

## **Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность**

В кропотливой работе по повышению операционной эффективности компании важно все время помнить о целях этого мероприятия и не позволять инструментам повышения эффективности (пусть даже самым эффективным) создавать псевдоцели, достижение которых будет оттягивать на себя внимание, время и деньги от решения реальных задач.

Сядьте поудобней, закройте глаза, сделайте глубокий вдох и вполголоса произнесите - процессное управление. Чувствуете? Есть в этом словосочетании какая-то магия, не так ли? Судя по всему, на сегодняшний день мода на процессное управление в России отошла, споры улеглись, а апологеты проповедуют уже другие концепции. Однако такие тайные заклинания как бизнес-процессы, их реинжиниринг и оптимизация, модель предприятия уже прочно вошли в наш лексикон. В этой заметке я бы хотел обсудить то, что осталось в сухом остатке в теории этого вопроса.

### **Функция и процесс**

Отправной точкой для многих работ, посвященных процессному управлению, является противопоставление процессного и функционального подходов, принципиально различных, по мнению авторов, и взаимно несовместимых. При этом результатом такого противопоставления обычно является констатация того факта, что процессный подход - это новое, передовое, эффективное, тогда как функциональный - устаревшее, реакционное, неоправданно высокоч затратное. Подобная позиция не может не настораживать. Ведь выходит, что до процессного откровения управленческая практика двигалась в направлении злостного вредительства, плодя двойное подчинение, дублирование функций, искажая информационные потоки и разрушая связи между подразделениями. Чем это объяснить? Может быть это инстинкт саморазрушения? Однако оставим вопросы Танатоса специалистам по организационному бессознательному и постараемся искать ответы в более рациональной области. Для начала предложу свои определения для основных понятий в этом вопросе - функции и бизнес-процесса.

Функция - это задача, которую решает компания для собственного выживания и для достижения поставленных целей. Функция отвечает на вопрос что делать. Разумеется, в рамках компании можно выделить множество функций. Так любая бизнес-система должна обладать такими функциями, как управление финансами, производство, продажи.

Бизнес-процесс, в свою очередь, - это реализация функции во времени, способ решения бизнес-задачи. Бизнес-процесс описывает то, как функция выполняется, в какой последовательности и в каких вариантах, а также то, как функции взаимодействуют между собой в работе компании. Бизнес-процесс отвечает на вопрос как делать.

Из предложенных мною определений следует, что функции и процессы не являются противоположностями, а представляют лишь различные уровни абстракции. Отмечу, что такой подход поддерживается рядом методик моделирования деятельности компании и организационного дизайна. Скажем, широко распространенная методика ARIS или семейство IDEF придерживается именно такого понимания процессов и функций.

Обычно бизнес-процесс описывают как путь, который проходит материальный объект или информация - путь, который проходит заказ клиента по отделам или идея в процессе разработки нового продукта. В связи с этим в литературе принято определение бизнес-процесса, как набора работ и процедур, преобразующего входы в выходы, или, если попростому, потребляет ресурсы и производит полезный результат. Звучит неплохо, только

сразу хочу отметить, что функция занимается тем же самым. Функция  $\sin(x)$  преобразует вход (угол  $x$ ) в выход (значение синуса для угла  $x$ ), оставаясь при этом функцией. Под это определение попадает и функция снабжения в компании, преобразуя заявки в доставленное оборудование и материалы, и производство, и любая другая функция в компании. А если дальше развивать мою математическую аналогию, то, вспоминая школьный курс тригонометрии, бизнес-процесс  $\sin(x)$  для  $x$  от нуля до  $\pi$  пополам мы могли бы представить так: построить прямоугольный треугольник, один из углов которого равен  $x$ , измерить длину гипотенузы, измерить длину противолежащего катета, найти отношение противолежащего катета к гипотенузе. Отмечу, к слову, что это не единственно возможная конфигурация этого бизнес-процесса - можно просто посчитать синус угла в Excel или купить в антикварном магазине таблицы Брадиса. Эта многовариантность в еще большей форме свойственна таким сложным системам как предприятие - одну функцию можно реализовать множеством бизнес-процессов, одну задачу можно решить множеством способов. Бесконечное число решений в конечном диапазоне.

В свете этих соображений, спор о том, внедрять ли процессное управление или нет, лучше ли оно функционального или как, напоминает мне своей глубиной и пользой спор двух схоластов о том, есть ли глаза у крота. Когда же садовник предложил ученым мужам поймать крота и посмотреть ему в глаза, ученые решительно отказались от подобных услуг - они спорили, есть ли глаза у крота в принципе, а не у крота в огороде. Одним словом, выделение и противопоставление функционального и процессного подходов мне представляется едва ли конструктивным для управленческой практики.

А если выразаться более полемично, то не существует процессного управления или функционального - есть лишь плохое управление и хорошее, эффективное и неэффективное. Ответ же на вопрос "что такое эффективное управление?", зависит от конкретной компании, конкретной рыночной ситуации, суммы всех значимых внутренних и внешних факторов, а также, простите за банальность, от стратегии компании. Сейчас же предлагаю основательно поговорить о процессах, ведь известно, что дыма без огня не бывает, и во всем этом шуме вокруг процессного управления должно быть рациональное зерно.

### **Декомпозиция управленческой задачи**

Все концепции и модели эффективного управления направлены, в конечном итоге, на решение конкретных управленческих задач. Ни одна модель не сделает вашу систему управления эффективной, однако она может более или менее эффективно решить ту или иную управленческую задачу, стоящую перед бизнесом. Различные модели эффективного управления, что бы ни говорили их авторы, предназначены, собственно говоря, для определенного круга задач. И выбирать модель следует исходя из понимания той конкретной задачи, что стоит перед бизнесом.

Искусство управления заключается в разделении основной задачи на подзадачи и контроле над тем, чтобы эти подзадачи не замыкались в себе, живя своей собственной жизнью, а решали основную управленческую задачу, не допустив конфликта целей и сохранив управляемость бизнеса. Разделение задачи на подзадачи - это важный этап в управлении, от него зависит организационная структура и другие управленческие решения, принятые на основе этого анализа. Можно выделить два принципиальных подхода к такой декомпозиции управленческой задачи. Назовем их вертикальная и горизонтальная.

1. Вертикальная декомпозиция - это когда мы делим на этапы или типы работ. Так маркетинг мы разбиваем на изучение рынков, анализ продаж, построение прогноза продаж и т.п. Это часто называют функциональным делением, однако я бы воздержался от этого термина, чтобы не вносить путаницу.

2. Горизонтальная декомпозиция - это когда мы делим работы по внешнему поставщику или потребителю. Сегментирование деятельности компании по этапам и элементам. Сегментирование деятельности компании по входам, результатам, рынкам, продуктам, клиентам, регионам. Так тот же маркетинг или закупки мы можем разбить по регионам, или по продуктам, или по ключевым клиентам. Это и есть основа того самого процессного управления, о необходимость которого так много говорили.

И у первого и у второго подхода есть свои достоинства и недостатки. Очевидно, что для структурирования различных частей организации могут быть использованы различные подходы, более адекватные той бизнес-задаче, решать которую будет данное подразделение. Обращаю внимание читателя на то, что проблематика того, что есть функция, а что процесс, с одной стороны, и вопросы подходов к декомпозиции управленческой задачи, с другой стороны, - это две большие разницы.

Использование горизонтальной или вертикальной декомпозиции вовсе не требует принятия организационных решений, создания подразделений, описания должностных позиций, чего требует процессный подход. В результате такой декомпозиции можно создать модель работы предприятия, которая помогает решать задачи, не прибегая к коренным преобразованиям. И здесь опыт показывает, что горизонтальный подход действительно более продуктивен, так как более конкретен, нагляднее выявляет узкие места и позволяет сразу перейти от "кто виноват" к "что делать". Однако это вовсе не означает, что в срочном порядке надо что-то реорганизовывать, перераспределять, назначать хозяев процесса и плодить прочие сущности без нужды. Достаточно просто проверить получившуюся модель на логичность и соответствие требованиям, которые выдвигает различные факторы среды. Ведь организационный дизайн существует не сам для себя, а для решения каких-то задач. Ведь сами по себе преобразования не имеют никакой ценности, ценны лишь ценные преобразования, хороши хорошие, а эффективны эффективные. Ответ же на вопрос "что такое эффективное управление?", опять-таки зависит от конкретной компании, конкретной рыночной ситуации, суммы всех значимых внутренних и внешних факторов, а также, простите за банальность, от стратегии компании.

Другими словами, если есть сильное ощущение, что что-то на предприятии не так, то начинать надо с содержательной стороны вопроса, с того, что должно быть реализовано, а не с того, как это будет реализовано. Бессмысленно начинать реструктуризацию, перекраивать оргструктуру, оптимизировать бизнес-процессы без понимания конкретных целей этого мероприятия. При этом "повышение управляемости", "увеличение оборота", "повышение ориентированности на клиента" не являются конкретными целями. Начиная стратегические изменения в компании с описания процессов и попыток создания новой, правильной структуры, обычно приводит реформаторов к ситуации с квартетом из басни Крылова - "а вы, друзья, как не садитесь, все в музыканты не годитесь". Начинать надо именно с поиска бизнес-задач, а не с задач процессного управления, задач реинжиниринга или чего-то подобного.

В терминах реинжиниринга бизнес-процессов это называется поиском объектов реинжиниринга. Надо сказать, что этот поиск является наиболее узким местом всей концепции и основной причиной неудач реальных проектов. В книге "Реинжиниринг корпорации" Хаммера и Чампи, главной книге по реинжинирингу, этапу поиска хоть и

уделена целая глава, однако, он описан как наименее "технологизируемый" и обычно не вызывающий затруднений. С первым утверждением про технологичность можно согласиться, ведь в каждом случае будет свой объект реинжиниринга, а вот со вторым... И если говорить про книгу Хаммера и Чампи, то главное их преступление скрыто в ее названии - "Реинжиниринг корпорации" - на наш взгляд, нельзя заниматься реинжинирингом корпорации, надо заниматься реинжинирингом конкретных процессов, тех процессов, за которыми дело встало. Реинжиниринг ради реинжиниринга - вредительство, надо заниматься решением конкретных бизнес-задач.

## **Стандарты**

Отдельной темой, которая звучит в разговорах про бизнес-процессы, является вопрос о стандартизации деятельности компании. Цели могут этого мероприятия быть разными - банальное наведение порядка, внедрение систем качества, создание организационных шаблонов для географической экспансии, внедрение компьютерных систем управления. Все это достойные цели, до тех пор, пока стандартизация не начинается ради стандартизации. Для того, чтобы остановиться в нужный момент полезно помнить о классификации Минцберга по степени жесткости:

1. Стандартизация "по входу", когда стандартизуется только уровень исполнителей, что характерно для, скажем, юридических, стратегических или инновационных служб предприятия.
2. Стандартизация "по выходу", когда стандартизуется результат деятельности организационной единицы или должностной позиции - "неважно как ты этого добьешься, но мы должны стать лидером продаж в этом регионе".
3. Стандартизация "по процессу". Та самая, которая позволяет рисовать красивые диаграммы, карты процесса и т.п., когда каждому исполнителю говорят что, когда, в какой последовательности и в каких случаях он должен сделать.

Как можно увидеть, стандартизация по процессу лишь одна из ряда возможных. Соответственно, принимая управленческие решения надо учитывать весь спектр, и критерием для принятия решения опять будет конкретная задача, за которой дело встало, а не абстрактное желание сделать все по науке.

\* \* \*

В заключении хочу сказать, что концепция бизнес-процессов и процессный подход являются лишь инструментами повышения эффективности компании. Для эффективного их использования необходимо знать показания к применению, области применения, а также другие инструменты, существующие для решения подобных задач. Иначе все как по Маслоу - человек, единственным инструментом которого является молоток, во всем видит только гвозди.

Василий Евдокиенко, "Эксперт"