи, однако считается, что иногда он может быть удобен. Примером может служить реализация проекта автоматизации, привязки IT-решений к реально действующему предприятию. Функциональный подход приемлем для соотнесения работы существующих подразделений с их информационными потоками. Но его использование приводит нас к обычным вертикальным «шахтам» подразделений, несколько не меняя представление сотрудников об организации работы и не приближая к конечной цели — повышению удовлетворенности клиента.

В основе второго подхода лежит выделение процессов по результатам. Однако понятие «результат» не является однозначным, что осложняет выделение данного вида процессов, так как можно предложить такие результаты, которые приведут к построению обычной функциональной структуры. Этот подход плохо понимается линейными специалистами и непросто в разработке, но его использование позволяет получать «плоские» структуры, состоящие из процессов, которые пронизывают всю организацию и подчинены получению результата и удовлетворению клиента.

В основе третьей группы процессов лежит цепочка создания ценности М. Портера, которая включает в себя первичные бизнес-процессы, обеспечивающие непосредственное удовлетворение потребителей, и вспомогательные виды деятельности, поддерживающие функционирование бизнес-системы на протяжении всего жизненного цикла. Идея Портера заключается в том, что покупатель приобретает не продукт, а ценность, которую он в себе несет. Каждый из названных им процессов добавляет ценность продукту. Таким образом, граница любого бизнес-процесса может быть определена в том месте, где происходит увеличение ценности продукта. В свою очередь, продукт как ценность для клиента для каждого предприятия индивидуален, что подразумевает отсутствие стандартного списка процессов и необходимости разработки его предприятием самостоятельно.

Любой из этих подходов имеет право на существование, однако, на наш взгляд, последний отражает суть процессного управления на основе

принципов Хаммера и Чампи. Бизнес-процесс, согласно их определению, характеризуется двумя важными особенностями: имеет своих рыночных «платежеспособных» заказчиков (клиентов) и пересекает организационные границы, т. е. обычно протекает поверх барьеров, существующих между подразделениями компании [Хаммер, Чампи, 1997].

Таким образом, мы считаем, что именно выделение в качестве основного объекта управления «сквозных» процессов и формирование института их владельцев являются сутью процессной модели управления. Такое выделение позволяет предприятию гибко реагировать на информацию, исходящую от рынка, причем сигнал, полученный на «входе» в виде заказа клиента, тут же обрабатывается всей системой [Широкова, Нодельман, 2002].

Большинство предприятий имеет несколько продуктовых линий и, соответственно, несколько групп потребителей с отличающимися требованиями. Для их реализации используются общие специализированные ресурсы предприятия (люди, оборудование), которые сгруппированы по функциональным областям — подразделениям, имеющим свои интересы и критерии оценки эффективности их деятельности. Такая специализация, как отмечалось, способствует росту производительности, но принципиально не учитывает специфику реализации требований каждой из групп клиентов. Только тот подход, который основан на выделении межфункциональных горизонтальных структур и позволяет предприятию «восстановить разорванные связи» с конкретными потребителями, может быть назван процессным.

*Глубина описания процессов.* Второе отличие касается глубины описания процессов компании. Любая организация, естественно, осуществляет множество процессов.

Прежде всего выделяют основные и вспомогательные процессы, а иногда к ним добавляются организационные (или процессы менеджмента). Именно так описываются бизнес-процессы при использовании классификации процессов по добавленной ценности для клиента.

Основные процессы компании ориентированы на создание выходов для удовлетворения внешних клиентов организации и непосредственно затрагивают потребителей. К ним могут быть отнесены, например, изучение рынков потребителей или производство и поставка продуктов и услуг.

Вспомогательные процессы обеспечивают существование и успешное функционирование первичных процессов (например, техническое обслуживание оборудования или управление информационными ресурсами и технологиями).

Исследователи процессного подхода выделяют также третью категорию процессов — организационные, или процессы менеджмента, оказывающие управляющее воздействие. Эти процессы можно подразделить на

стратегические, тактические и оперативные, т. е. их можно классифицировать по масштабу [Гура, 2005]. К организационным относятся такие важные процессы, как аудит, управление финансовыми потоками, планирование, развитие персонала, управление качеством. Однако грань между управленческими и вспомогательными процессами не является довольно четкой. Порой управленческие процессы можно встретить в списке вспомогательных. Конечно, они тоже несут служебную функцию, обеспечивая эффективное выполнение основных процессов, и достаточно важны для организации, тем не менее решают несколько иной круг задач, нежели вспомогательные процессы. Поэтому использование третьей группы бизнес-процессов представляется оправданным.

Существует другой подход к описанию процессов организации. Согласно ему, все процессы компании могут быть разделены на следующие основные группы:

- ◆ процессы высшего руководства;
- ◆ процессы управления ресурсами;
- ◆ процессы жизненного цикла;
- ◆ процесс измерения, анализа и улучшения.

Помимо этого, выделяются процессы взаимодействия с внешней средой (оценка потребностей и удовлетворенности заинтересованных сторон) и процессы непрерывного совершенствования самой системы менеджмента качества. Также важно учитывать, что существуют различные уровни процессов: некоторые из них охватывают всю организацию, но включают в себя довольно много мелких операций. В. В. Репин и В. Г. Елиферов в своей книге «Процессный подход к управлению» предложили следующий способ описания процессов по уровням:

- ◆ верхнего уровня;
- ◆ детальные;
- ◆ элементарные (операции, не требующие более детального описания) [Репин, Елиферов, 2004].

Используя данный подход, можно постепенно разложить организацию на самые простые, элементарные процессы, но при этом особо актуально, какой уровень детализации необходим при решении конкретных задач.

Таким образом, процессы верхних уровней будут включать в себя другие процессы, менее масштабные. При этом выход одного процесса часто служит входом для другого. Поэтому бизнес-процесс часто представляется в виде цепочки составляющих его процессов (рис. 1).

Для того чтобы построить подобную схему и установить цепочку взаимодействия процессов внутри организации, необходимо уметь четко представлять себе входы и выходы любого из процессов, определять его начало и конец, границы процессов.

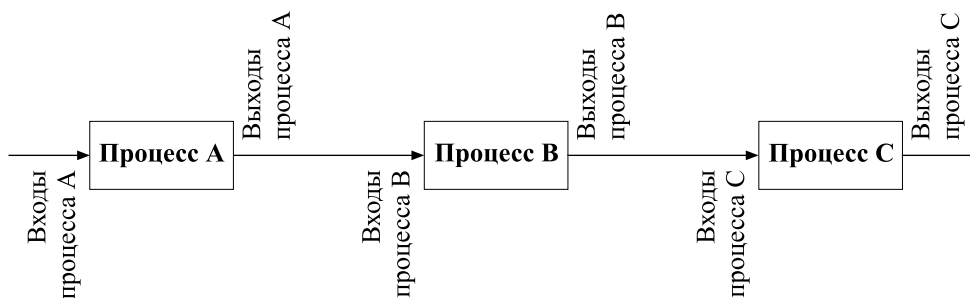


Рис. 1. Цепочка взаимосвязи процессов

Источник: [Адлер, Щепетова, 2002, с. 7].

Определяя границы процессов, необходимо понимать, что является начальным входом и выходом. Первичный вход открывается первичным поставщиком, а первичный выход направлен на удовлетворение первичного клиента. В ходе работы процессы могут обрастать большим количеством вторичных входов и выходов. Чаще всего это различная управленческая информация, отчеты, документы. Они тоже могут порождать дополнительные процессы внутри организации, а удовлетворение вторичного клиента также может быть довольно важным для успешного функционирования организации.

*Роль информационных технологий.* Третье отличие касается технологической зависимости успеха реализации процессного подхода. Мы не ставим перед собой цель подробного анализа всех технических средств моделирования бизнес-процессов, тем более, что все современные популярные программы далеки от совершенства. Вообще, чтобы оценивать и сравнивать программы для поддержки моделирования процессов, необходимо сначала определить, каким требованиям они должны отвечать. На наш взгляд, одним из важнейших требований к таким программам является скорость моделирования, а также скорость внесения изменений. Сейчас задачи моделирования процессов встают не только при реализации информационных проектов или в ходе создания системы менеджмента качества, но и после осуществления этих специальных проектов желание получить конкурентные преимущества в условиях быстро меняющихся рынков заставляет предприятия постоянно перестраивать свою деятельность. Вывод на рынок новых продуктов и услуг, постоянное расширение бизнеса ведут к изменениям в процессах. Кроме того, перестройка процессов может инициироваться и требованиями клиентов, и результатами сравнения с деятельностью конкурентов, и анализом процессов в рамках системы менеджмента качества и т. п. Однако если изменение модели процесса требует приложения больших усилий, то исполнители

будут всячески избегать его, т. е. принятая технология моделирования может препятствовать изменениям.

Графический интерфейс хорош с точки зрения демонстрации выразительности процессов, но изображение больших процессов, хранение и обработка их графических моделей крайне неудобны: размеры листа ограничены, в долгом ряду декомпозиций наглядность связей теряется, а при увеличении количества уровней представления, процедуры анализа и модификации полученных моделей становятся громоздкими и затруднительными. Как правило, модели, построенные графическим конструктором и содержащие в себе более четырех уровней, встречаются весьма редко. Графические конструкторы — типичный пример «антропогенного подхода» — делали так вручную, теперь также будем на компьютере. Такое уже было в учетных системах, а теперь повторяется в организационных [Григорьев].

Эффективным является разделение интерфейса конструирования процессов и средств их визуализации, так как ввод данных и вывод результатов должны основываться на различных формах представления моделей. «Начинку» любой модели процессов и бизнес-системы в целом составляют «элементы» (функции, трудовые, информационные и материальные ресурсы) и связи (отношения) между ними. Анализировать и вносить изменения удобнее при более компактном представлении этих объектов и отношений — специальном интерфейсе проектирования. В качестве дополнительного преимущества такого разделения выступает возможность использования (для большей наглядности) разных нотаций для различных аспектов и фрагментов модели бизнес-систем. Кроме того, существует еще более радикальный подход некоторых консультационных фирм, которые считают, что никакой технологической поддержки не требуется и достаточно иметь графическое изображение бизнес-процессов, причем неважно где — на бумаге или с помощью элементарных программ.

**Проект «ОБП».**<sup>1</sup> Внедрение процессного подхода начинается с выделения и описания всех бизнес-процессов компании. Однако процессный подход не ограничивается выделением и документированием существующих бизнес-процессов компании. Наиболее важным в нем является дальнейшее совершенствование процессов. Все существующие методики улучшения процессов можно подразделить на два больших класса: радикальные улучшения (реинжиниринг) и постепенные улучшения (кайдзен).

Независимо от того типа улучшений, который организация выбирает в качестве приоритетного, необходимо четко понимать, что внедрение про-

---

<sup>1</sup> В названии проекта обыгрывается аббревиатура ОБП — оптимизация бизнес-процессов, или «Овладей Будущим Преимуществом». Более подробно с проектом можно ознакомиться на сайте факультета менеджмента: [www.som.ru.ru](http://www.som.ru.ru)



цессного подхода представляет собой инновационный процесс, причем радикальный. Ведь от предприятия требуется при переходе на процессный подход перестройка всей системы управления, так как под последним понимается управление не функциями, а потоками создания ценности. Процесс — вид деятельности по преобразованию ресурсов (входов) в выходы, имеющие ценность для потребителя (независимо от того, является он внешним или внутренним). Таким образом, внедрив процессный подход, организация налаживает управление на стыке между отдельными процессами в рамках системы процессов, а также их взаимодействие и координацию.

Высокая отдача от внедрения процессного подхода в виде уменьшения потерь информации, материальных и временных ресурсов, упорядочивание деятельности и активизация процесса улучшений — все это делает концепцию процессного подхода чрезвычайно привлекательной для российских компаний [Андерсен, 2004].

В связи с этим на факультете менеджмента СПбГУ в 2005 г. был запущен проект под названием «Оптимизация бизнес-процессов», который преследовал цель — помочь российским компаниям во внедрении современного процессного подхода к управлению бизнесом для повышения эффективности работы и скорости адаптации к изменяющимся условиям бизнеса. Для достижения поставленной цели последовательно решались следующие задачи:

- ♦ по организации пространства для обмена опытом внедрения, лучшими практиками и бенчмаркинга бизнес-процессов;
- ♦ по созданию и развитию программы обучения, отвечающей потребностям компаний;
- ♦ по сопровождению процесса организационных изменений в компаниях с помощью экспертов — преподавателей факультета менеджмента.

Участниками проекта стали три производственные компании: «Любимый Край», «Топ Хаус Бетон» и «ОМЗ-Спецсталь». Отметим, все они существенно различаются по отраслевому признаку, по размеру и, что особо важно, по сущности своей бизнес-модели.

Компания «Любимый Край», один из инициаторов проекта, занимает лидирующие позиции в Северо-Западном регионе по производству мучных кондитерских изделий (основные торговые марки — «Посиделкино», «Оранжевое Солнце» и «Штучки»). В связи с приходом нового генерального директора Е. Стрельцовой с 2004 г. в компании начался процесс реорганизации, логическим продолжением которого явилось внедрение процессного подхода.

«Топ Хаус Бетон» — лидер на рынке промышленных полов — представляет собой диверсифицированную компанию, основными направлени-

ями деятельности которой являются производство профессиональной линейки материалов для промышленных полов под собственным брэндом, поставка материалов и оборудования ведущих европейских производителей и оказание строительных услуг.

Компания «ОМЗ-Спецсталь», созданная на базе металлургического комплекса Ижорских заводов, входит в корпорацию «Объединенные Машиностроительные заводы» и является крупнейшим российским производителем металлургической заготовки для машиностроения и других отраслей промышленности.

Проект состоял из следующих этапов. В течение первого из них была решена задача по отбору участников проекта. На втором этапе было проведено обучение сотрудников, выделенных компаниями-участниками, сущности процессного подхода и методам оптимизации бизнес-процессов. Третий этап заключался в выделении и описании бизнес-процессов, в котором также принимали участие студенты старших курсов факультета менеджмента, вошедшие в рабочие группы по описанию бизнес-процессов компаний — участников проекта. И наконец, в рамках четвертого этапа был налажен диалог по обмену опытом между компаниями, принявшими участие в проекте «Оптимизация бизнес-процессов», в виде серии круглых столов.

Обобщая результаты исследований, посвященных особенностям внедрения процессного подхода, наблюдений за компаниями — участниками проекта и обсуждения проблемы в рамках круглых столов, выделим факторы, оказывающие влияние на успех реализации проекта по внедрению процессного подхода.

Во-первых, существенным представляется ясное целеполагание. Понятно, что интерес к процессному подходу, как и к любой другой современной управленческой концепции, может существовать, так как эта концепция на данный момент является «модной», находится на слуху, и поэтому возникает желание ее внедрить (для достижения описываемого другими эффекта либо, что более опасно, потому что другие компании уже сделали это). Возможно, такой подход не является эффективным, так как ресурсы направляются не на достижение целей организации, а на копирование успешных практик других компаний, что не всегда может позитивно отразиться на деятельности конкретной компании. Другая причина внедрения процессного подхода может заключаться в том, что компания осознает, что существует определенная управленческая проблема на уровне всей компании (например, создание региональной сети), и при поиске возможных путей ее решения руководство пытается оценить, насколько та или иная управленческая концепция может помочь в этом. И наконец, причиной внедрения процессного подхода может стать четкое осознание руководством компании необходимости изменений, вызванной желанием улучшить свою

конкурентную позицию или решить проблемы, снижающие эффективность деятельности компании. В последнем случае внедрение процессного подхода может преследовать цель улучшения обслуживания клиентов, сокращения времени выполнения операций или снижения издержек. Понятно, что при установлении целей необходимо также определить их измеримые показатели, так как в случае невозможности оценки эффекта от предпринятых усилий становится затруднительной оценка успешности проекта в целом.

Обобщая ограничения по фактору ясного целеполагания, заметим, что если в компании не существует четкого понимания целей внедрения процессного подхода, то сама эта идея может показаться сотрудникам компании абстрактной и «недостойной» их усилий, а руководство может столкнуться с проблемой адекватной оценки результатов проекта по внедрению процессного подхода.

Во-вторых, огромное влияние на успешное функционирование проекта оказывает высший менеджмент, вовлеченный в процесс изменений. Участие первого лица в проекте, его заинтересованность в результатах положительно влияют как на мотивацию сотрудников по участию в проекте, так и на динамику его осуществления. Традиционно этот фактор оказывает решающее влияние на ход любого проекта, охватывающего всю организацию. По нашему мнению, при внедрении процессного подхода роль высшего менеджмента серьезно возрастает, так как именно он призван сделать выбор в пользу того или иного подхода к выделению, описанию и внедрению управления на основе бизнес-процессов. Этот выбор оказывает существенное влияние как на сам ход проекта, так и на его результаты, но при этом сделать его затруднительно по причине существования множества различных взглядов на суть процессного подхода, что было отмечено выше. Добавим, что отчасти здесь может быть использован опыт внешних консультантов, однако при этом необходимо осознавать потенциальные ограничения такого сценария, так как с уходом консультантов может приостановиться ход проекта (не говоря уже о том, что консультанты могут предложить универсальный подход к внедрению процессного подхода, в рамках которого не будут учтены особенности конкретной компании).

В-третьих, фактором успеха выступает внутриорганизационный процесс обучения. Помимо того что обучение выполняет важнейшую задачу создания единого информационного пространства, мы полагаем, что особое значение этого фактора для внедрения процессного подхода связано с относительной сложностью самой концепции. У сотрудников, принявших участие во внешнем обучении, может сложиться несколько искаженное представление о легкости понимания процессного подхода другими сотрудниками (особенно операционного уровня). Таким образом, недостаток

внутреннего обучения может негативно отразиться на ходе внедрения процессного подхода. Для решения этой проблемы необходимо сознательно создавать среди сотрудников «центры знаний», как это практикуется в компаниях, внедряющих концепцию «Шесть сигм»: в них есть сотрудники, обладающие «черными поясами» [Пэнди, Ньюмен, Кэвенег, 2002], которые несут ответственность за внутрикорпоративный процесс обучения.

В-четвертых, фактором, определяющим успех усилий по внедрению процессного подхода, является деятельность по информированию о ходе проекта. Здесь важны как первоначальные усилия по организации запуска проекта (например, проведение общего собрания для всех сотрудников компании), так и поддержание информированности сотрудников с помощью рассылки информации во внутренней информационной системе, статей в корпоративной газете, а также встреч сотрудников с руководителями и участниками проектной группы.

И наконец, в-пятых — это наличие специально выделенных сотрудников для реализации проекта по внедрению процессного подхода. Чрезвычайно важно иметь такую проектную команду, если действительно планируется серьезная деятельность по описанию и внедрению бизнес-процессов. Вряд ли те работники, которые выполняют свои повседневные обязанности, могут быть заняты также и в указанном проекте.

Итоги реализации проекта в компаниях-участниках были очень разными. Так, например, в компании «ОМЗ-Спецсталь» в результате выделения и описания бизнес-процессов были обнаружены дублирующие подразделения в экономическом департаменте, что привело к сокращению дублирующих усилий и позволило добиться сокращения издержек. Компания «Топ Хаус Бетон» изначально преследовала цель унификации бизнес-процесса «Выполнение заказа» для возможности распространения этой практики в своих региональных филиалах и повышения уровня управляемости этих филиалов.

Интересным, на наш взгляд, является опыт внедрения процессного подхода в компании «Любимый Край», руководство которой выступило инициатором запуска проекта «Оптимизация бизнес-процессов» на факультете менеджмента. Рассмотрим более подробно основные этапы реализации данного проекта.

#### **ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В КОМПАНИИ «ЛЮБИМЫЙ КРАЙ»**

**Запуск проекта.** Проект «Оптимизация бизнес-процессов» стартовал в компании «Любимый Край» в начале апреля 2005 г. Инициатором и вдохновителем проекта выступила Е. Стрельцова — генеральный директор компании и выпускница программы МВА факультета менеджмента СПбГУ.

Перед началом проекта в компании провели неформальную оценку уровня «зрелости»<sup>2</sup> всех процессов и обнаружили, что большинство процессов находилось всего лишь на втором уровне зрелости (табл. 1). Это послужило дополнительным мотивом для запуска проекта.

Таблица 1

### Уровни зрелости процессов

Уровень	Описание
I. Неформально выполняемый процесс (базовый уровень)	Процессы носят хаотический характер, успех работы зависит от «героизма» отдельных сотрудников
II. Планируемый и отслеживаемый процесс (повторяемый процесс)	Упорядочены некоторые процессы, необходимые для того, чтобы повторить предыдущие достижения в аналогичных условиях
III. Хорошо определенный процесс	Описана и поддерживается единая система процессов в компании. Процессы стандартизированы, при необходимости адаптируются под различные требования
IV. Численно контролируемый процесс (предсказуемый процесс)	Собираются детальные количественные данные по функционированию процессов. Анализируются значения и динамика этих данных
V. Непрерывно улучшаемый процесс (оптимизируемый процесс)	Постоянное улучшение процессов основывается на количественных данных по процессам и на пробном внедрении новых идей и технологий

Основная цель проекта «ОБП» в компании «Любимый Край» заключалась в повышении эффективности компании в целом за счет внедрения современных инструментов управления, таких как BSC — сбалансированная система показателей, процессный подход и система менеджмента качества. В связи с тем, что процессный подход является составной частью двух других концепций управления, он лег в основу первого этапа масштабного проекта по созданию стратегии компании для каждого сотрудника в рамках BSC. Очевидно, что роста эффективности компании в целом можно добиться, повышая уровень зрелости процессов компании.

В компании был разработан план реализации проекта (табл. 2), который состоит из 7 этапов, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Как видно из табл. 2, некоторые этапы перекрывают друг друга или протекают параллельно.

<sup>2</sup> За основу оценки были взяты широко используемые в отрасли разработки программного обеспечения отраслевые стандарты CMM (Capability Maturity Model) и SPICE (ISO/IEC TR 15504-CMM: Software Process Improvement Capabilities and dEtermination), которые расширяют пространство качества, вводя пятиуровневую модель зрелости процессов.

Таблица 2

## План реализации проекта

Этап	Задачи этапа	Сроки	Исполнители
I. Подготовка к реализации проекта	<p>Назначение руководителя проекта</p> <p>Подбор участников группы по управлению проектом</p> <p>Утверждение списка литературы для чтения</p> <p>Обучение членов группы по управлению проектом</p> <p>Подготовка и проведение корпоративного семинара для сотрудников компании</p>	До 1 августа 2005 г.	<p>Ответственный — генеральный директор;</p> <p>участники — группа по управлению проектом</p>
II. Разработка ССП	<p>Разработка миссии и стратегии компании</p> <p>Разработка «дерева целей» компании</p> <p>Разработка показателей для «дерева целей» компании</p>	До 1 ноября 2005 г.	<p>Ответственный — генеральный директор;</p> <p>участники — Внутренний Совет</p>
III. Описание бизнес-процессов «как есть»	<p>Описание бизнес-процессов «как есть»</p> <p>Разработка модели бизнес-процессов «как надо»</p> <p>Назначение владельцев процессов</p> <p>Формирование групп для описания процессов «как надо»</p> <p>Проведение корпоративного семинара для сотрудников компании по итогам работы над II и III этапами проекта</p>	До 1 сентября 2005 г.	<p>Ответственный — руководитель проекта;</p> <p>участники — группа по управлению проектом, студенты, сотрудники</p>

IV. Моделирование процессов «как надо»	<p>Описание бизнес-процессов «как надо»</p> <p>Декомпозиция «дерева целей» до уровня конкретных мероприятий</p> <p>Закрепление связей между целями BSC и процессами компании</p> <p>Тестирование модели на контактных группах</p> <p>Разработка показателей процессов</p>	До 1 марта 2006 г.	Ответственный — руководитель проекта; участники — группа по управлению проектом, сотрудники
V. Внедрение модели бизнес-процессов «как надо»	<p>Опытная эксплуатация модели «как надо»</p> <p>Разработка документации по процессам</p> <p>Утверждение модели и документации по процессам</p> <p>Разработка системы отчетности для контроля за достижением поставленных целей</p>	До 1 сентября 2006 г.	Ответственный — руководитель проекта; участники — все сотрудники компании
VI. Совершенствование инфраструктуры компании	<p>Корректировка организационной структуры компании</p> <p>Разработка должностных инструкций по «ролям», а не по функциям</p> <p>Корректировка системы управленческого учета</p> <p>Корректировка системы планирования</p> <p>Доработка информационной системы</p>	До 1 января 2007 г.	Ответственный — пока нет
VII. Сертификация по стандарту ISO 9001:2000	<p>Проведение внешнего аудита на соответствие требованиям ISO</p> <p>Получение сертификата ISO и HACCP</p>	До 1 марта 2007 г.	Ответственный — руководитель проекта

Примечание: Внутренний Совет (ВС) — коллективный орган управления компанией во главе с генеральным директором. В состав ВС входят руководители подразделений, и все важные для компании решения принимаются на ВС, который собирается раз в неделю. Решения закрепляются протоколом, который вывешивается на всех информационных стендах компании.

Была создана проектная группа из 7 человек — менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освободился от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией этого проекта. Это принципиальный момент, так как работу в проекте такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью.

На I этапе необходимо было провести обучение членов проектной команды, так как до этого проекта никто в компании не имел опыта внедрения ни системы менеджмента качества, ни сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап, который был назван нами «инкубационным периодом», завершился в конце июля 2005 г. корпоративным семинаром, в котором приняли участие все сотрудники компании. На семинаре участники проекта рассказали сотрудникам компании о сущности процессного подхода, а также о том, какие проблемы в компании позволят решить внедрение процессного подхода, как это будет реализовано.

Итогом I этапа проекта можно считать разработку проектной командой перечня условий, необходимых для внедрения процессного подхода в компании «Любимый Край»:

- ◆ управление компанией не как совокупностью отделов, а как совокупностью процессов, обращая основное внимание не на выполнение функций, а на достижение целей;
- ◆ организационная структура по процессам;
- ◆ учет доходов и расходов не по подразделениям, а по процессам;
- ◆ планирование и бюджетирование по процессам;
- ◆ контроль результатов по процессам.

В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. С самого начала целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же количеством сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства, и эта функция была передана непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Эта политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу.

**Работа над проектом.** Следующей задачей стояло выделение и описание бизнес-процессов «как есть», т. е. создание существующей процессной модели компании. После корпоративного семинара к проектной команде присоединились студенты факультета менеджмента СПбГУ. Из проектной команды и студентов были организованы группы по принципу: «один член проектной группы — один студент», составлен план-график описания про-



цессов «как есть», которые были выделены согласно существующей функциональной структуре.

Необходимо отметить, что данный этап также является критичным для успеха проекта. Именно поэтому в компании над сбором информации работали не только студенты, но и члены проектной команды. Опрос проводил сотрудник компании, после чего студенты на основании черновиков заполняли форму регламента и рисовали схемы процессов и матрицу ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов регламент согласовывался с владельцем процесса и затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждался после 2–3 обсуждений на собрании проектной команды.

В результате опроса и создания регламентов процессов компании были разработаны графические схемы процессов, описание каждого процесса с помощью границ и характеристик этапов процесса. Итогом этапа стала модель процессов компании «как надо», т. е. создание процессной модели, идеальной с точки зрения эффективности и результативности бизнес-процессов компании — понятная и логичная схема, на которой были отображены основные связи между процессами компании, а под названием каждого процесса, в скобках, обозначены номера целей из «дерева целей» компании.

Параллельно с описанием процессов «как есть» и созданием карты процессов разрабатывалось «дерево целей» компании. Этим занимался Внутренний Совет компании. Необходимо было логически увязать качественные и количественные, опережающие и отсроченные цели. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалась стыковка этих показателей с целями и показателями выделенных процессов. Приведение их в соответствие является одной из задач этапа описания процессов «как надо». На рис. 2 приведено дерево целей компании «Любимый Край».

Подвести промежуточные итоги проекта позволил очередной корпоративный семинар для сотрудников компании, на котором были представлены результаты II и III этапов проекта и сформированы цели IV этапа.

Сейчас в проекте участвуют уже не 5–7 человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 занятых, что составляет около 20% от общего количества сотрудников компании и 90% — от числа менеджеров. Руководителем проекта проводится дополнительное обучение сотрудников процессному подходу.

**Промежуточные результаты.** Достаточно сложно вычлениить итоги внедрения процессного подхода из общего результата работы компании, но некоторые из них, несомненно, были бы невозможны без него. Изменение процента невыполнения поступивших от покупателей заказов по причине их отсутствия на складе готовой продукции наглядно демонстрирует рис. 3.

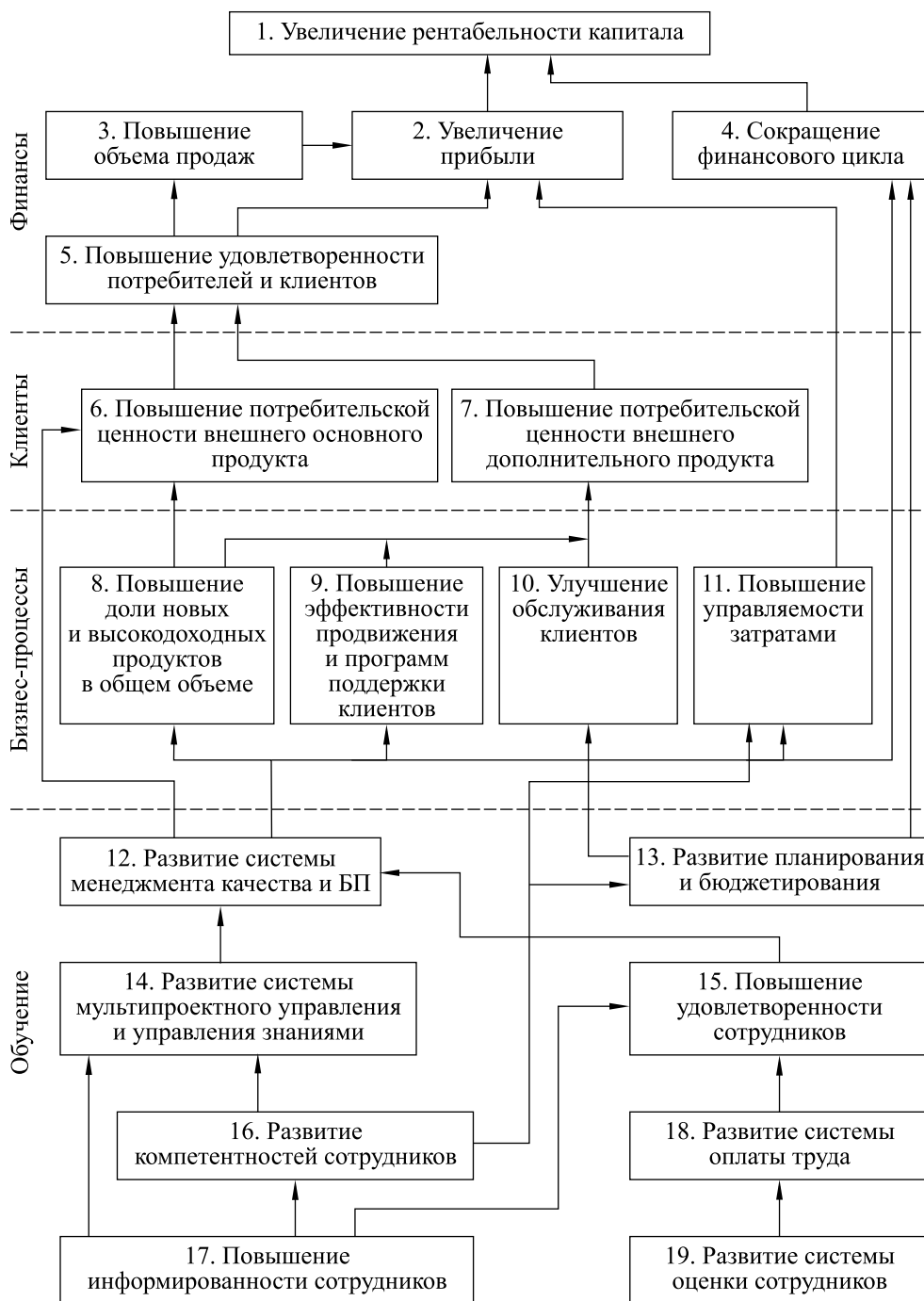


Рис. 2. «Дерево целей» компании «Любимый Край»

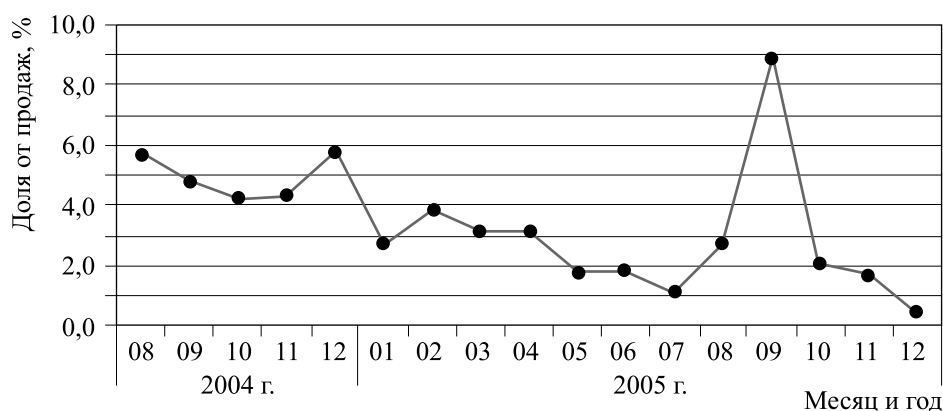


Рис. 3. Динамика невыполнения заказа в компании «Любимый Край»

Этот показатель начали рассчитывать с августа 2004 г., и в этот период он составлял 5,6%, а в декабре 2005 г. — 0,5%. Скачок в сентябре был вызван проблемами сразу у всех поставщиков упаковочных материалов. Это был серьезный урок для компании, что привело к принятию решения о расширении программы управления качеством и включении в нее поставщиков компании. В первые месяцы 2006 г. показатель стабильно держится ниже одного процента. Такого эффекта удалось достичь за счет улучшения взаимодействия по цепочке «покупатели — отдел продаж — производство», а также использования производственного PDCA-цикла (упразднен департамент планирования, функции которого были переданы непосредственно на производство). По сути, в компании применили один из принципов реинжиниринга бизнес-процессов — «объединение нескольких работ в одну».

Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при одинаковом объеме продаж за 2004 г. и часть 2005 г., росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат прибыль компании увеличилась более чем на 0,5 млн долл.

Дополнительным и очень важным, на наш взгляд, результатом является сплочение коллектива. Работа в межфункциональных группах, поиски более совершенных методов организации деятельности, постоянное проведение внутрикорпоративного обучения объединяют людей, в связи с чем встает вопрос о том, что именно приводит к лучшим результатам: процессный подход или лучшее взаимодействие между сотрудниками?

В настоящее время осуществление проекта находится в самой активной и интересной стадии, и говорить о его окончательных результатах еще рано. Более того, у подобных проектов вообще нет конца. Это циклическая работа — проект переходит в процесс. Улучшения должны стать нормой и

происходить постоянно по мере изменения ситуации как внутри компании, так и во внешней среде, т. е. соответствовать V уровню зрелости процессов. В результате будет создана компания, которая максимально быстро адаптируется к происходящим изменениям.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Теоретический анализ сущности процессного подхода показал, что данная концепция является аналитически сложной по своему содержанию. К сожалению, теоретические разработки, имеющиеся в этой области, не предлагают единственно верного подхода к внедрению процессного подхода. Последнее дает возможность предприятию гибко подойти к вопросу классификации своих бизнес-процессов, принять решение относительно степени межфункциональности выделяемых бизнес-процессов, определить последовательность и содержание основных этапов внедрения процессного подхода, оценить возможность использования различных информационных технологий. Этим же объясняются существующие при внедрении процессного подхода ограничения эффективности этой программы, так как успех напрямую зависит от умения компании найти баланс между рассмотренными альтернативами.

Поскольку внедрение процессного подхода является типичной программой организационных изменений, решающими факторами при его реализации выступают инициация проекта высшим менеджментом, а затем — его постоянное участие в нем; создание проектной группы для поддержания проекта; обучение сотрудников и поддержание информированности на всех стадиях проекта.

Все перечисленные элементы, определяющие успех программы по внедрению процессного подхода, получили отражение в описанном в статье опыте компании «Любимый Край», который убедительно доказывает, что организации по силам любые изменения, если соблюдены «правила игры», а инициаторы изменений готовы пройти сложный путь от начала и до конца.

#### **Литература**

- Адлер Ю. П., Щепетова С. Е.* Что нам стоит процесс построить? // Методы менеджмента качества. 2002. № 6. С. 4–8.
- Андерсен Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С. В. Ариничева; Науч. ред. Ю. П. Адлер. 2-е изд. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
- Григорьев Л.* Процессное управление — первые итоги и перспективы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.big.spb.ru>
- ГОСТ Р ИСО 9000–2001.* Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: ИПК Издательство стандартов., 2001.

- Гура С. Т.* Размышления у процессного подхода // Методы менеджмента качества. 2005. № 3. С. 14–22.
- Пэнди П. С., Ньюмен Р. П., Кэвенег Р. Р.* Курс на Шесть Сигм / Пер. с англ. М.: ЛОРИ, 2002.
- Ретин В. В.* Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. 2003. № 4. С. 4–9.
- Ретин В. В., Елиферов В. Г.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
- Риб С. И., Кремлева И. В.* Различные подходы к описанию бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2004. № 5. С. 17–22.
- Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.
- Широкова Г. В., Нодельман В. А.* Опыт внедрения процессного подхода при подготовке к сертификации по стандарту ISO 9000 // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2002. Вып. 2. С. 62–79.

Статья поступила в редакцию 24 апреля 2006 г.