УДК 65.011.8:334.716
ББК 65.291.216:65.291.218.1

Ю. А. Шпаченков, Ю. В. Тараскина

СТАНОВЛЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В РАМКАХ УСТОЯВШЕЙСЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Yu. A. Shpachenkov, Yu. V. Taraskina

FORMATION OF PROCESS APPROACH WITHIN THE SETTLED FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE MODERN ORGANIZATIONS

Важнейшей проблемой процессного подхода является его становление в рамках устоявшейся функциональной структуры современных организаций и стереотипов мышления, ориентированных на эту структуру. Большое значение в решении этой проблемы имеет осознание менеджментом современных организаций самого понятия «бизнес-процесс», его структуры, свойств, а также преимуществ управления, ориентированного на бизнес-процессы. Классификации бизнес-процессов следует рассматривать как рекомендуемые, т. к. классификация бизнес-процессов организации зависит от специфики ее работы, определяется целями управления процессами, следовательно, она сугубо индивидуальна для каждой отдельно взятой организации. Для успешного внедрения процессного подхода в деятельность организаций важно не только правильно описать бизнес-процессы и составить их схемы, но и грамотно их классифицировать, что в дальнейшем поможет построить сеть бизнес-процессов организации, а также выявить отдельные лишние и неэффективные бизнес-процессы, снижающие эффективность работы организации в целом.

Ключевые слова: процессный подход; бизнес-процесс; ресурсы; владелец бизнес-процесса; управление бизнес-процессом; классификация бизнес-процессов.

The most important problem of the process approach is its formation within the settled functional structure of the modern organizations and the stereotypes of thinking focused on this structure. The great value in the solution of this problem is an understanding through management of the modern organizations of the concept "business process", its structure, properties, and also advantages of the management focused on business processes. Classifications of the business processes should be considered as recommended because classification of the business processes of the organization depends on specifics of its work and is defined by the purposes of management processes therefore, it is especially individual for each separately taken organization. For successful implementation of the process approach in the organization activity it is necessary not only to describe the business processes and to build up their schemes, but also to classify them properly that in future will help to make a network of business processes of an organization and to reveal the separate extra and ineffective business processes, decreasing the work performance of an organization as whole.

Key words: process approach; business process; resources; owner of business process; management of business process; classification of business processes.

Важнейшей проблемой процессного подхода является его становление в рамках устоявшейся функциональной структуры российских организаций и стереотипов мышления, ориентированных на эту структуру.

Большое значение в решении этой проблемы имеет осознание менеджментом современных организаций самого понятия «бизнес-процесс», его структуры, свойств, а также преимуществ управления, ориентированного на бизнес-процессы.

При переходе к управлению предприятием на основе бизнес-процессов следует рассмотреть основные понятия, соответствующие данной концепции. Ключевым здесь является термин «бизнес-процесс». Следует отметить, что в настоящее время нет однозначного определения понятия бизнес-процесса. В литературе встречается огромное многообразие терминов, которое в большой степени объясняется заимствованиями из английского языка. Бизнес-процессы включают в себя большой диапазон различных по своей природе процессов. В общем случае под процессом рассматривают преобразование определенного набора ресурсов в новый ресурс или в новый набор ресурсов.

В целях изучения сущности бизнес-процессов нами был проведен анализ наиболее часто встречающиеся в литературе различных подходов к их определению, по результатам которого можно сделать вывод, что в зависимости от задач внимание авторов концентрируется на одном или нескольких ключевых параметрах оценки бизнес-процессов. Так, для М. Хаммера, Дж. Чампи, Е. Г. Ойхмана, Э. В. Попова, В. В. Репина, В. Г. Елиферова, T. H. Davenport, J. E. Short, Е. З. Зиндера, W. E. Deming, Ф. Эриксона бизнес-процесс – это целевая организованная деятельность (действия). В. Г. Медынский, С. В. Ильдемов, А. В. Шеер, С. В. Рубцов определяют бизнес-процесс как некую совокупность заданий, этапов работ, бизнес-процедур и т. д. M. E. Porter, V. E. Millar считают, что бизнес-процесс – это механизм получения добавочной стоимости. Однако во всех этих определениях отсутствует системность, т. е. не определены основные элементы бизнес-процесса, не всегда прослеживается взаимосвязь между ними, недостаточно четко определены управляемая и управляющая подсистемы. Для более четкого определения бизнес-процесса, по нашему мнению, целесообразно использовать системный подход: выделить управляемую и управляющую подсистемы, определить цели, управляющее воздействие, входы и выходы [1]. Таким образом, на наш взгляд, более оправданным является следующее определение понятия «бизнес-процесс»: бизнес-процесс – это ряд определенных, поддающихся измерению действий (работ), выполняемых людьми, использующих ресурсы и управляемых владельцами, в целях обеспечения способности по определенной технологии преобразовывать (физически или виртуально) входящие элементы (входы) в выходящие (выходы) для достижения определенного измеримого результата, который способен удовлетворить внешних и внутренних потребителей.

Базовыми элементами в предложенном определении являются:

– «действие» – простейшее отношение, возникающее между оперирующей стороной и предметом, которое является интуитивно ясным и, в большинстве случаев, интерпретируется однозначно;

– «ресурсы» – необходимые для выполнения бизнес-процесса и находящиеся в распоряжении его владельца финансы, оборудование, материалы, персонал, информация (документы, файлы), среда, инфраструктура, программное обеспечение;

– «владелец бизнес-процесса» – должностное лицо, имеющее в своем распоряжении финансы, оборудование, материалы, персонал, информацию (документы, файлы), среду, инфраструктуру, программное обеспечение. Владелец бизнес-процесса – это лицо, которое не только управляет ходом бизнес-процесса, но и несет ответственность за результаты и эффективное выполнение бизнес-процесса;

– «вход» – ресурс, который обеспечивает внешний поставщик;

– «выход» – результат (продукт, услуга), полученный в ходе выполнения бизнес-процесса;

– «поставщик» – субъект, который предоставляет ресурсы для выполнения бизнес-процесса;

– «потребитель» – субъект, на которого рассчитан результат бизнес-процесса.

Потребитель может быть:

а) внутренний, который находится внутри организации и, в ходе осуществляемой деятельности, использует результаты (выходы) предшествующего бизнес-процесса;

б) внешний, который находится за пределами организации и использует результат (выход) основного бизнес-процесса.

Для понимания сущности бизнес-процесса важно понимание структуры бизнес-процессов, а также их классификация. Исходя из содержания приведенного определения представим следующую структуру бизнес-процесса (рис. 1).

Согласно схеме на рис. 1, бизнес-процесс включает в себя:

1. Деятельность по преобразованию входов бизнес-процесса в его выходы.

2. Входы и выходы бизнес-процесса.

3. Ресурсы процесса, включая технологию выполнения бизнес-процесса.

4. Показатели процесса.

На рис. 1 показаны как поставщики, так и потребители (клиенты) бизнес-процесса. Это означает, что существует окружение бизнес-процесса, с которым он взаимодействует (другие бизнес-процессы компании, внешние организации, физические лица). Бизнес-процесс встроен в некоторую систему бизнес-процессов, которые выполняются как внутри компании, так и во внешних организациях.



Рис. 1. Структура бизнес-процесса

Однако бизнес-процесс должен управляться, для того чтобы на его выходе был получен заданный результат, причем при установленном расходе ресурсов. Для этого должна быть создана и должна функционировать схема управления бизнес-процессом (рис. 2). Как минимум, такая схема должна включать владельца процесса, действующего по определенным, установленным правилам. Требования к бизнес-процессу устанавливает вышестоящее (по отношению к рассматриваемому бизнес-процессу) руководство – «руководитель» (рис. 2). Управляющая информация (в виде приказов, планов, нормативных документов и т. п.) поступает к владельцу бизнес-процесса. По окончании деятельности по преобразованию входов в выходы и (или) по завершении отчетных периодов вышестоящему руководству от владельца бизнес-процесса поступает отчетная информация.

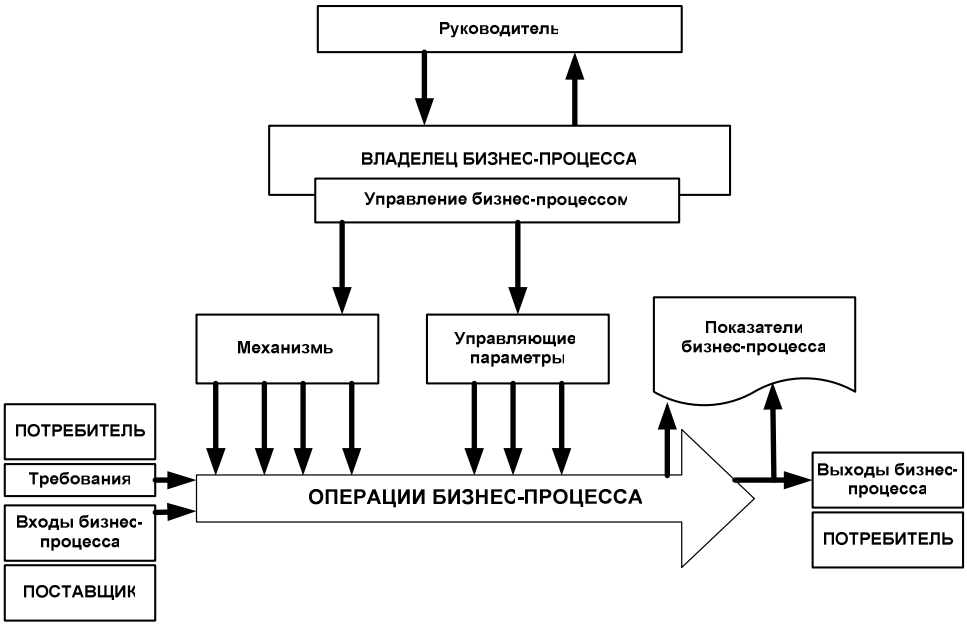


Рис. 2. Схема управления бизнес-процессом

Для выполнения бизнес-процесса нужны ресурсы, а именно персонал, оборудование, инфраструктура, программное обеспечение и пр. Кроме того, мы относим к ресурсам технологию выполнения бизнес-процесса, т. к. без нее эффективно выполнять процесс невозможно. На практике не вся деятельность, выполняемая в рамках бизнес-процесса, описана в виде формализованной технологии, но фактически для всех работ существуют устоявшиеся способы выполнения этой деятельности. Часть ресурсов находится постоянно внутри бизнес-процесса (например, персонал), часть поставляется другими процессами и организациями.

На рис. 2 отдельно показана «деятельность по преобразованию входов в выходы». Дело в том, что деятельность, реально выполняемая в рамках бизнес-процесса, и способ выполнения этой деятельности, документально установленный в виде технологии, – далеко не одно и то же. Технология может быть разработана, согласована и утверждена, но реальная деятельность будет соответствовать этой технологии лишь частично.

В результате выполнения бизнес-процесса получаются продукты (услуги), которые на рис. 2 обозначены как выходы. Потребители получают выходы бизнес-процессов и используют их для преобразования в другие продукты в рамках своих бизнес-процессов.

Так как одним из первых основных этапов построения процессной структуры организации и управления деятельностью предприятием является выделение бизнес-процессов, необходимо классифицировать бизнес-процессы компании.

Существует достаточно большое количество классификаций бизнес-процессов. Приведем наиболее распространенные (табл.).

Классификации бизнес-процессов

Автор	Виды бизнес-процессов
А. В. Шеер	Основные, вспомогательные, внешние, внутренние
TengryGroup	Основные, вспомогательные
В. А. Ивлев, Т. В.Попова	Основные, обеспечивающие, бизнес-процессы развития, бизнес-процессы управления
NTNU/SINTEF	Первичные, вторичные, развивающие
Европейская сеть изучения перспективных показателей (ENAPS)	Бизнес-процессы, вторичные процессы
В. Г. Елиферов, В. В. Репин	Основные (процессы основной деятельности), вспомогательные, процесс управления предприятием

Из табл. 1 видно, что, несмотря на различные подходы к классификации бизнес-процессов, во всех методиках в первую очередь выделяются бизнес-процессы организации, приносящие ценность для клиента. Рассмотрим более подробно представленные классификации.

А. В. Шеер [2] подразделяет все бизнес-процессы компании на основные и вспомогательные, внешние и внутренние.

Основные бизнес-процессы – это бизнес-процессы оперативной деятельности компании, лежащие на пути следования продукции, представленные сначала как маркетинговая информация проекта, которая в последующем конвертируется в результаты в виде материального объекта (товар, услуги, программный продукт и т. п.) или других выходов, определяемых требованиями внешнего клиента бизнес-процесса.

Вспомогательные процессы – это бизнес-процессы, обеспечивающие существование основных бизнес-процессов.

Внешние бизнес-процессы – это бизнес-процессы, которые выходят за «рамки» организации, обеспечивающие ее связь с внешней средой, например снабжение, сбыт.

Внутренние бизнес-процессы – бизнес-процессы, осуществляющиеся в рамках предприятия, относящиеся к внутренней среде, например процесс «Производство».

Следуя этой классификации, некоторые передовые процессно-ориентированные компании проанализировали свою деятельность и составили список своих основных бизнес-процессов. В качестве примера можно привести компании Xerox и IBM, в которых была проведена такая работа. В результате было выявлено, что их списки содержат разное число основных бизнес-процессов. Таким образом, можно сделать вывод, что списки основных бизнес-процессов отдельных компаний отражают конкретные задачи, которые решаются именно этими компаниями, следовательно, составить универсальный список основных бизнес-процессов компаний не представляется возможным. К недостаткам классификации А. В. Шеера следует отнести то, что

в рамках данной классификации не выделяются бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития, а это может оказать негативное воздействие в случае применения данной классификации в образовательных учреждениях, банках, нефтяных и газовых компаниях и других крупных организациях, осуществляющих свою деятельность в условиях нестабильной внешней среды. Для предприятий нефтегазовой отрасли данная классификация подходит недостаточно, т. к. значительная часть деятельности профильных предприятий данной отрасли заключается в обеспечении производственного процесса, причем затраты на процесс обеспечения порой значительно выше затрат на основное производство.

Известная консалтинговая компания TengryGroup, пропагандирующая применение процессного подхода к управлению предприятием, предлагает следующую классификацию бизнес-процессов организации:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

В качестве схемы для выделения основных процессов специалисты данной компании предлагают использовать схему жизненного цикла продукции [3] (рис. 3).

Бизнес-процессы, которые можно выделить благодаря этой схеме, и будут считаться основными, т. е. приносящими ценность для потребителя. По нашему мнению, необходимо подчеркнуть, что в зависимости от особенностей конкретной организации следует выбирать только те бизнес-процессы, которые есть именно в этой конкретной организации. При этом представленный перечень бизнес-процессов не является полным и обязательным. Названия бизнес-процессов в конкретных организациях не обязательно должны совпадать с представленными на рис. 3. Бизнес-процессы можно добавлять, исключать и объединять в зависимости от особенностей и целей конкретной организации.

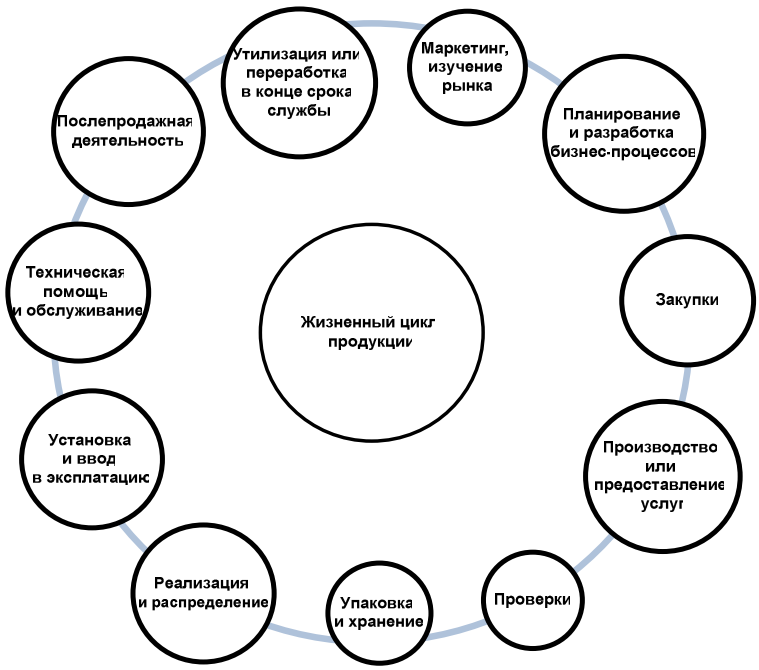


Рис. 3. Жизненный цикл продукции

Перечень вспомогательных бизнес-процессов, предложенный TengryGroup, выглядит следующим образом:

1. Бизнес-процесс подготовки, обучения и аттестации кадров.

2. Бизнес-процесс управления документацией. Этот бизнес-процесс призван установить порядок разработки, утверждения и ведения документооборота, который регламентирует деятельность конкретной организации и ее отдельных структурных подразделений и обеспечивает эффективную работу всех существующих бизнес-процессов.

3. Бизнес-процессы обеспечения.

При этом TengryGroup так определяет вспомогательные процессы – это процессы, напрямую не контактирующие с продукцией, а обеспечивающие нормальное функционирование основных бизнес-процессов (управление окружающей средой, обеспечение работы офиса, сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, информационное обеспечение, PR-деятельность и связь с общественностью, обеспечение финансовой поддержки и т. д.).

Недостатком данной классификации, на наш взгляд, является выделение процессов управления документацией, т. к. в большинстве случаев все основные бизнес-процессы структурных подразделений организации уже определены и описаны, ответственность и ресурсы распределены и остается только определить приоритеты работ, выполняемых по сквозным бизнес-процессам. На практике, в случае если это не сделано, как правило, возникает конфликт между начальниками функциональных подразделений и владельцем бизнес-процесса, который обусловливается недостаточной культурой менеджмента, недостаточно четким распределением ресурсов бизнес-процессов и ответственности за их выполнение и, как следствие, в результате возникает борьба за ресурсы и попытки ухода от ответственности.

В книге «Реорганизация деятельности предприятия от структурной к процессной организации» В. А. Ивлев и Т. В. Попова [4] классифицируют бизнес-процессы организаций по «четырем базовым категориям»:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления.

Авторы [4] определяют основные бизнес-процессы как процессы, которые ориентированы на производство продукции или оказание услуг, обеспечивают получение прибыли для организации и представляют ценность для внешнего потребителя.

Вспомогательные процессы, по мнению авторов [4], предназначены, чтобы обеспечивать выполнение основных бизнес-процессов. В общем виде они должны обеспечивать ресурсами все бизнес-процессы организации.

Бизнес-процессы управления – это бизнес-процессы, которые на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом охватывают весь комплекс функций управления.

К бизнес-процессам развития В. А. Ивлев и Т. В. Попова отнесли бизнес-процессы по осуществлению совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы.

В [4] отмечается также, что базовые категории могут быть расширены, и помимо основных бизнес-процессов, приносящих основной доход организации, можно выделить неосновные бизнес-процессы, приносящие незначительную долю дохода.

На наш взгляд, данная классификация не имеет существенных недостатков и может с успехом применяться при классификации бизнес-процессов предприятий нефтегазовой отрасли, т. к. позволяет четко классифицировать все бизнес-процессы предприятия, определить ответственность, полномочия, ресурсы, информационные и управленческие связи.

Еще один подход к классификации бизнес-процессов организации был найден в результате разработки норвежского протокола проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу. Эта программа по разработке методов повышения продуктивности производства выполнялась под управлением организации NTNU/SINTEF, находящейся в Трондхейме. Структурная схема бизнес-процессов, предложенная в результате, была предназначена для того, чтобы создать предпосылки к разработке методов сравнительного бенчмаркинга и самооценки. Все бизнес-процессы организации были разделены на первичные и поддерживающие (вспомогательные) на основании теории Портера о цепочках ценности. Отдельные из поддерживающих бизнес-процессов в дальнейшем были выделены в отдельную группу – группу бизнес-процессов развития. Эти три группы бизнес-процессов определяются следующим образом:

Первичными бизнес-процессами следует называть основные и создающие ценность бизнес-процессы организации. Эти бизнес-процессы пронизывают всю организацию, начиная с поставщика и заканчивая потребителями.

Поддерживающие (вспомогательные) бизнес-процессы не создают непосредственно добавленную стоимость. Они призваны обеспечивать основные бизнес-процессы организации. Так, вспомогательными бизнес-процессами могут быть, например, управление финансами и управление персоналом.

Развивающие бизнес-процессы – это бизнес-процессы, позволяющие создавать цепочку ценности и в основных, и во вспомогательных бизнес-процессах на новом уровне показателей. Это, например, бизнес-процессы разработки новой продукции и развития сети поставщиков.

В дальнейшем результаты, полученные при выполнении проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу, были развиты при выполнении программы ENAPS. Результатом выполнения работ по программе ENAPS был новый перечень бизнес-процессов. Первичные бизнес-процессы получили название просто «бизнес-процессы». Далее они были разделены на четыре подгруппы основных бизнес-процессов. Две другие группы бизнес-процессов (поддерживающие и развивающие) получили название вторичных бизнес-процессов, которые, в свою очередь, были разделены на группы бизнес-процессов поддержки и бизнес-процессов развития. На рис. 4 представлена общая структурная схема бизнес-процессов, разработанных по программе ENAPS, а также ее составляющие.

Недостатком предложенной классификации является ее громоздкость и сложность, нет четких определений основных бизнес-процессов. По нашему мнению, понимание того, что можно считать основным бизнес-процессом, т. е. процессом, приносящим дополнительную стоимость, дает базу для разработки конкретных действий по управлению предприятием на основе бизнес-процессов.



Рис. 4. Бизнес-процессы в ENAPS

На наш взгляд, все вышеописанные классификации следует рассматривать как рекомендуемые, т. к. классификация бизнес-процессов организации зависит от специфики ее работы, определяется целями управления процессами, следовательно, она сугубо индивидуальна для каждой от-

дельно взятой организации. Однако классификация, предложенная В. А. Ивлевым и Т. В. Поповой, является наиболее удачной, и ее применение возможно в управлении большинством организаций, т. к. в этой классификации достаточно четко определены четыре базовые категории, по которым классифицируются бизнес-процессы, выделены основные бизнес-процессы и обеспечивающие, являющиеся по сути бизнес-процессами функциональных подразделений, а также сквозные бизнес-процессы управления и так необходимые в современных условиях процессы развития, позволяющие современным организациям оставаться конкурентоспособными и рентабельными.

Таким образом, решением проблемы становления процессного подхода в рамках устоявшейся функциональной структуры современных организаций является осознание менеджментом современных организаций самого понятия «бизнес-процесс», его структуры, свойств, а также преимуществ управления, ориентированного на бизнес-процессы. Для успешного внедрения процессного подхода в деятельность организаций важно не только правильно описать бизнес-процессы и составить их схемы, но и грамотно их классифицировать, что в дальнейшем поможет построить сеть бизнес-процессов организации, а также выявить отдельные лишние и неэффективные бизнес-процессы, снижающие эффективность работы организации в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Карлина Е. П.* Аналитические предпосылки формирования системы индикативного планирования в сложных интегрированных системах газовой промышленности / Е. П. Карлина, П. С. Тарасов // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. 2012. № 1. С. 48–52.

2. *Шеер А. В.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А. В. Шеер. М.: Весть-МетаТехнология, 2010. 173 с.

3. *Азизова Е. А.* Разработка методики построения мультиатрибутивной модели розничных рынков / Е. А. Азизова // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. 2009. № 1. С. 76–83.

4. *Ивлев В. А.* Реорганизация деятельности предприятия от структурной к процессной организации / В. А. Ивлев, Т. В. Попов. М.: Научтехлитиздат, 2009. 355 с.

REFERENCES

1. Karlina E. P. Tarasov P. S. Analiticheskie predposylki formirovaniia sistemy indikativnogo planirovaniia v slozhnykh integrirovannykh sistemakh gazovoi promyshlennosti [Analytical prerequisites of formation of the system of indicative planning in complex integrated systems of gas industry]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2012, no. 1, pp. 48–52.

2. Sheer A. V. *Biznes-protsessy. Osnovnye poniatiia. Teoriia. Metody* [Business processes. Main concepts. Theory. Methods]. Moscow, Vest'-MetaTekhnologiia Publ., 2010. 173 p.

3. Azizova E. A. Razrabotka metodiki postroeniia mul'tiatributivnoi modeli roznichnykh rynkov [Development of the methods of development of multi-attributive model of the retailing markets]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2009, no. 1, pp. 76–83.

4. Ivlev V. A., Popov T. V. *Reorganizatsiia deiatel'nosti predpriiatiia ot strukturnoi k protsessnoi organizatsii* [Reorganization of the activity of an enterprise from the structural to the process one]. Moscow, Nauchtekhlitizdat, 2009. 355 p.

Статья поступила в редакцию 18.11.2013

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Шпаченков Юрий Александрович – Астраханский государственный технический университет, Дмитровский филиал, Московская обл., Дмитровский р-н, пос. Рыбное; д-р экон. наук, профессор; профессор кафедры «Экономика и управление»; menedjment@astu.org.

Shpachenkov Yuriy Aleksandrovich – Astrakhan State Technical University, Dmitrov branch, Moscow region, Dmitrov region, Rybnoe; Doctor of Economics, Professor; Professor of the Department "Economics and Management"; menedjment@astu.org.

Тараскина Юлия Викторовна – Астраханский государственный технический университет; старший преподаватель кафедры «Производственный менеджмент и организация предпринимательства»; lanadfffff@rambler.ru.

Taraskina Yulia Victorovna – Astrakhan State Technical University; Senior Lecturer of the Department "Production Management and Enterprise Organization"; lanadfffff@rambler.ru.