

## Процессный подход

d) Process approach A desired result is achieved more efficiently when activities and related resources are managed as a process.	г) Процессный подход Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и связанными с нею ресурсами управляют как процессом.
--	---

Это, наверно, один из самых обсуждаемых и спорных принципов из восьми, предложенных ISO. Множество различных толкований и вариантов реализации, дискуссии на тему «что такое – процессный подход», «кто такие владельцы процессов и в чем их роль», «как определить, внедрен ли в организации процессный подход» и т.д. Кроме того, как показывает моя личная практика, при сертификационных аудитах аудиторы предпочитают не углубляться в тему процессного подхода, удовлетворяясь наличием схемы процессов и их формальным описанием. При этом сама ISO выпустила специальное руководство по применению процессного подхода, а группа APG посвятила этому вопросу, как минимум, два своих документа, из которых со всей очевидностью следует, что не только организации, но и сами аудиторы далеко не всегда воспринимают идею процессного подхода, как это задумывала ISO.

Говоря откровенно, на мой взгляд, ISO сама спровоцировала эту ситуацию. Попробую пояснить свою позицию.

Что такое процессный подход и в чем его новизна по сравнению с традиционным функциональным?

Обычно мы организацию представляем, как совокупность функций, т.е. видов деятельности, требующих особых знаний, навыков и ресурсов, т.е. рассматриваем ее с точки зрения «кто что делает». Это удобно при решении задачи управления производственными ресурсами и обеспечения максимальной эффективности их применения. Т.к. выполнение каждой функции имеет свою специфику, то логично объединить ресурсы по функциональному признаку в структурные подразделения и управлять ими с учетом этой специфики. Поэтому руководители таких подразделений для успешного управления вверенными им производственными ресурсами должны обладать соответствующими знаниями и навыками, связанными с выполняемой подразделением функцией. Или, проще говоря, знать специфику производства.

Однако, при всем своем удобстве и обеспечиваемой результативности деятельности, наступила пора, когда в соревновании производителей на первый план вышла эффективность. Это произошло в начале последней четверти прошлого века, когда способность производителей создавать качественную продукцию более-менее выровнялась и основным преимуществом стала эффективность. Иными словами, делать хорошо научились многие и побеждать стали те, кто делал это с наименьшими затратами. Приведу цитату из книги Т. Оно (создателя известной системы TPS – Toyota Production System)<sup>1</sup>:

*«... Если мы применяем принцип ценообразования «цена продажи = прибыль + себестоимость» [то, что, как правило, имеет место в российских компаниях – прим. автора], мы заставляем потребителя оплачивать все издержки. Этому принципу нет места в современной конкурентоспособной автомобильной промышленности.*

*Потребители хладнокровно и пристально изучают нашу продукцию на свободном конкурентном рынке, где себестоимость не играет никакой роли. Значение имеет то, является ли продукция ценностью для покупателя. Если высокая цена обусловлена высокой себестоимостью, потребитель просто выберет другой товар.*

*Если производитель хочет выжить на современном рынке, он должен поставить своей целью снижение издержек на потребительские товары».*

Соответственно, встал вопрос о том, как повышать эффективность, одним из ответов на который и стал процессный подход.

<sup>1</sup> Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.

В первую очередь, следует осознать, что процессный подход это иное – отличное от функционального – представление деятельности. Разница в том, что процесс жестко привязан к «выходу», т.е. результату выполнения и процессное представление – это построение, по сути, цепочек создания продукта с обязательным указанием на каждой стадии полученного результата. Процессное представление показывает нам не кто что делает в организации, а как и какие продукты производятся. Образно это можно выразить так: крыша над предприятием стала прозрачной и мы, надев некие магические очки, увидели множество виртуальных конвейеров, производящих разнообразную продукцию – для каждого вида продукции свой конвейер. При этом наши очки обладают способностью изменять детализацию и мы видим, что если выделить несколько крупных видов в продукции, поставляемых конечному потребителю, то виртуальных конвейеров немного и они хорошо просматриваются, но чем больше разных видов продукции мы начинаем учитывать, тем картина становится все более хаотичной и запутанной, превращаясь в совершенную мешанину виртуальных конвейеров.

Кстати, именно эта специфика и не позволяет применять процессное представление в организационных целях, т.к. невозможно построить адекватную оргструктуру, основанную на процессах. Попытки сделать это я бы приравнял к попыткам построить вечный двигатель, но с риском весьма печальных последствий для организации: внедрение «процессной оргструктуры» со 100%-ной вероятностью приведет к хаосу и дезорганизации. Процессный подход – это не организационный инструмент.

Но вернемся к пониманию разницы в функциональном и процессном подходе и тем преимуществам, которые дает последний.

Можно утверждать, что при процессном подходе главным показателем результативности деятельности является степень достижения запланированного результата (сравните с определением результативности в ISO 9000), а при функциональном – степень выполнения запланированных действий (нередко в двоичной системе: «выполнено/не выполнено»).

Для иллюстрации разницы подходов приведу небольшую табличку (табл. 1).

**Таблица 1. Разница в оценке результативности**

Запланированное мероприятие	Процессный подход		Функциональный подход	
	Ожидаемый результат	Оценка результата	Ожидаемый результат	Оценка результата
Сходить в магазин	Закуплены необходимые продукты	Закуплено все необходимое - выполнено	Посещение магазина	В магазине была - выполнено
Сделать уборку	В квартире чисто	На полу нет грязи, на полках нет пыли, вещи на своих местах - выполнено	Выполнение уборки	Уборку делала - выполнено
Приготовить ужин	Семья вкусно накормлена	Нет голодных членов семьи, все довольны - выполнено	Приготовление ужина	Ужин приготовила - выполнено

Обратите внимание, что оценка результата действий хозяйки в соответствии с процессным подходом требует определения характеристик этого самого результата, по которым будет производиться оценка (см. Табл. 2)

**Таблица 2. Характеристики результата**

Ожидаемый результат	Характеристики
Закуплены необходимые продукты	Объем закупок. Например, куплено все, что было в списке.
В квартире чисто	Состояние пола, состояние полок, состояние вещей
Семья вкусно накормлена	Охват и удовлетворенность членов семьи

Я на своих семинарах по процессному подходу всегда подчеркиваю, что процесс обязательно связан со своим результатом, нет результата – нет процесса. Это означает, что прежде, чем выделить процесс, мы должны задать результат этого процесса – это необходимое условие. А оценка результативности процесса, соответственно, связана с критериями достижения заданного результата, что, как я уже писал выше, ведет нас к необходимости определять характеристики, которые мы будем оценивать. Нетрудно видеть, что в менеджменте качества такими характеристиками будут выступать характеристики качества, напрямую связанные с требованиями к результату.

При функциональном же подходе оценивается лишь факт выполнения действия, но не его результат. Взгляните на табл. 2: то, что хозяйка выполнила все три запланированных действия еще не означает, что получены ожидаемые другими членами семьи (которые, очевидно, в этой ситуации выступают в роли потребителей) результаты. Да, сходила, да, убрала, да, приготовила, но при этом вполне может быть, что:

- дети в покупках не обнаружили мороженого, которое считали необходимым, а папа недоволен по схожей причине, не найдя в сумке любимого пива,
- бабушка, видя грязь в углах, оставшуюся пыль на полках и разбросанные вещи, недовольна произведенной уборкой,
- дедушке, припозднившемуся с дачи, ужина не досталось, а остальные члены семьи на вопрос «Ну, что, вкусно?» стыдливо отводили глаза и мычали в ответ что-то невразумительное.

Из последнего сравнения видно, что процессный подход позволяет более точно определить (и – в потенциале – получить) требуемый результат. Или иными словами – получить лучший результат, чем при функциональном подходе. А если мы вспомним, что эффективность – это соотношение результата и затрат на его получение, то нетрудно сделать вывод, что процессный подход повышает эффективность (при одном и том же уровне затрат).

Кроме того, точное определение и соблюдение требований к результату позволяет исключить последующие доработки и дискуссии на тему «то или не то» и «кто виноват». А т.к. это все – непроизводительные затраты, то их уменьшение (вплоть до полного исчезновения) при равном результате есть ничто иное, как повышение эффективности.

Вот так работает процессный подход.

Я бы хотел акцентировать внимание на том, что действительное внедрение процессного подхода сопровождается переходом, как я это называю, на «язык требований»: оценку результата по степени выполнения **требований** и, соответственно, задание этих **требований**, нацеленность на полное выполнение **требований**...

Если, допустим, в ходе аудита опрашиваемый сотрудник (тем паче тот, кто представлен как «владелец процесса») затрудняется сформулировать ожидаемый от него результат, указать своего потребителя, его требования к результату и дать объективную оценку степени их выполнения, то это основания для вполне обоснованных сомнений в части внедрения процессного подхода в организации.

Процессный подход с неизбежностью ведет нас к тому, чтобы:

- ставить целью своей деятельности полное соответствие результата установленным требованиям,
- устанавливать критерии результативности, основываясь на степени выполнения требований потребителей (см. рис. 1).

И еще одним неизбежным следствием реального внедрения процессного подхода является образование цепочек создания ценности, которые будут состоять из пар «процесс-поставщик» и «процесс-потребитель» (см. рис. 2). При этом целью процесса-поставщика является полное выполнение требований процесса-потребителя, а тот, в свою очередь, обязан эти требования четко сформулировать.

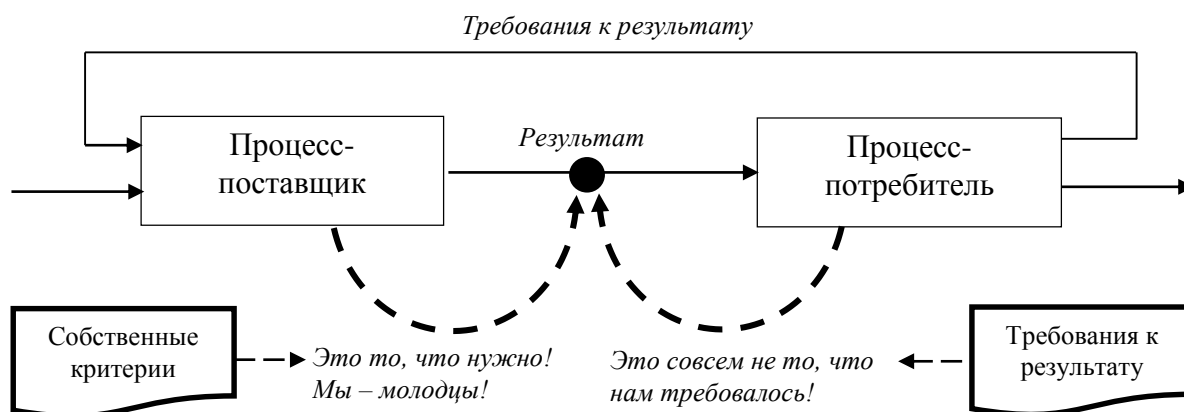


Рисунок 2. Разный взгляд на ценность результата

Если в организации такого рода цепочки и пары не прослеживаются, то с большой долей вероятности можно предполагать, что процессный подход не применяется.

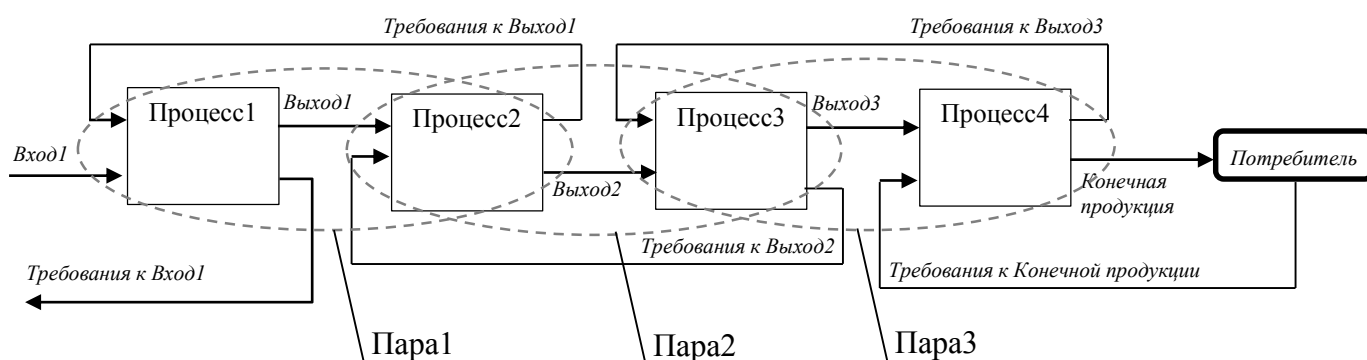


Рисунок 1. Цепочка создания ценности и пары "поставщик-потребитель"

И все было бы замечательно и понятно, если бы положения и требования стандартов ISO 9000 и ISO 9001 ограничивались рассмотренным. Но, увы, все на деле сложнее и запутаннее.

Словарь ISO 9000 определяет процесс, как преобразование, и это определение хорошо работает, когда мы рассматриваем процесс, как элемент цепочки создания ценности: Вход → Преобразование (добавление ценности) → Выход. Такой подход хорош для целей анализа и автоматизации деятельности и не случайно он нашел широкое применение, скажем, в методологии Business Process Management (BPM), ориентированной на оптимизацию ИТ-средствами.

И опять же не случайно М. Хаммер и Дж Чампи в своей известной книге<sup>2</sup> подчеркивают значение информационных технологий: «... компании не модифицировали, а внедрили совершенно новые процессы, которые не могли бы существовать без современных ИТ» (стр. 64), «Без ИТ реинжиниринг процесса неосуществим» (стр. 65), «В реинжиниринге бизнеса новейшие ИТ играют решающую роль: в главе 2 мы уже назвали их незаменимым фактором» (стр. 107) и т.д.

И, в общем-то, это понятно: «конвейерные» схемы (подобные ЦСЦ), как правило, хорошо поддаются автоматизации в части мониторинга.

Но давайте теперь обратим внимание на некоторые формулировки из ISO 9000, ISO 9001 и методических указаний ISO, относящиеся к процессному подходу:

- 1) «Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью ... **управляют как процессом**» (ISO 9000, O2, d),
- 2) «Систематическая идентификация и **менеджмент** применяемых организацией процессов, и особенно взаимодействия таких процессов, могут считаться «**процессным подходом**» (ISO 9000, 2.4),
- 3) «Преимущество процессного подхода состоит в **непрерывности управления**, которое он обеспечивает на границах отдельных процессов в рамках системы процессов...»,

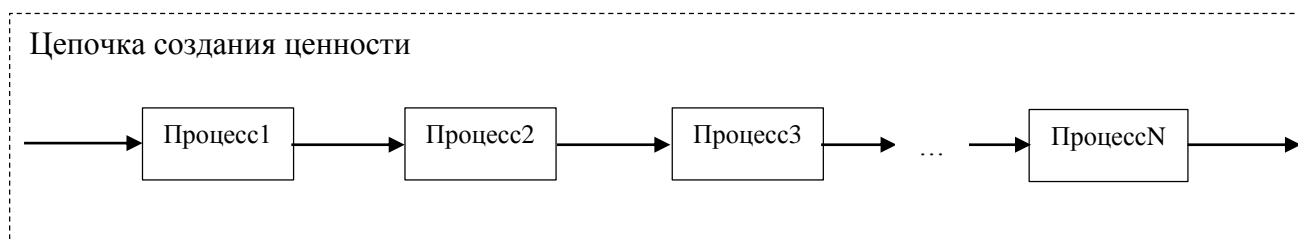
<sup>2</sup> Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фрабер, 2006. – 287 с.

- 4) «Процессный подход является мощным средством организации и управления деятельностью с целью создания ценности для потребителей и других заинтересованных сторон» (ISO/TC 176/SC 2/N 544R3).

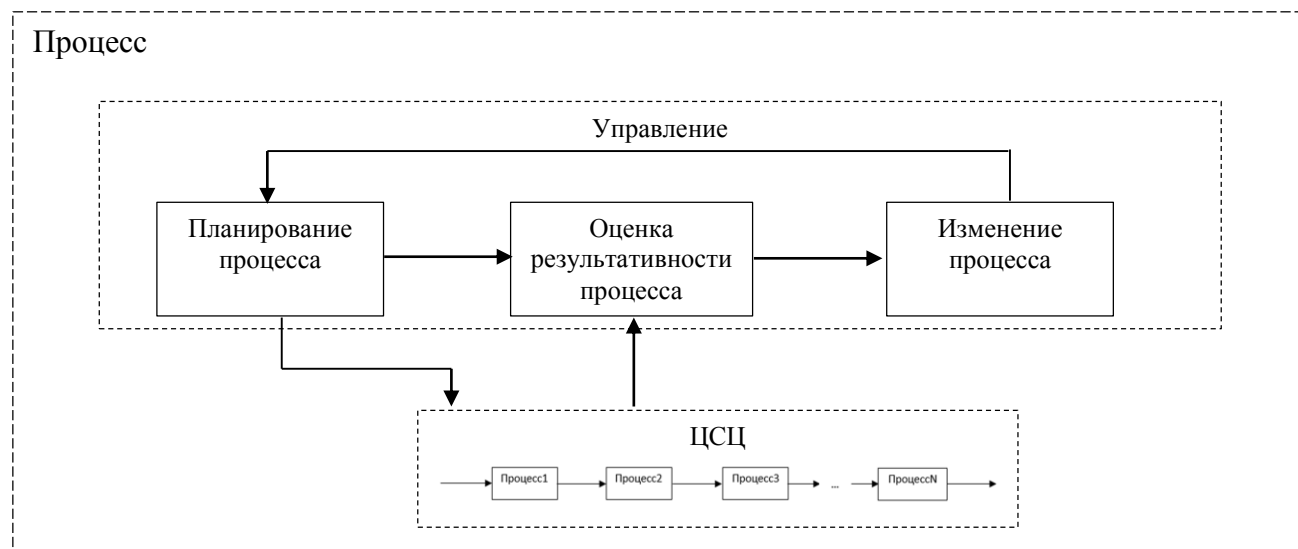
Я специально выделил слова, которые объединяют приведенные положения, и нетрудно заметить, что все они относятся к управлению. Более того, ISO 9001 прямым текстом говорит, что преимущество процессного подхода – в обеспечении единства управления. И еще одну «монетку» в копилку сомнений добавляет указание ISO 9001 на возможность применения к процессу методологии PDCA: такая модель мало подходит для описания преобразующего элемента ЦСЦ, но хорошо «работает» в рамках управления процессом.

Все это вместе наводит на мысль, что ISO 9001 предполагает применение процессного подхода не только, и я бы даже сказал, не столько для построения ЦСЦ, сколько для целей управления, когда процесс представляет собой целостный объект управления. Что, впрочем, совсем не удивительно, учитывая, что серия стандартов ISO 9000 посвящена системам менеджмента и, соответственно, содержит рекомендации и требования, нацеленные именно на системы управления.

Рискну высказать предположение, что ISO 9001 предполагает более широкое понимание процессного подхода, нежели только цепочки создания ценности (см. рис. 3)



а)



б)

### Рисунок 3. Две различные роли процесса

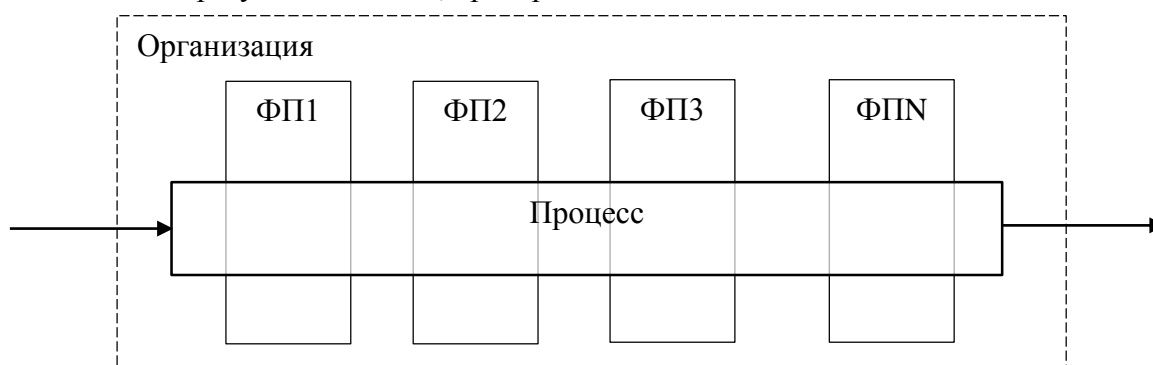
Верхняя часть рисунка («а») показывает роль процесса, как преобразующего элемента – части цепочки создания ценности. В этом случае не имеет смысла говорить о владельце процесса, единстве управления и т.п. Процессный подход в таком выражении выступает как аналитический инструмент, хорошо работающий для целей оптимизации (в плане согласования входов/выходов) и автоматизации ЦСЦ.

Нижняя часть рисунка («б») отражает роль процесса, как она видится с точки зрения требований ISO 9001. Это целостный объект управления, включающий в себя и соответствующую цепочку создания ценности – выход, ценный для потребителя, у процесса никто не отменял.

Но появляется управленческая надстройка, которую можно представить моделью PDCA, и в данном случае уже уместно говорить о единстве управления и владельце процесса, который это самое единство и обеспечивает. Равно как и о преодолении «межфункциональных» барьеров, имея в виду, что ЦСЦ проходит через различные функциональные подразделения (ФП), на границах которых и возникают эти самые барьеры (рис. 4).

Здесь необходимо пояснить, что когда я пишу «целостный объект управления», то под этим понимаю следующее: в границах процесса установлены:

- единое руководство,
- единая цель,
- ответственность и полномочия для достижения этой цели,
- процедуры и правила принятия решений,
- показатели результативности, критерии и методы ее оценки.



**Рисунок 4. Процесс, пересекающий границы подразделений**

Чтобы понять, как работает процессный подход в управлении (далее – процессное управление) с точки зрения повышения эффективности, я обращусь к аналогии из области механики.

Допустим, у нас есть система, состоящая из шестеренок. Известно, что каждое зацепление зубчатых колес дает в системе потери и поэтому наиболее эффективной будет система, выполняющая заданную функцию при минимальном числе задействованных шестеренок, т.е. минимальном числе их сопряжений.

Это справедливо и для организации. Процессное управление позволяет снизить число управляемых объектов в системе (организации) и их взаимосвязей, беря вместо функциональных блоков более крупные (и ориентированные на конечный результат!) элементы – процессы. При этом «размер» процесса, если можно так выразиться, имеет значение: наибольший прирост эффективности даст выделение сквозных (end-to-end) процессов. Если же мы будем выделять процессы по функциональным блокам, то это не даст позитивного результата от применения методологии процессного управления, т.к. по сути, никаких изменений не произойдет, просто руководители получат в регалиях маленькое дополнение – «владелец процесса».

Завершая анализ рассматриваемого принципа, я хотел бы отметить, что на мой взгляд, разработчики серии стандартов ISO 9000 допустили серьезную методологическую ошибку, дав в ISO 9000 определение процесса, как преобразующего элемента, а требования ISO 9001 сформулировали, рассматривая процесс как единый объект управления. Принимая во внимание, что это совершенно разные – и я бы даже сказал, конфликтующие между собой – представления, то отсюда и та дискуссионность вопросов, связанных с процессным подходом, и те сложности реализации требований на практике, с которыми сталкивается любой, кто пытается строго соответствовать положениям ISO 9000 и ISO 9001.

Увы, должен отметить, что в готовящихся новых версиях этих стандартов отмеченное противоречие не устранено, а я бы даже сказал, усугублено.