

Н.А. Джумиго

Методологические основы управления бизнес-процессами в организации

Выделение бизнес-процессов, их анализ и последующее совершенствование – колоссальный резерв для повышения конкурентоспособности компании и эффективности ее работы. Среди основных преимуществ такого подхода можно выделить простоту проведения оптимизации как самих процессов, с точки зрения их организации, синхронизации, взаимосогласованности, так и ресурсов, потребляемых процессами, особенно это касается человеческих ресурсов. Кроме того, становится видна очевидность управления, нацеленного на конечный результат, который оценивается потребителем – клиентом процесса.

За последние несколько десятков лет идея структуризации процессов получила интенсивное развитие. Массовое использование описания процессов инициировало создание международных стандартов в этой сфере.

В частности, описание процессов можно найти в стандартах качества ISO 9000, принимаемых более чем в ста странах мира, в том числе и в России.

Существует множество определений, или интерпретаций, базовой категории реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) – понятия «бизнес-процесс» (БП).

М. Робсон и Ф. Уллах дают следующее определение: «Бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец» [1, с. 27].

Далее авторы отмечают, что процессы – это потоки работы и у них есть свои границы, другими словами, начало и конец. Для любого отдельно взятого процесса эти границы установлены различными типами входов и выходов (рис. 1) [1, с. 28–29].

М. Хаммер и Д. Чампи трактуют понятие так: «Мы определяем бизнес-процесс как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на “выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [2, с. 65].

Т. Давенпорт отмечает следующее: «Процесс – это специфическая упорядоченная совокупность работ, заданий (activities) во времени и в пространстве, с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов» [3, с. 8].

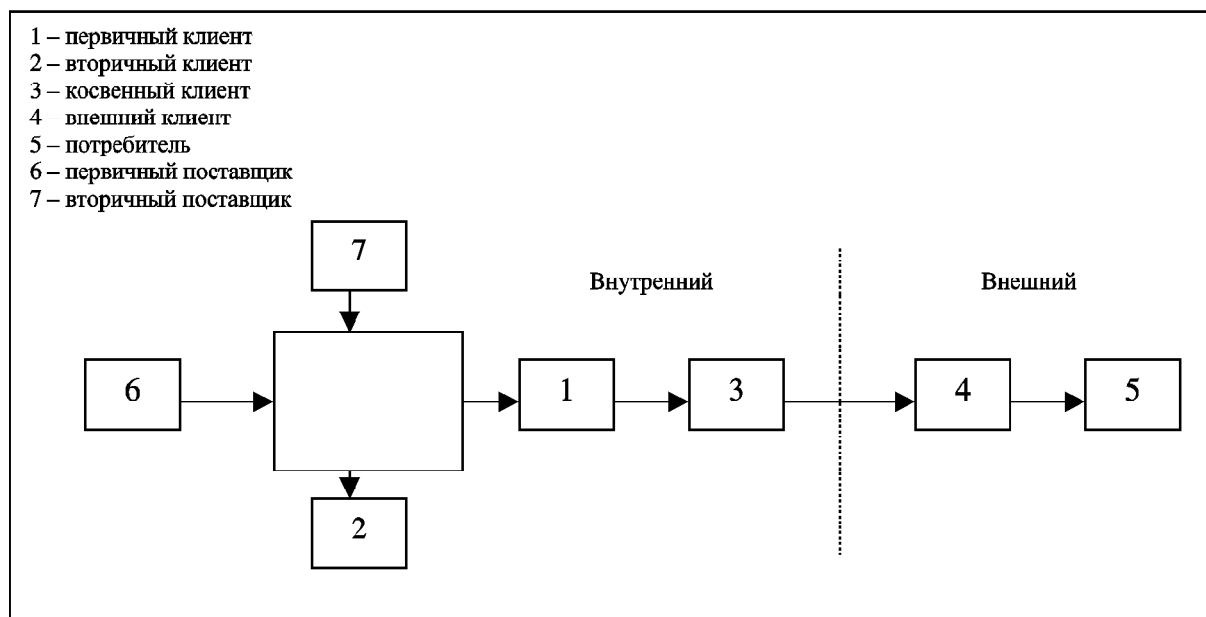


Рис. 1. Входы и выходы процесса



Рис. 2. Представление процесса в стандарте ISO 9001:2000

Международные стандарты семейства ISO 9000 основываются на понимании того, что процесс представляет собой набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, который трансформирует то, что на входе, в результат на выходе (рис. 2) [4, с. 9].

Каждый процесс имеет вход. Выход – результат процесса. Процесс сам по себе является (или должен быть) преобразующим, добавляющим ценность.

ISO 9001:2000 требует от организаций управления всеми процессами, так как это помогает обеспечить мягкий переход на стыках процессов и помогает отдельным сотрудникам понять, как их работа отражается на работе других сотрудников.

А. Шеер отмечает, что бизнес-процесс описывается при помощи подлежащих выполнению функций, с указанием их последовательности. Главная роль здесь отводится не субъектам ответственности, как это было на статичной диаграмме взаимодействия, а динамичной последовательности функций. Функциональные потоки представляют собой последовательности выполнения функций для создания выхода, и, таким образом, они могут характеризовать бизнес-процесс [5, с. 9–12].

В работе А. Шеера [6] представлены систематизированные знания по теоретическим основам бизнес-процессов и бизнес-информатики. Дается базовая модель бизнес-процесса, описываются субъекты процесса и все виды потоков, протекающих в рамках бизнес-процессов.

Эта базовая модель имеет определяющее значение при дальнейшем изложении двух концеп-

ций – Архитектуры интегрированных информационных систем (АРИС) и Архитектуры бизнес-инжиниринга (АБИ).

Концепция АРИС – это методология информационных систем, концепция АБИ представляет собой четко сформированную методологию проведения всего цикла работ по реформированию (совершенствованию) бизнеса: от создания стратегических целей компаний до подробнейшей спецификации проекта информационной системы [5; 6].

Авторы книги «Семь нот менеджмента» отмечают, что бизнес-процессы характеризуют в деталях порядок исполнения функций компаний. К бизнес-процессам привязывают большое число различных характеристик – сроки, логические переменные, затраты, стоимость, эффективность и др.

При моделировании бизнес-процессов приходится сталкиваться со значительным числом различных форматов их описания – между процессами и функциями нет взаимно однозначного соответствия [7, с. 155–158].

Авторы работ, посвященных РБП, и организации-разработчики стандартов «раскрашивают» различными оттенками многогранное понятие «бизнес-процесс». В зависимости от задач внимание авторов акцентируется лишь на одном или нескольких его свойствах. Например, БП как целевая организационная деятельность (действия); получение продукта (услуги/товара) – одна из основных целей процесса; БП – это система; БП – механизм получения добавочной стоимости и т.д.

По нашему мнению, для устранения выявленных несоответствий необходимо дать следующую

щее определение: **бизнес-процесс – это регламентированная в пространстве и во времени рациональная последовательность выполнения операций (обязанностей) конкретными должностными лицами по реализации производственных и управленческих функций с целью удовлетворения потребностей внешних и внутренних клиентов.**

Для выполнения этих операций сотрудники получают необходимую информацию, перерабатывают ее с помощью технических средств, а затем принимают конкретные управленческие решения, которые материализуются в производстве в виде документа, устной команды или конкретного действия.

Все это говорит о том, что необходимо качественно и количественно сбалансировать состояние производства и управления.

Как отмечают М. Робсон и Ф. Уллах, реинжиниринг бизнес-процессов – инструмент, основанный на использовании преимуществ технологий [1, с. 6].

Четкое выполнение всех операций производственного процесса происходит за счет строгой пространственной и временной регламентации, т.е. за счет технологии. Процессы управления, как и производственные, должны осуществляться по определенной технологии, в основе которой – технология производства. Особенно актуальна проблема синхронизации процессов производства и управления при создании АСУП.

Практика изучения процессов управления предприятием привела к заключению, что технологию управления характеризует следующая последовательность понятий: основные функции управления – конкретная функция управления (управленческая работа) – операция (обязанность) – элемент.

Под функцией управления нами понимается целенаправленная общественно необходимая деятельность, характеризующаяся направлени-

ем управленческого воздействия и объектом управления или элементом объекта, воспринимающим это воздействие.

На рисунке 3 представлен пример иерархического классификатора функций [8, с. 23].

Носителем основных функций управления (планирование, организация, мотивация, учет, анализ, регулирование) является вся управляющая система в целом. Носителями конкретных функций – части системы (планирование материально-технического снабжения, организация материально-технического снабжения и т.д.).

Содержание управления раскрывается в его функциях. Каждая основная функция связана со всеми конкретными, и каждая конкретная функция связана со всеми основными. Если изобразить это на схеме, расположить с одной стороны основные функции, а с другой – конкретные, то связи между ними будут перекрещиваться.

Мы вплотную подошли к вопросу о количестве функций и характеристике каждой из них. Несмотря на то что среди ученых нет единодушия ни по основным, ни по конкретным функциям, нами рассмотрена классификация основных и конкретных функций управления на основе разработки структурно-функциональной модели системы управления предприятием [9, с. 101–103].

Как отмечают М. Робсон и Ф. Уллах, не существует стандартного перечня процессов, и организации должны разработать собственные потому, что когда ситуация описывается в терминах процессов, это помогает более глубокому ее пониманию.

Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко следует описывать процессы. Организации приходят к различным взглядам, даже когда процессы, которые они описывают, похожи. На практике это не имеет значения при условии, что описанные процессы представляют собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не

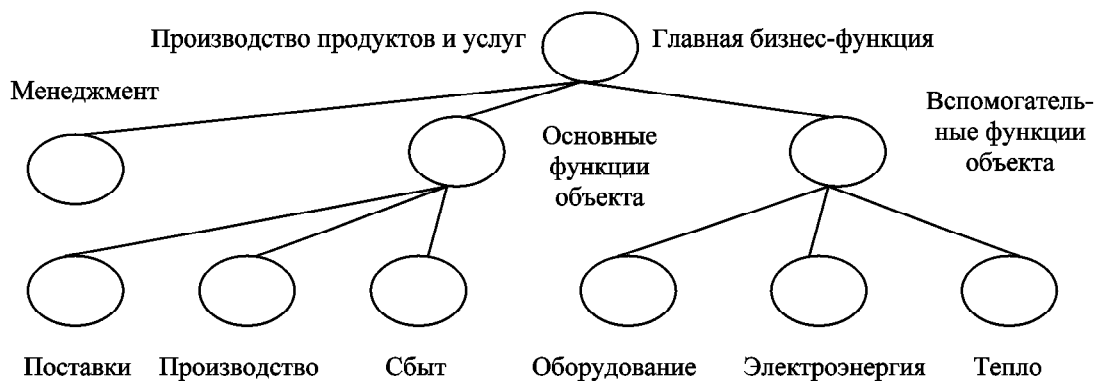


Рис. 3. Дерево функций субъекта и объекта

пропущены. Это применимо также к описанию субпроцессов, на которые должны, естественно, разбиваться большие процессы [1, с. 27–28].

В результате наблюдений и непосредственного участия в проектах реинжиниринга десятков корпораций М. Хаммер и Д. Чампи обнаружили ряд поразительно схожих черт между различными процессами, прошедшими реинжиниринг, причем эти черты не зависят от отраслевой принадлежности и даже индивидуальных особенностей отдельных процессов. Ниже приведены некоторые часто наблюдаемые сходства, повторяющиеся тенденции или характеристики бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг [2, с. 84–102]:

- несколько работ объединяются в одну.
- Решения принимают работники.

- Этапы процесса выполняются в естественном порядке.

- Процессы имеют множество вариантов.
- Работа выполнена там, где возможно сделать ее наиболее эффективно.
- Сокращается объем проверок и контроля.
- Минимизируется необходимость согласований.
- Ситуационный менеджер – единственный контакт с внешней средой.
- Преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции.

Таким образом, сдвиг ориентации мышления с задач на процессы уже идет, однако основная часть бизнесменов вовсе не ориентирована «на процесс». Они сосредоточены на задачах, отдельных операциях, людях, структурах, но никак не на процессах.

Литература

1. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М., 1997.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб., 1997.
3. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston, 1993.
4. Международный стандарт ИСО 9000. Общее руководство качеством и стандарты по обеспечению качества. – М., 1999.
5. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы : пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 1999.
6. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов : пер. с англ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2000.
7. Семь нот менеджмента. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2002.
8. Кондратьев В. «Джаз-Менеджмент, БИГ-Реинжиниринг» : модульная программа. Органайзер 1. – М., 2002.
9. Джумиго Н.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: проблемы и решения : монография. – Барнаул, 2005.