**Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления**

Карабанов Б.

"Многие великие истины были сначала кощунством"

Джорж Бернард Шоу, писатель (1856-1950гг.)

Как все-таки неоднозначно люди воспринимают все новое! Один - скептик, даже слышать о новшестве не хочет. Другой - с удовольствием берет на вооружение все, что только появляется на свет. Помните, как один известный деятель шутливо описал их поведение: сначала - "Какая чушь!", потом - "В этом что-то есть…", и, наконец, "Ну кто же этого не знает!". Взгляд меняется по мере того, как новшество входит в практику все большего количества людей и становится нормой жизни.

Особенно наглядно действует это правило, когда речь идет об управлении. Выбор метода управления диктуется требованиями времени - каждой эпохе были свойственны свои методы - и делается руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений. Большинство руководителей начинают использовать те или иные инструменты управления, когда они находятся на третьей стадии ("Кто же этого не знает!"). А как же! Ведь применение проверенного в действии метода дает гарантию эффективности использования, надежности. Но есть и оборотная сторона медали. К этому времени метод уже взят на вооружение почти всеми, в том числе и конкурентами, его использование на третьей стадии не дает фирме конкурентного преимущества. Поэтому дорога ложка к обеду. Новшество интересно применять пока оно проходит в сознании большинства первые две стадии, и его использование еще не стало массовым. Именно в этот период метод или инструментарий дает максимальный эффект, позволяет обогнать конкурентов. И в то время, когда последние его только внедряют, передовые фирмы уже начинают освоение очередного нововведения. И, естественно, постоянно уходят вперед. Подобной стратегии следуют руководители, управленцы так называемого инновационного типа. Они постоянно ищут что-то новое, все время учатся, никогда не останавливаются на достигнутом, внедряют самые передовые достижения, обладают обостренным чувством новизны и постоянно "подтягивают" за собой персонал. И если у Вас, дорогие читатели, именно такой острый "нюх" и верный глаз, то эта статья - для Вас. Речь здесь пойдет о бизнес-инжиниринге.

Бизнес-инжиниринг, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада. Там в 80-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название "реинжиниринг". Его идеологи - М. Хаммер и Дж. Чампи выразили cущность реинжиниринга следующими словами: "Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, услуги, качество, темпы ". Одно из ключевых понятий, лежащее в основе реинжиниринга - бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия. А для этого необходимо осмыслить природу бизнес-процессов, понять, какое значение они имеют для предприятия, как следует их правильно изменять. Само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода. Постепенно реинжиниринг, который предлагает сломать существующую на предприятии систему и построить ее заново на основе такого революционного изменения бизнес-процессов, стал превращаться в систему управления, "обрастать" технологией, становиться на почву научного обоснования. Стали появляться соответствующие программные продукты. От реинжиниринга, как метода реорганизации бизнеса через коренную перестройку имеющихся бизнес-процессов, управленческая мысль перешла к понятию "бизнес-инжиниринг", то есть система создания бизнеса, как инженерной науки, через проектирование и управление бизнес-процессами. В бизнес-инжиниринге во главу угла ставится процессный подход, где объектом управления являются процессы на предприятии. И в этом смысле можно считать, что реинжиниринг, как техника их преобразования, стал лишь составной частью бизнес-инжиниринга. Выбор этого средства требует отказа от традиционного взгляда на управление, его серьезного переосмысления, и именно поэтому до сих пор не только у нас, но и на Западе, бизнес-инжиниринг еще не стал инструментом массового применения.

Таким образом, использование бизнес-инжиниринга начинается с того, что руководители, которые хотят взять его на вооружение, должны перестроить свое сознание. А менять устоявшиеся убеждения - ой, как сложно! Это могут сделать менеджеры инновационного типа, которые постоянно находятся в поисках нового и осмыслении этого нового для совершенствования управления своим предприятием.

Итак, в чем же суть процессного подхода в управлении? До сих пор, фактически, господствовал функциональный подход. То есть, считалось, что фирма - это некий механизм, который обладает набором функций. Эти функции распределяются среди подразделений, где их исполняют сотрудники предприятия в зависимости от своей специализации. В соответствии с принципом разделения труда, провозглашенного в свое время Адамом Смитом, исполнение функций по мере усложнения производства дробилось на все большее количество операций. Выполняя свои узкоспециальные задачи, сотрудники перестают видеть конечные результаты труда всего предприятия и осознавать свое место в общей цепочке. Такая система заставляет персонал хорошо исполнять функции, но не ориентирует на достижение результата. А ведь именно результативность - мера успеха бизнеса. К тому же, в большинстве случаев действия на предприятии не ограничиваются рамками одного подразделения. Службы взаимодействуют, передают работу друг другу по этапам. И зачастую на взаимодействие между подразделениями уходит больше времени, чем на выполнение собственно работы, так как представители одного подразделения никак не заинтересованы в эффективном сотрудничестве с представителями соседнего. Это порождает различного рода разногласия, в которых забываются общие интересы. Зато горячо отстаиваются интересы собственные. Конфликт интересов - еще одна большая проблема, порождаемая природой функциональной организации труда.

Вот к какому выводу пришли специалисты, осмысливая недостатки функционального подхода. Следует обратить внимание на процессы, происходящие на предприятии, так как они проходят через все подразделения, задействуют все службы, и ориентированы на конечный результат. Мы начинаем управлять процессами, выстраивать их такими, какими они нужны предприятию. С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе - это набор функций). И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности - насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня - цели компании. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Когда процессный подход начал завоевывать определенные позиции, многие находились в эйфории: найден универсальный инструмент управления! Многие противопоставляют функциональный и процессный подходы, считают их взаимоисключающими. Они говорят: "функции нужно забыть! А работать нужно только с процессами!". Но природа фирмы не изменилась от того, что мы смогли посмотреть на нее по-другому. Это механизм, который все равно выполняет определенный набор функций. И в зависимости от того, какой именно набор функций он выполняет, такие процессы и лежат в основе системы управления. Поэтому, с нашей точки зрения, нельзя просто откинуть один из подходов. Это не противопоставление, а два взгляда на управление, дополняющих друг друга. И сейчас, дорогие читатели, мы Вам это докажем.

Отказ от функционального подхода требует убрать понятие "функция" и, соответственно, "функциональный принцип создания организационной структуры". Тогда выстраивается только процессная структура. Возникает вопрос - что будет в этом случае считаться организационной единицей такой структуры и каким образом распределять сотрудников, которые являются участниками этих процессов? Получается, что распределение специалистов будет осуществляться по признаку принадлежности их к процессам. Но на предприятии, как правило, каждый из сотрудников многофункционален. К примеру, кладовщик принимает и отгружает товар, то есть участвует в процессе логистики - закупок или продаж, но в то же время ведет учет. В этом случае на нем "пересекаются" два процесса. Логика процессного подхода требует двух сотрудников - один участвует в процессе логистики, другой занимается учетом. Людей становится многократно больше, что противоречит нашей задаче - сделать систему управления предприятием наиболее эффективным.

Исходя из всего этого, появился следующий подход к бизнес-инжинирингу: функция и оргструктура "не исчезают", потому что сотрудники все равно группируются по принципу профессиональной специализации. Другое дело, что они участвуют в разных процессах. И поэтому в каждом процессе определяются роли, выполняемые в нем персоналом. А сколько ролей будет сочетать тот или иной сотрудник - это вопрос рационального использования ресурсов организации. Именно сочетание функционального и процессного подхода к управлению предприятием, как правило, является "золотой серединой". Функциональная структура предприятия определяет "что делать", а процессная - "как делать". Это две неразрывные стороны управления. Если менеджер, управленец, руководитель фирмы сможет посмотреть на организацию именно с этой точки зрения, то бизнес-инжиниринг станет для него действительно полезным и эффективным инструментом управления.

Все предприятия, занимающиеся производством и реализацией товаров или услуг, можно рассматривать как производственные системы. Такие системы потребляют ресурсы, преобразуют их и в результате получают продукт - товары или услуги. Эта производственная цепочка представляет собой набор процессов, в их рамках осуществляются определенные действия, которые приводят к достижению результата и, таким образом, целей организации. Цель компании (целевая корпоративная установка) в этом случае определяет содержание и форму производственного процесса.

Функциональная организация характеризуется статичными элементами, такими как функции, оргструктура, регламенты. Процессная же динамична. Несмотря на это, между ними существует тесная взаимосвязь: конкретные действия в рамках процессов выполняют сотрудники, находящиеся в различных функциональных подразделениях. Связь эта устанавливается через регламентные документы - Положения о службах, о подразделениях и должностные инструкции. В них, с одной стороны, определяется функциональный состав и распределение функций между подразделениями и сотрудниками, а с другой, в описании процессов устанавливается четкая последовательность действий конкретных сотрудников по выполнению ими своих функциональных обязанностей. Каждый процесс при этом имеет свою цель. Критерием эффективности процесса является то, насколько оптимальный путь выбран для ее достижения. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня. Через их реализацию достигаются цели верхнего уровня - цели компании. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Вся деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-инжиниринга, которая реализует следующие возможности:

**Создание (дизайн) бизнес-процессов**

Для этого используется специальный язык описания бизнес-процессов. Он позволяет описывать существующие процессы ("как есть"), а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса - функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий, - таким образом, отражая существующую реальность или представление о ней в будущем. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессах, в которых он задействован. Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем переходит к описанию нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены в русло общего процесса для достижения общего результата.

**Изменение бизнес-процессов**

Любые изменения условий ведения бизнеса - появление нового направления деятельности, расширение продуктовой линейки, изменения в схеме поставок, установка оборудования с другой технологией - все это требует немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям - эффективный механизм управления бизнесом.

**Анализ бизнес-процессов**

Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам), и другие, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

**Оптимизация бизнес-процессов**

Постоянно осуществляя мониторинг и проводя анализ бизнес-процессов, предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности путем оптимизации бизнес-процессов. Могут быть выявлены и устранены следующие факторы: дублирование функций, "узкие" места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п. Оптимизация может быть двух типов - постоянное совершенствование процессов (эволюционный путь) и периодическое радикальное изменение (революционный путь). Первый способ используется в рамках текущей деятельности, когда предприятию не нужны резкие изменения. Второй путь используется, когда необходимы преобразования в связи с существенно изменившимся порядком деятельности, например, проведением комплексной автоматизации. В таких случаях ставится задача как бы "начать все с нуля". Такой подход позволяет избежать применения к старым процессам новых технологий. Техника революционной оптимизации бизнес-процессов называется реинжинирингом, мы говорили об этом в предыдущей статье.

**Документирование бизнес-процессов**

Все действия и изменения в управлении бизнес-процессами необходимо отражать документально. Модели бизнес-процессов создаются в виде описаний, представляющих собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все это в комплексе составляет репозиторий бизнес-процессов предприятия. Любые изменения обязательно отражаются в моделях, чтобы предприятие могло постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнесов-процессов. Аналогичным образом можно планировать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются и отлаживаются, и только потом становятся рабочими.

Рассуждая о бизнес-процессах, мы до сих пор не формулировали, что же это собственно такое, и делали это сознательно - формулировки, как правило, вызывают множество споров, зачастую, совершенно не нужных. Говоря о том, почему необходимо обратить внимание на бизнес-процессы, мы, тем самым, уже отразили их суть. Теперь добавим формулировку, которая, как нам кажется, наиболее точно определяет это понятие. Процесс - последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя. Данная формулировка позволяет отметить важнейшие составляющие процесса:

"последовательность исполнения функций" - обращает наше внимание на то, что важно выстраивать порядок, регламент их исполнения. Посмотрите, как выстраивается порядок выполнения процессов на Вашем предприятии - системно или стихийно?

"направленных на создание результата" - этим подчеркивается предназначение процесса Не может быть процесса без результата, а если таковой процесс существует, становится непонятно, зачем? Взгляните на свои процессы - всегда ли они ведут к тем результатам, которые нужны фирме?

"результата, имеющего ценность для потребителя" - формирует ориентированность на клиента как у сотрудников, так и у фирмы в целом. Это означает, что ценность сделанной работы, оказанной услуги оценивает не исполнитель, а потребитель, клиент процесса. Причем неважно - внешний (покупатель), или внутренний (соседний отдел, цех). Посмотрите, волнует ли сотрудников какого-либо отдельного подразделения, как его работу оценивают те, для кого они эту работу делали. Если нет, точно так же ни одного из них не будет волновать, довольны ли клиенты фирмы.

Иными словами, управляя процессами, мы организуем эффективное взаимодействие как внутри фирмы, так и вовне - с окружающим миром. Соответственно, это позволяет снизить транзакционные издержки (издержки некачественного взаимодействия) - внутренние (сотрудники и подразделения между собой) и внешние (фирмы с покупателями, поставщиками, инвесторами и т.д.).

Не существует конечного или стандартного списка процессов. Их столько, сколько необходимо для осуществления определенного вида деятельности. Выделяют две основные группы процессов - основные и вспомогательные. В результате основных процессов создается добавленная стоимость (новое качество); они кросс-функциональны (то есть в их рамках происходит взаимодействие как с клиентами, так и с поставщиками). Вспомогательные процессы - процессы управления (планирование, оргструктура, учет, анализ), создания инфраструктуры управления и бизнеса (информационного обеспечения, системы качества, производственных систем) и процессы разработки новых продуктов и услуг.

Существующая тенденция в развитии процессов - "вытягивание" их за пределы фирмы, то есть создание кросс-организационных процессов, в том числе организация процесса электронной коммерции (e-бизнес). Создание и оптимизация кросс-организационных процессов направлены на снижение внешних трансакционных издержек предприятия.

Для управления процессами как системой необходимо сформировать процессную структуру, то есть выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Так как каждый процесс предназначен для получения какого-либо результата, который используется далее для получения следующего результата на дальнейших этапах и более высоких уровнях, данная структура должна обеспечить, в конечном счете, достижение общих целей компании. Структура процессов, таким образом, определяется структурой дерева целей предприятия. А для этого должны быть сформулированы цели, правда, это уже вопросы стратегии. Что, впрочем, лишний раз наглядно показывает, взаимосвязь всех структур на предприятии, и невозможность наладить эффективную работу в отдельных сферах деятельности, не наведя порядок на системном уровне, то есть, не выстроив систему управления. Именно тогда совершенствование процессов становится наиболее эффективным способом достижения целей.