

## Глава 1

# Что же представляет собой организация (компания): совокупность отделов или совокупность процессов?

Конечно же, и то, и другое. Однако взгляд на организацию, как на совокупность процессов, дает определенные преимущества. Такому подходу можно дать обоснование и с исторической точки зрения. В этой книге рассматриваются вопросы совершенствования с точки зрения именно бизнес-процессов. В этой главе дается краткое объяснение тому, что следует понимать под термином *бизнес-процесс*.

### 1.1. От процессов к отделам и к бизнес-процессам

В определенный исторический момент человеку стало ясно, что выполнение трудоемкой или сложной работы невозможно в одиночку. При этом любая совместная работа требует согласованных действий. У нас есть все основания полагать, что появление такой согласованности, первый тип которой может быть назван *предприятием*, это историческая неизбежность. Например, когда фермер нанимал батраков для вспашки земли, посева, уборки урожая, он делал это потому, что весь объем работ был слишком велик, чтобы справиться с ним в одиночку. Задача была в том, чтобы удовлетворить спрос на продукты питания с помощью организации требуемого производственного процесса. Другими словами, Действия фермера были ориентированы на процесс. Наемные рабочие не разделялись на пахарей, сеяльщиков и жнецов. Они выполняли любую работу, в которой возникала потребность.

Со временем работа усложнялась. Увеличивалось число людей, занятых на каждом из предприятий. Когда же появились предприятия со значительным числом работников, они, видимо, структурировались в отделы. Вот тогда-то некогда Целое предприятие стало состоять из самостоятельных отделов. Стало нецелесообразно содержать универсальных рабочих для выполнения любой работы. Сама работа стала настолько сложной, что каждый рабочий вынужден был специализироваться на выполнении каких-то отдельных операций. Следовательно, стало логично

организовать отделы, состоящие из работников родственной специальности. Организация отделов на предприятиях получила распространение во всех типах организаций — коммерческих, общественных и т.д. Еще до недавнего времени этот способ организации предприятий был доминирующим. Он полностью вытеснил изначальный способ такого выстраивания предприятия, когда его структура обуславливалась характером самого производственного процесса и была напрямую с ним связана. Объединение сотрудников, выполняющих родственные виды работ, в отделы, конечно, давало и дает определенные преимущества:

- сотрудники получили возможность специализироваться в избранной ими профессии и, таким образом, выработать профессиональные навыки высочайшего уровня;
- вследствие централизации разных функций (например, финансирования, работы с персоналом, работ по техническому обслуживанию оборудования) затраты организации снизились;
- труд стал более безопасным, так как каждый теперь знал свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен был выполнять;
- стало легче формировать организационную структуру компании, легче изображать ее на схемах для последующего обсуждения.

Таким образом, у нас есть все основания считать, что современная организация — это совокупность специализированных отделов, и в то же самое время — это деятельность по реализации процессов. На рис. 1.1 организация условно по вертикали делится столбиками на отделы, а по горизонтали — на процессы, которые изображены стрелками, пронизывающими эти отделы [1]. В последнее время



Рис. 1.1. Противоречие между отделами и процессами

стало очевидно, что существующее противоречие между организационной структурой и задачами порождает ряд проблем.

Поскольку люди организованы в отделы, а на структурной схеме предприятия (см. рис. 1.1.) отделы изображены в виде прямоугольников (замкнутых областей), часто кажется, что границы этих областей представляют собой непреодолимые преграды и люди должны оставаться все время внутри этих границ. При этом связи через границы областей ограничены и сотрудники отделов будут выполнять только те задачи, которые естественно находятся в области ответственности их отделов. Каждый отдел неизбежно стремится расширить область своего влияния и свои полномочия и в то же время оптимизировать свой собственный уровень показателей. Каждый отдел субоптимизируется в области своей ответственности, что ведет к конфликту целей и конфликту действий. Как отметил А. Ролстадос в работе [5], это существенно сказывается на показателях. В итоге конечный результат работы организации не слишком отличается от суммы результатов работы ее отделов.

### Пример.

Компания, производящая комплектующие для строительной промышленности, поставяет товары обычного ассортимента со склада, стандартную продукцию, которой нет на складе, и продукцию на заказ. Одна из основных проблем компании - нестабильность загрузки производственных мощностей. Иногда спрос намного превышает мощности предприятия, иногда большая часть производственных мощностей простаивает. В периоды повышенного спроса время поставки недопустимо увеличивается, конкурентоспособность предприятия снижается. В мониторинге, осуществляемом отделом продаж компании, главным показателем было выполнение заданной квоты продаж на каждый период. Это вело к ситуации, когда после выполнения квоты продаж в рассматриваемый период, продавец складывал все последующие поступившие заявки «под сукно» на последующий период. Таким образом изготовитель обеспечивал себя работой на будущее для выполнения плановой квоты в условиях, когда количество заказов невелико. Такая практика, конечно, способствовала более равномерной загрузке производственных мощностей и уменьшению сроков поставки в пиковый период. Вместе с тем важная информация при этом не доходила до планового отдела, который в свою очередь не мог совершенствовать разрабатываемые планы производства. Анализ, проведенный в масштабе всего предприятия, показал, что оптимизация отдела продаж привела к установлению на предприятии такого уровня производства, который оказался весьма далек от возможного наилучшего уровня.

Анализ подобных и некоторых других проблем позволил создать основу для внесения изменений, которые произошли в последние несколько лет. В настоящее время предприятие рассматривается не как совокупность отделов, а как совокупность бизнес-процессов. Вот аргументы для такого перехода:

- каждый процесс имеет потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в процессах, изображенных горизонтальными стрелками на рис. 1.1;
- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процессов, ответственных за процесс, удается избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях;
- управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Большинство из этих элементов основано на том, что каждый отдельный процесс имеет поставщика и потребителя, как это показано на рис. 1.2. Эта модель поставщик/потребитель — центральная для понимания процессного подхода.



Рис. 1.2. Поставщик — Процесс — Потребитель

Так что же все-таки представляет собой бизнес-процесс?

## 1.2. Определение бизнес-процесса

Понятие бизнес-процесс содержит два элемента: бизнес и процесс. Рассмотрим сначала элемент *процесс*. Вот одно из базовых определений процесса:

«... — некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход».

Теперь к слову *процесс* нужно добавить слово *бизнес*, чтобы отличить бизнес-процесс от других процессов, идущих в компании. Понятие бизнес-процесс мож-

но определить по-разному. Но в этой книге использовано определение, предложенное Эрикссоном в работе [3]. Бизнес-процесс - это:

- цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых
- используются ресурсы предприятия для
- переработки объекта (физически или виртуально)
- с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для
- удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

Какие же бизнес-процессы в таком случае нужно считать основными?

## 1.3. Классификация бизнес-процессов

Существует много способов классификации бизнес-процессов. Многие ведущие компании, используя процессную ориентацию, провели анализ своей работы и определили список своих основных бизнес-процессов. Например, такая работа проведена компаниями *Xerox* и *IBM*. Оказалось, что их списки содержат разное число основных бизнес-процессов. Следовательно, эти списки отражают конкретные задачи, решаемые отдельными компаниями.

В то же время другие заинтересованные организации выполнили ту же работу, но с более общих позиций. Цель — составление достаточно общего списка основных бизнес-процессов, который бы отражал интересы большого числа других компаний. Двумя основными исполнителями в этой группе были Международный центр сбора и анализа бенчмаркинговой информации (*IBC — International Benchmarking Clearinghouse*) в Хьюстоне и Европейский фонд управления качеством (*EFQM*).

Моделирование работы предприятий и, как часть этой задачи, определение списков бизнес-процессов выделилось в отдельную самостоятельную область исследований, которой занимаются много ученых. Например, исследователи из *Плимутского университета (США)* разработали иерархию бизнес-процессов, которая имеет пять уровней. В этой иерархии процессы делятся на три основные группы: «производство», «управление» и «поддержка».

Более простой и более прикладной подход был предложен в результате выполнения норвежского проекта *TOPP по сравнительному бенчмаркингу*. Эта программа по разработке методов повышения продуктивности производства выполнялась под управлением организации *NTNU/SINTEF*, находящейся в Трондхейме. В результате для создания предпосылок к разработке методов самооценки и сравнительного бенчмаркинга была предложена структурная схема бизнес-процессов. Все процессы были поделены на первичные и поддерживающие (вспомогательные)

в соответствии с теорией Портера о цепочках ценности. Некоторые из поддерживающих процессов были потом выделены в отдельный класс — *процессов развития*. Эти три группы процессов определяются следующим образом:

- *Первичными процессами* называются основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками.
- *Поддерживающие (вспомогательные) процессы* не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом.
- *Развивающиеся процессы* — это такие процессы, которые позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Примеры: разработка продукции и развитие поставщика.

Результаты, полученные при выполнении проекта *ТОРР* по сравнительному бенчмаркингу, получили дальнейшее развитие при выполнении программы *ENAPS* (Европейская сеть изучения перспективных показателей). Эта программа финансируется Европейской Комиссией. Программа предназначена для создания базы

данных для европейской системы сравнительного бенчмаркинга. В результате выполнения работ по программе *ENAPS* были приняты другие названия групп бизнес-процессов, а не те, что в *ТОРР* программе. Первичные бизнес-процессы были названы собственно бизнес-процессами. Они были разбиты на четыре подгруппы основных процессов. Две другие группы процессов были названы *вторичными процессами*, которые в свою очередь делятся на группы *процессов поддержки* и *процессов развития*. На рис. 1.3 показана общая структурная схема процессов, разработанная в рамках программы *ENAPS*, а также ее составляющие.

Цель этого раздела — не детальное обсуждение элементов структурной схемы бизнес-процессов, а выработка понимания того, что считать основными бизнес-процессами. Это понимание позволит создать базу для разработки конкретных действий по совершенствованию бизнес-процессов предприятия.



Рис. 1.3. Бизнес-процессы в ENAPS