

# Сквозные процессы в организации

**Владимир Репин**

Глава из книги «Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление»

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

## Организация как система

Любая организация — это сложная социальная система. В разные времена авторы исследований рассматривали ее под различными углами зрения. В результате сформировалось несколько моделей организации, например [1]:

- *Организация — трудовой процесс (Ф. Тейлор)*. Выделение и анализ блоков «человек–труд», разделение труда на элементарные части и оптимизация их выполнения, человек — запчасть.
- *Организация — машина (А. Файоль, Л. Урвик)*. Выделение функциональных звеньев, планирование, координация, контроль.
- *Организация — община (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер)*. «Неформальная» структура организации, социальнопсихологическая «организация в организации».
- *Организация — система (Дж. Марч, Г. Саймон)*. Техническая подсистема, административная, неформальная, экономическая и т. п.
- *Организация — организм (Ари де Гуус)*. Внутренние органы, характер, болезни и т. п.
- *Организация — бюрок — ратическая структура (М. Вебер)*. Бюрократическая концепция социума, рационализация поведения человека, стандартизация деятельности.
- *Организация — политическая система (М. Крозье)*. Классовая концепция устройства. Групповые интересы.
- *Организация — дело (Г. Альтшуллер)*. Совокупность взаимодействующих процессов.

Ни один из этих взглядов не является абсолютной истиной. Но руководителю следует понимать, что организация — это сложная система, причем главную роль в ней играют люди<sup>1</sup>. Это существенный факт, поскольку именно от людей зависит преуспевание организации.

Эдвардс Деминг дает такое определение системы: «Система — сеть взаимозависимых компонентов, работающих вместе для достижения единой цели» [2]. Любая сложная система состоит из подсистем. Например, в организации в качестве подсистем можно рассматривать отдельные функциональные подразделения, взаимодействующие между собой. Деминг говорил также: «...чтобы управлять системой, нужно понимать взаимоотношения между всеми компонентами в ее пределах и людьми, которые в ней работают». Если такого (то есть системного) понимания организации у менеджеров нет и они управляют без понимания системы, то «...компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, они быстро

становятся эгоистичными, конкурирующими, независимыми и, таким образом, уничтожают систему». Приведем некоторые примеры из практики, подтверждающие представленное выше мнение.

### **Пример.** Нефтяная компания. Часть I

Компании наряду с прочим принадлежало крупное нефтяное месторождение. Расположено оно было на большом расстоянии от населенных пунктов и источников энергоснабжения. Для обеспечения электроэнергией добывающего и бурового оборудования было принято решение установить на месторождении автономные генераторы. Выбор производителей и покупка оборудования осуществлялись раз в год (на основе принятой в компании практики). Объявлялся и проводился тендер, по результатам которого приобреталось оборудование поставщика, предложившего самые выгодные условия. В результате через несколько лет на месторождении работали электрические машины различных типов и производителей. К чему это привело?

У этих машин отличались:

- программное — обеспечение для управления агрегатами;
- рекомендуемые расходные материалы;
- графики и состав работ по техническому обслуживанию;
- режимы работы;
- требования к компетенции персонала, занимающегося эксплуатацией.

С каждой машиной поставлялся специализированный софт, но производители отказались открывать исходные коды. Поэтому разработать единое программное решение, обеспечивающее эффективное управление всеми машинами в сети, оказалось невозможно. Их было сложно объединять в единую электрическую сеть месторождения. Таким образом, совокупные затраты на обеспечение эксплуатации системы оказались существенно выше, чем при работе на оборудовании единственного поставщика. Отсутствие понимания системы в целом у лиц, принимавших решение о закупке (по критерию цены и адекватного плана долгосрочного развития месторождения), привело к созданию разнородной, несбалансированной и недостаточно надежной системы энергоснабжения месторождения. Что в итоге повлекло за собой значительное снижение уровня добычи нефти по сравнению с запланированным.

### **Пример.** Нефтяная компания. Часть II

Та же нефтяная компания, что и в первом примере. Управление энергосистемой месторождения — одна из важнейших задач отдела главного энергетика, который располагался в офисе компании в ближайшем к месторождению районном центре. Работа сотрудников отдела оценивалась при помощи системы показателей, пропорционально значению которых рассчитывались премии. Одним из наиболее значимых (с точки зрения размера премии) показателей считалось бесперебойное снабжение добывающего оборудования месторождения электрической энергией. Если происходили сбои в работе оборудования, приводившие к его остановке, энергоснабжение месторождения нарушалось. Показатель снижался, это отражалось на премиях. Поэтому в случае возникновения аварий

(при этом энергии не хватало на все работающее оборудование) отдел главного энергетика отключал не добывающее оборудование, а так называемые нагнетательные скважины. Их задача состояла в закачке воды в нефтеносные пласты, что способствовало увеличению дебета. Отключение нагнетательных скважин приводило к существенным потерям в добыче, но на премиях сотрудников отдела не сказывалось. Таким образом, создание менеджментом системы мотивации руководителей без учета всех аспектов функционирования системы привело к значительным потерям.

#### **Пример.** Логистический комплекс. Набор персонала

Рядом с крупным городом был построен новый складской комплекс категории «А». На стадии запуска комплекса генеральный директор поставил задачу перед директором по персоналу: набрать в течение месяца значительное количество сотрудников — грузчиков, водителей штабелеров, кладовщиков. Предполагалось, что в ближайшее время компания начнет обслуживание двух крупных клиентов, для каждого из которых потребуется большое количество палетомест<sup>2</sup> на складе. Директор по персоналу предпринял отчаянные попытки набрать нужное количество персонала, использовал все свои связи, дневал и ночевал в офисе. К назначенному сроку персонал был набран, но клиенты на склад «не заехали». Дело в том, что процессы, необходимые для их обслуживания, не были своевременно отлажены. Эксперты со стороны клиентов провели анализ состояния дел, оценили риски возникновения проблем и не рекомендовали руководителям своих компаний пользоваться услугами данного склада до устранения выявленных несоответствий. Но персонал склада уже был набран и регулярно получал зарплату. Такая ситуация продолжалась несколько месяцев. Иными словами, решение генерального директора, принятое без согласования с другими менеджерами и без понимания реального состояния системы (степени ее готовности к работе и соответствия требованиям клиентов), привело к значительным потерям.

#### **Пример.** Гипермаркет

В одном из небольших подсобных помещений гипермаркета сотрудница достает из тележки сетку с картошкой, разрывает ее, сортирует картофель, отбирая негодный (гнилой, мятый и т. п.), и фасует в другие сетки меньшего размера. На вопрос, почему приходится делать эту операцию, сотрудница утверждает, что менеджер по закупкам закупает слишком дешевый, некачественный картофель. Каждый раз приходится его перебирать, а иногда мыть. Вероятно, менеджер по закупке решал свою задачу — сокращение затрат компании на закупку товаров. Другая ситуация возникла в торговом зале на «овощном островке». Среди разнообразия свежих, блестящих фруктов и овощей стояли пластиковые короба со сладким перцем. Основная масса плодов была гнилой. Местами перец потек. Директор гипермаркета на вопрос, почему такой товар оказался в зале (хотя ему место в мусорном контейнере), ответил, что этот перец им навязал категорийный менеджер, а ему, в свою очередь, поставщик по очень низкой цене. Но продать его все равно было невозможно.

По словам одного из товароведов гипермаркета, существующая практика закупки овощей по самым низким ценам приводит к возникновению дополнительных операций переборки и фасовки товара. В результате падает прибыль компании. Вполне возможно, что по определенным позициям ассортимента закупать более дорогой, но качественный товар гораздо выгоднее.

#### **Пример.** Завод по производству ЛДСП

Предприятие производит ламинированную древесно-стружечную плиту (ЛДСП). Перед тем как ламинировать плиту, ее необходимо отшлифовать на специальном станке, использующем шлифленту в рулонах. Сложилась ситуация, когда при переходе от продукции одного поставщика к продукции другого технолог завода не мог некоторое время подобрать режим работы шлифовального станка. Расход шлифленты существенно увеличился. Пришлось закупать дополнительное количество расходного материала. Через некоторое время технологический процесс наладился и расход шлиф-ленты снизился, но... отдел материально-технического снабжения продолжал формировать заявки на поставку в прежнем, завышенном количестве. Сотрудники московского офиса пересылали заявку зарубежному поставщику. Он исправно отгружал товар, а финансовая служба его оплачивала. Перевозчик привозил материал. Склад его хранил. Так продолжалось довольно долго (несколько месяцев). Проблема была выявлена, когда на предприятии ощутили нехватку складских площадей для хранения шлифленты. По итогам анализа выяснилось, что на складах был накоплен почти годовой ее запас. Никто из руководителей структурных подразделений не взял на себя ответственность за сложившуюся ситуацию.

Приведенные выше примеры показывают, что отсутствие у менеджеров понимания организации как системы приводит к проблемам, которые выражаются в потерях и снижении эффективности деятельности.

### **Синергия**

Еще одно важнейшее понятие, которое стоит рассмотреть, прежде чем мы поговорим о сквозных процессах, — это синергия. Синергия, или синергизм (от греческого "вместе действующий") — это комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их объединенное действие существенно превосходит эффект каждого отдельно взятого компонента и их суммы.

Где в организации возникает синергия? Ответ на этот вопрос не так прост, как кажется. Рассмотрим, например, деятельность по подготовке договора. В ней обычно участвуют менеджер по продажам, инженер, юрист, менеджер по финансам и т. п. Каждый из этих сотрудников в отдельности не сможет подготовить договор, соответствующий всем необходимым требованиям (адекватная проработка всех аспектов). Но, работая вместе, они этот продукт (договор) создают. Чем не эффект синергии? Еще пример — процесс создания новой продукции, когда идея маркетолога превращается в пробный образец готового изделия. Можно вспомнить и другие случаи. По крайней мере данные примеры не противоречат определению, приведенному выше.

Некоторые специалисты считают, что синергетические эффекты возникают только при выполнении деятельности внутри рабочих групп, сформированных из специалистов различных функциональных подразделений. Но, по сути, такая деятельность отличается от межфункционального взаимодействия сотрудников, совместно решающих некоторую задачу, только по форме. Однако современные средства коммуникаций позволяют сотрудникам эффективно общаться, когда они находятся на своих рабочих местах в различных подразделениях, в том числе территориально удаленных друг от друга. Другие специалисты указывают на возникновение эффектов синергии лишь при физическом общении людей в группе и т. п. Предположим, что эффекты синергии в организации могут быть различного рода и проявляться с неодинаковой силой. Для наших целей вполне достаточно считать, что один из важнейших эффектов синергии в организации возникает при совместной работе над

общей задачей сотрудников различных структурных подразделений (то есть при взаимодействии на межфункциональном уровне).

Рассмотрим условия, необходимые для возникновения эффектов синергии на межфункциональном уровне:

- наличие нескольких субъектов (организаций, подразделений, специалистов);
- возможность налаживания коммуникаций между субъектами;
- единая система измерений:
  - ценности;
  - цели и показатели;
  - операционные определения;
- наличие необходимых ресурсов для реализации эффектов синергии;
- наличие мотивации у сотрудников.

Во-первых, для возникновения синергии необходимо наличие нескольких субъектов (сотрудников, отделов, компаний) — это обязательное условие.

Во-вторых, между субъектами должна существовать возможность налаживания коммуникаций. Это простейшее требование на практике может не выполняться. Рассмотрим некоторые примеры такой ситуации.

#### **Пример.** Административные барьеры

В крупной, солидной компании возведены коммуникационные барьеры между подразделениями. Дело в том, что руководители управлений строго запрещают своим сотрудникам общаться с коллегами из других подразделений. Все коммуникации (в том числе документооборот) осуществляются только через начальников управлений. Фактически руководители воздвигли административные барьеры для коммуникаций на межфункциональном уровне. Эффекты синергии в этой организации сведены к минимуму. Такая ситуация, как правило, возникает в крупных, забюрократизированных компаниях или государственных структурах.

#### **Пример.** Технические барьеры

Головной офис компании расположен в Москве, а филиалы — в различных городах России. Представим ситуацию, когда менеджер пишет письмо по электронной почте и рассылает его сотрудникам в филиалы. Сотрудники получают письмо и не успевают на него ответить из-за разницы часовых поясов и т. п. Отвечают на следующий день к обеду, а менеджер в Москве в это время уже занят другим делом. В результате обсуждение даже самых простых вопросов может затягиваться на несколько дней (если не недель). Конечно, эффект синергии при таком характере взаимодействия снижается.

Третье необходимое условие синергии — наличие единой системы целей и показателей для оценки результатов выполнения процессов (в том числе так называемых операционных определений). Если у сотрудников подразделений разное понимание ценности, создаваемой

процессом для клиента, целей и показателей оценки их достижения (или они вообще отсутствуют), то получить эффект синергии при совместной работе сложно.

Четвертое условие — наличие ресурсов, необходимых для осуществления межфункционального взаимодействия, прежде всего рабочего времени руководителей. Если менеджеры перегружены текущей работой, то им сложно оптимизировать взаимодействие между подразделениями, налаживать коммуникации. В этом случае необходимо делегировать полномочия сотрудникам, высвободить время руководителей и использовать его для налаживания межфункциональных связей.

Пятое условие — наличие внутренней мотивации у сотрудников компании создавать эффекты синергии. Достичь необходимого уровня мотивации можно различными средствами, причем оплата труда не является самым эффективным и простым путем. Это целесообразно делать за счет лидерства руководителей, заинтересованных в достижении синергетических эффектов.

Подводя итоги, можно сформулировать следующие тезисы:

- организация — это сложная система, — основу которой составляют люди;
- при взаимодействии элементов системы (подразделений, сотрудников) возникают эффекты синергии, необходимые для достижения целей организации;
- снижение эффективности межфункционального взаимодействия приводит к сокращению эффектов синергии и постепенному разрушению, деградации организации как системы.

Руководителям организации нужны управленческие инструменты, которые могут помочь наладить эффективное межфункциональное взаимодействие и тем самым сохранить организацию как систему. Один из таких инструментов — сквозные процессы.

### **Сквозные процессы**

Прежде чем дать определение сквозного процесса, приведу практические примеры.

#### **Пример. Выпуск газеты-меню**

В городе существует сеть ресторанов. Присутствует управляющая компания, в состав функциональных подразделений которой включен отдел главного технолога. В его задачи входит разработка новых блюд, нового меню, обучение заведующих производством и поваров ресторанов, контроль качества продукции кухни и т. д. Меню ресторана представляет собой так называемую газету, красочно оформленную. В ней размещаются цветные фотографии блюд, цены, реклама крепких напитков и т. п. По принятым правилам меню изменяется каждый квартал: осуществляется ротация блюд, появляются новые, а плохо продаваемые выводятся из ассортимента. В связи с этим на каждый квартал разрабатывается и печатается новая газета-меню для всех ресторанов сети, причем в значительном количестве экземпляров (меню мнутся, пачкаются, их портят клиенты и т. п.). В целом разработка нового меню и печать газеты — процесс, важный как для компании в целом, так и для внешних потребителей. Однако на практике с ним связаны некоторые проблемы:

- несоблюдение сроков с — огласования нового меню и производства самой газеты (то есть к первому числу квартала новых газет-меню в ресторане нет);
- несоответствующий дизайн обложки и фотографий;
- наличие ошибок (например, неточности в ценах, несоответствие фотографий реально производимым блюдам);
- низкое качество полиграфии;
- прочее.

Указанные проблемы могут быть вызваны следующими причинами:

- сотрудники не понимают свою роль в процессе подготовки газеты-меню;
- требования к промежуточным результатам работ и срокам их выполнения не установлены (калькуляции на блюда, фотографии, прайс-лист, текст рекламы партнеров, дизайн обложки и т. п.);
- взаимодействие между сотрудниками носит хаотический характер;
- никто, кроме генерального директора компании, не отвечает за качество конечного результата (газеты-меню) и сроки его получения.

Рассмотрим деятельность по созданию газеты-меню в виде сквозного процесса. На рис. 1 представлена его упрощенная схема. Чтобы газета была сформирована, напечатана и доставлена в рестораны сети своевременно и в надлежащем качестве, в процессе должны участвовать сотрудники управляющей компании, ресторанов, внешние поставщики и партнеры. На рис. 1 показаны операции процесса, последовательность их выполнения, необходимые документы, нормативные требования к срокам.

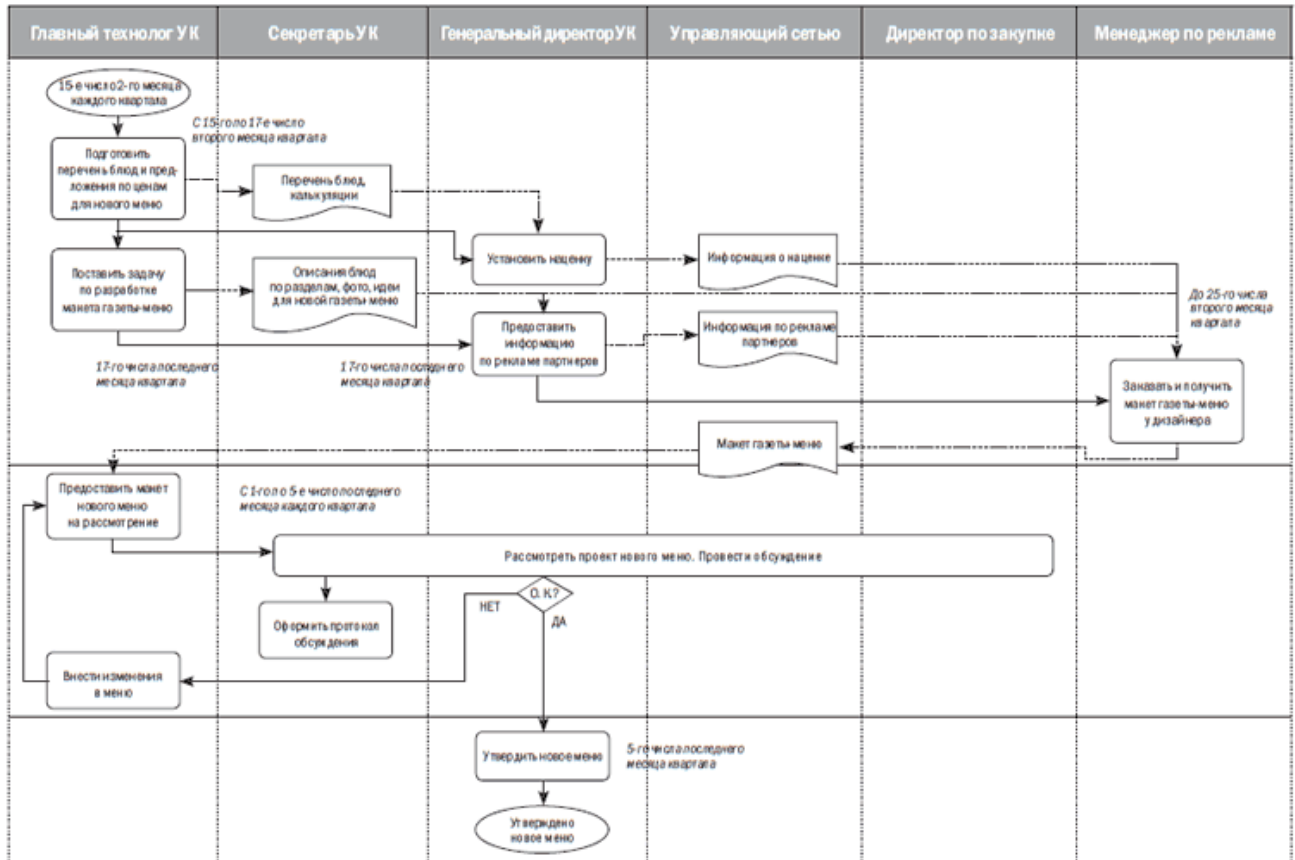


Рис. 1. Процесс разработки меню

Конечно, схема процесса, представленная на рис. 1, далека от идеала. Но главное, что она позволяет:

- увидеть процесс от начала до конца всем его участникам;
- обсудить его;
- договориться о требованиях к промежуточным результатам и срокам их готовности;
- утвердить схему процесса;
- определить сотрудника, ответственного за процесс (то есть владельца процесса);
- контролировать выполнение процесса в установленные сроки.

Кто в компании должен отвечать за получение результата рассматриваемого сквозного процесса? Возможно, это главный технолог. Он мог бы координировать деятельность сотрудников из разных подразделений, контролировать сроки и проверять качество промежуточных результатов процесса, организовывать необходимые совещания и т. п. Конечно, это реально тогда, когда главный технолог не только квалифицированный специалист, но и хороший менеджер. Рассмотрение деятельности по созданию газеты-меню



как сквозного процесса, его анализ, выявление и устранение проблем может дать положительный эффект.

### Пример. Обработка заказа клиента

На рис. 2 — схема процесса обработки заказа клиента. Этот пример — обобщение. Задача состоит в том, чтобы показать необходимость межфункционального взаимодействия при выполнении этого процесса. Так, например, менеджер по продажам в ряде случаев не может обеспечить клиента исчерпывающей информацией по заказу. Ему приходится привлекать инженера-технолога, который глубже понимает техническую сторону заказа и способен ответить на вопросы клиента. В свою очередь, экономист планового отдела рассчитывает себестоимость заказа. От него тоже многое зависит. Отмечу, что все рассматриваемые сотрудники находятся в разных функциональных подразделениях. Если коммуникации между ними сложны и длительны, то обеспечить быстрое и качественное (например, без ошибок) обслуживание клиента на стадии приема заказа сложно.

На рис. 2 выделенным курсивом обозначены некоторые типовые проблемы, которые могут возникать при выполнении рассматриваемого процесса.

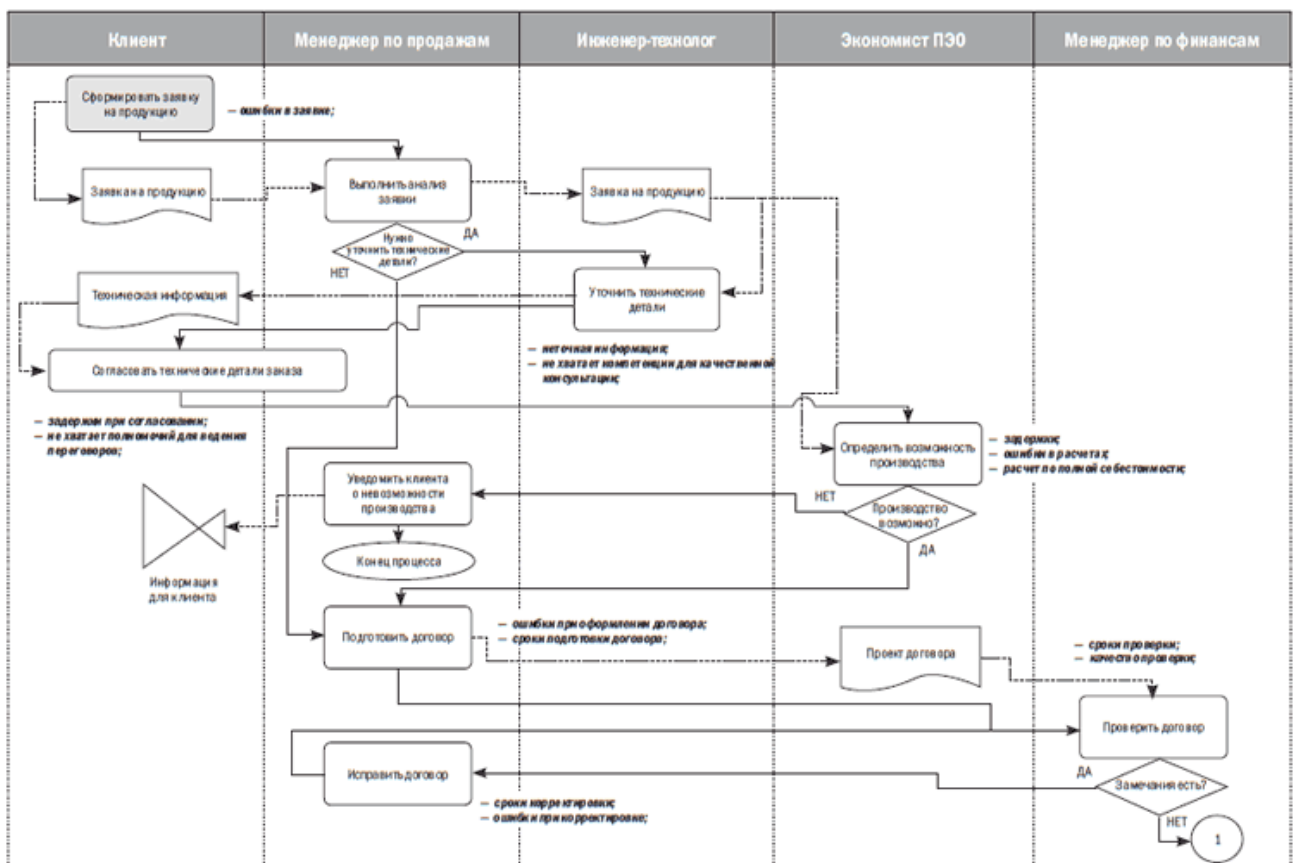


Рис. 2. Фрагмент процесса обработки заказа клиента

### Пример. Отправка оборудования клиенту

На рис. 3 показан сквозной процесс отправки оборудования клиенту. Компания выпускает промышленное оборудование под заказ. После того как комплект оборудования изготовлен, собран и проверен, его необходимо разобрать, упаковать и отправить клиенту. Для этого

отдел продаж делает две заявки: в отдел логистики на отправку оборудования и в производственный отдел на подготовку его к отгрузке.

В назначенный день подготовленное оборудование передают транспортной компании, которая осуществляет доставку. После доставки оборудование хранится какое-то время на складе клиента. Затем в его офис прибывает монтажная бригада производителя, которая осуществляет сборку.

На рис. 3 предложена общая логика процесса и показаны типовые сложности, которые могут возникать на каждом его этапе. Например, при выполнении процесса «разборка и упаковка оборудования» нередки следующие проблемы:

- не выдерживаются сроки по — дготовки оборудования к отгрузке (не хватает упаковочных материалов, происходят задержки с подготовкой нужных документов и т. п.);
- есть потери комплектующих при разборке и упаковке отдельных узлов и агрегатов оборудования;
- есть повреждения оборудования при упаковке;
- имеется неправильная маркировка ящиков с частями оборудования;
- прочее.

При сборке оборудования у заказчика возникают следующие проблемы:

- задержки с началом сборки (неготовность заказчика или задержка приезда монтажной бригады);
- неготовность помещений и необходимых коммуникаций (электроэнергия, вода, сжатый воздух и т. п.);
- нехватка комплектующих (например, недоложили при отгрузке, потеряли при доставке);
- ошибки в спецификации (неточности в документах);
- потеря необходимых документов;
- недостаточная компетенция сборщиков монтажной бригады;
- отсутствие необходимых инструментов (забыли взять);
- нехватка смазочных материалов;
- прочее.

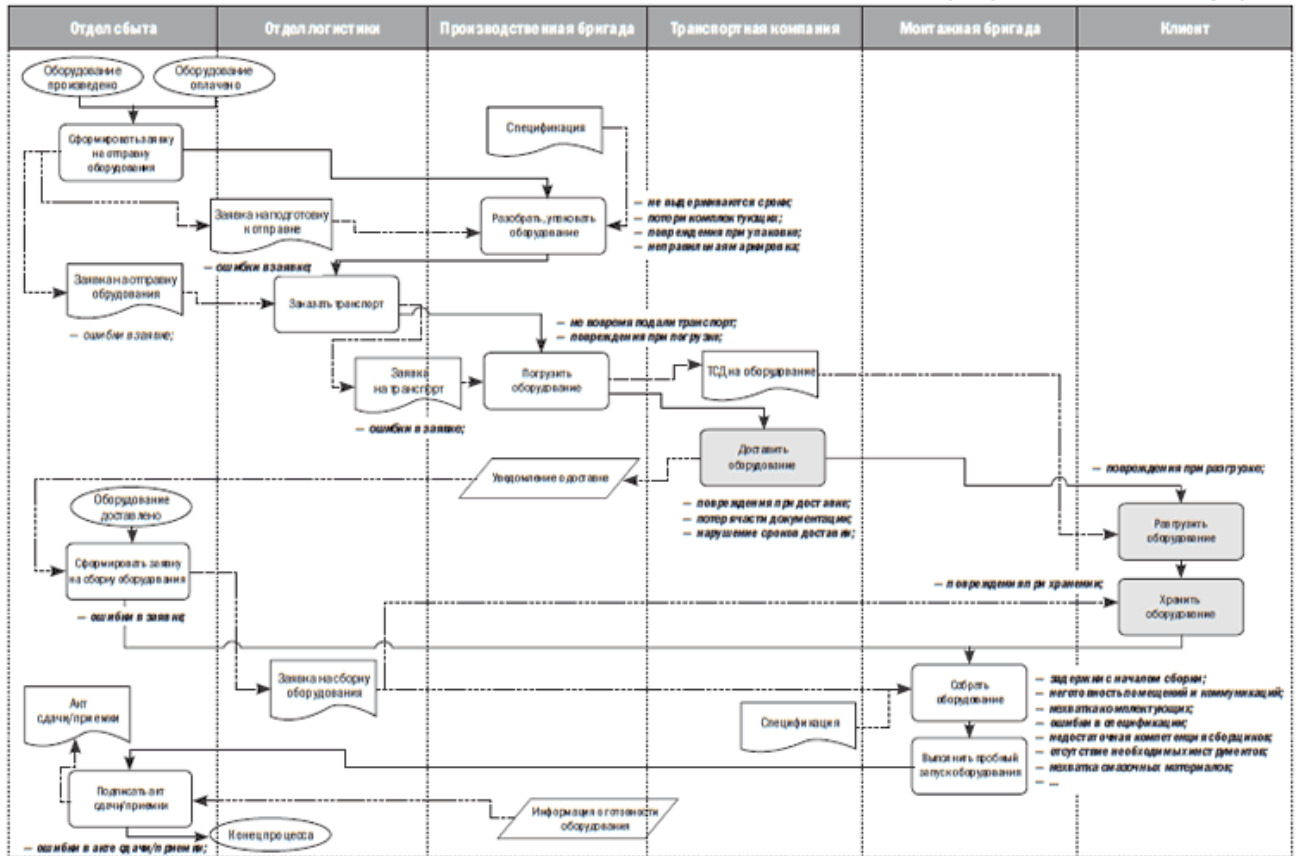


Рис. 3. Отправка оборудования клиенту

Таким образом, процесс отправки оборудования клиенту может оказаться длительным и затратным. По ходу его выполнения происходит множество отклонений, влияющих на качество выполненной работы и удовлетворенность заказчика. Если рассмотреть данный процесс как сквозной и оптимизировать его, то можно существенно повысить эффективность деятельности компании, поставляющей оборудование. Так чем же полезно компании выделение сквозных процессов?

Приведу только некоторые важные аспекты:

- менеджмент рассматривает организацию как систему и реально управляет процессами;
- сотрудники начинают «видеть процессы целиком» и понимают свою роль в удовлетворении потребностей клиентов;
- улучшается взаимодействие вовлеченных в сквозные процессы подразделений (сотрудников) и, как следствие, возрастают эффекты синергии;
- повышаются результативность, эффективность и качество процессов;
- организация как система изменяется (становится более эффективной).

### Критерии выделения сквозных процессов

В разных источниках существует несколько определений сквозных процессов. Основное, универсальное определение содержит всего один критерий — процесс должен пересекать границы нескольких структурных подразделений. Однако этого недостаточно. Предлагаю обратить внимание на несколько факторов, важных для определения сквозного процесса.

Процесс можно считать сквозным (межфункциональным), если:

- участниками процесса являются сотрудники различных структурных подразделений;
- деятельность в рамках — процесса рассматривается на уровне отделов или сотрудников (операционный уровень);
- существует возможность организации контроля оперативной деятельности по процессу и полученных результатов одним руководителем;
- результат процесса важен с точки зрения достижения целей организации в целом (или существенной ее части) либо удовлетворения потребностей внешнего потребителя;
- существует возможность значительного улучшения деятельности (усиления эффектов синергии) за счет оптимизации межфункционального взаимодействия в рамках процесса<sup>3</sup>.

Подчеркну, что сквозные процессы рационально определять на операционном уровне, то есть уровне операций, выполняемых конкретными сотрудниками. Рассмотрим вопросы определения сквозных процессов подробнее.

### **Определение границ сквозного процесса**

На рис. 4 схематично показаны различные варианты выделения сквозных процессов в организации. Например, взаимодействие начальника и его подчиненного в рамках одного структурного подразделения не следует рассматривать как сквозной процесс. То же можно сказать про взаимодействие нескольких сотрудников одного подразделения. Безусловно, при описании такого процесса можно использовать схему типа swim line («плавательный бассейн»)<sup>4</sup>, но этот процесс не будет сквозным. Наоборот, взаимодействие сотрудников различных отделов может рассматриваться в качестве сквозного процесса. При этом он может быть описан на уровне взаимодействия как отделов (уровень процессов отделов), так и отдельных сотрудников (уровень операций сотрудников).

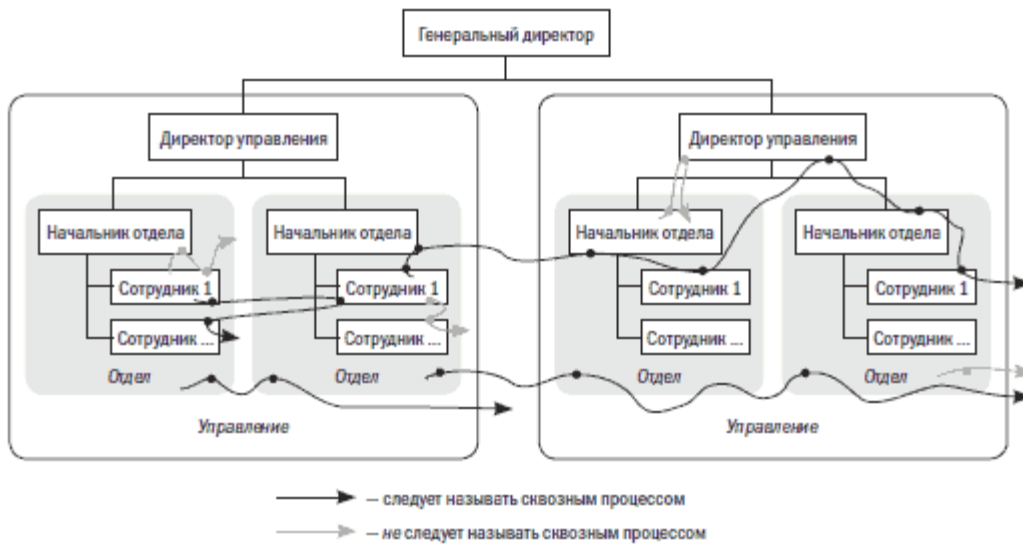


Рис. 4. Границы сквозных процессов

Отмечу, что любой процесс (в том числе сквозной) определяется его границами. Но выбор границ — это субъективное решение руководителей, участвующих в их определении и согласовании. На рис. 5 показан пример, когда в зависимости от определения границ получается либо два процесса, выполняемых внутри различных подразделений, либо один сквозной процесс. Называть какое-то одно решение, представленное на рис. 5, единственно верным некорректно. Оба имеют право на существование. При выборе второго варианта в процессе участвуют сотрудники двух различных подразделений, то есть он может рассматриваться как сквозной. Но можно ограничиться и вариантом 1. Как принять правильное решение? Практика показывает, что для достижения эффективного межфункционального взаимодействия (получения эффектов синергии) зачастую недостаточно структурировать деятельность внутри подразделений и согласовать входы/выходы<sup>6</sup>. Необходимо, чтобы кто-то из руководителей видел сквозной процесс целиком и отвечал за его оптимизацию с точки зрения получения конечного результата. Стыковка процессов структурных подразделений по входам/выходам полезна, но не в полной мере обеспечивает получение конечного результата.

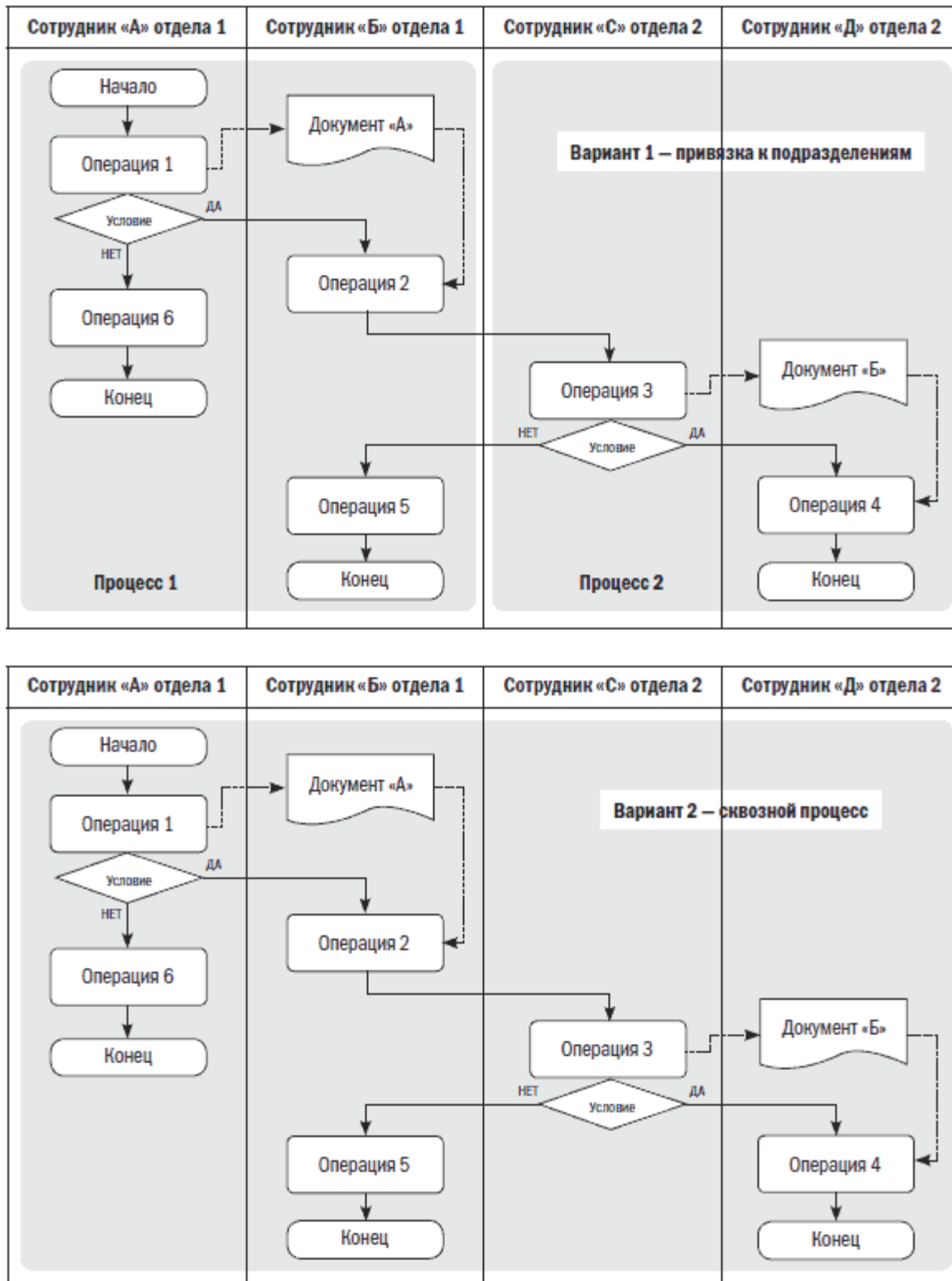


Рис. 5. Варианты определения границ процесса

**На каком уровне целесообразно выделять сквозные процессы?**

В этом пункте параграфа мы обсудим уровень, на котором следует выделять сквозные процессы в организации.

На рис. 6 показана цепочка процессов, проходящая через различные организации. Можно ли называть ее сквозным процессом? Да, но с точки зрения последующих практических приложений это нецелесообразно. На данном этапе рассмотрения (а это крупный, межорганизационный уровень) называть процессы сквозными не имеет большого смысла. Для процессов такого уровня лучше использовать название «цепочка создания ценности», ЦСЦ. Для ее описания и анализа разработаны и применяются соответствующие методы.



Рис. 6. Цепочка создания ценности

На рис. 6 процесс показан на уровне бизнеса (даже нескольких бизнесов), а не подразделений и отдельных сотрудников. Назовем мы такой процесс сквозным или нет — суть вопроса от этого не изменится. Объект слишком сложный, чтобы можно было описать и проанализировать все важные взаимодействия на уровне сотрудников, работающих в рассматриваемых компаниях. Вряд ли в такой сложной системе можно определить процесс, в котором участвуют сотрудники из всех этих организаций (представьте, сколько метров будет занимать графическая схема такого процесса?!). Однако определение сквозного процесса на уровне операций сотрудников нескольких организаций в определенной части ЦСЦ вполне возможно (рис. 7). Выделение и оптимизация такого сквозного процесса может обеспечить усиление синергетических эффектов на уровне цепочки создания ценности.



Рис. 7. Сквозной процесс на межорганизационном уровне

Рассмотрим еще один пример — на рис. 8. В филиале или СБЕ<sup>6</sup> компании директор управляет тремя основными процессами: закупкой сырья, производством и сбытом товара. Нужно ли рассматривать процесс, представленный на рис. 8, как сквозной?

Безусловно, нет. Показанные на рисунке процессы фактически представляют собой почти всю деятельность данной организации. После выделения сквозного процесса «Закупка—Производство—Сбыт» что-либо проанализировать и потом изменить сложно<sup>7</sup>. Придется декомпозировать процессы и переходить на операционный уровень. Уровень рассмотрения, представленный на рис. 8, слишком высок с точки зрения анализа и принятия конкретных решений по улучшению взаимодействия сотрудников различных подразделений<sup>8</sup>. Но если мы рассмотрим, например, операционную деятельность по формированию и согласованию заявки на обеспечение сырьем, то сквозной процесс выделить легко (см. нижнюю часть рис. 8). Так же можно определить и другие сквозные процессы.

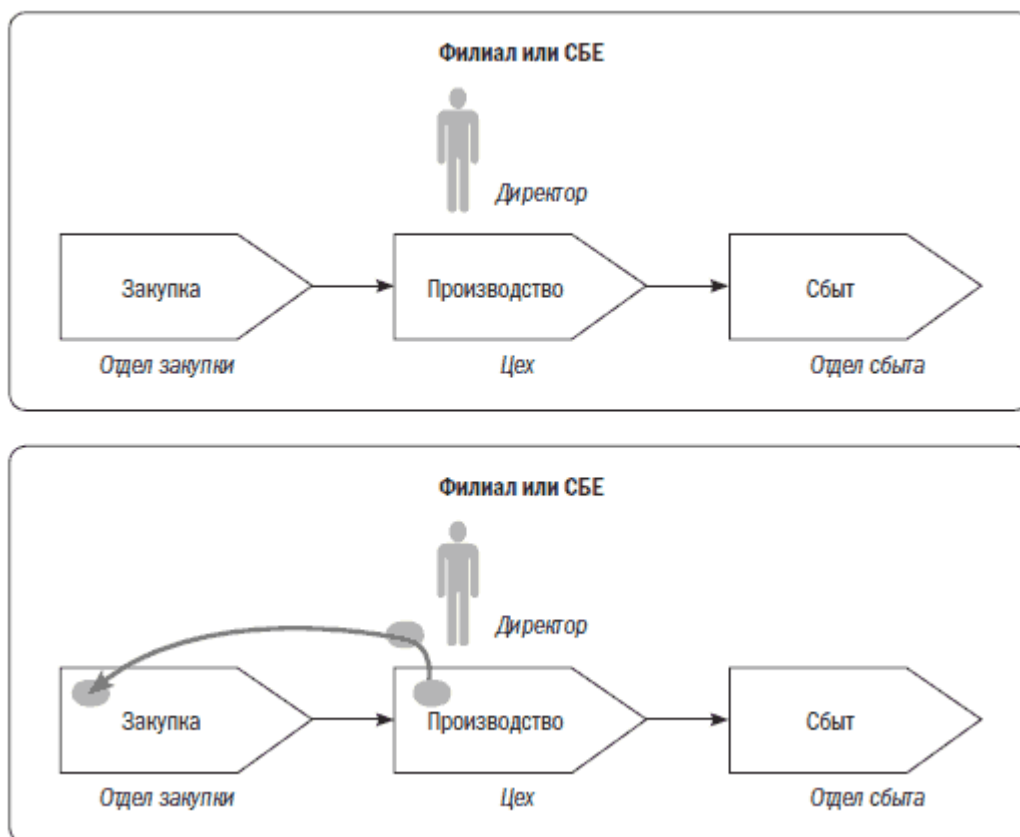


Рис. 8. Процесс филиала

На мой взгляд, подходящий уровень для определения сквозных процессов — уровень подразделений, а лучше — сотрудников (то есть уровень операций, выполняемых сотрудниками). Именно для процесса такого уровня можно построить так называемые кросс-функциональные схемы, выполнить анализ и оптимизацию процессов. На более высоком уровне деятельность компании можно и нужно рассматривать в виде нескольких групп взаимодействующих процессов операционного уровня.

### Возможность управления сквозным процессом



Представим себе, что мы выделили сквозной процесс, в котором участвуют шесть крупных структурных подразделений одной организации и два подразделения — другой. Всего в процессе участвуют около 150 сотрудников, находящихся на разных должностях и уровнях управления. Сможет ли таким сложным процессом управлять один человек? Иными словами, можно ли подобрать владельца процесса для такого сложного объекта управления? Да, безусловно, но этому сотруднику потребуется:

- разделить такой сквозной — процесс на несколько частей<sup>9</sup> (например, пять-шесть);
- назначать отдельных сотрудников (пять-шесть) на управление этими частями (то есть создавать себе помощников, наделив их определенными полномочиями).

Что может произойти при попытке организовать управление столь сложным сквозным процессом? Наряду с уже существующей в организации иерархической структурой управления появится еще одна — структура для управления сквозными процессами. Они будут конфликтовать между собой из-за ресурсов. Потребуется затратить существенные средства и время на решение этой проблемы<sup>10</sup>, например переходя на матричную схему управления.

Второй вопрос, который возникает при выделении слишком большого и сложного сквозного процесса, состоит в том, можно ли вообще разумным образом подобрать владельца процесса. Вполне вероятно, что такого человека в организации нет. Слишком высокие требования предъявляются к его компетенциям и знанию всех частей процесса. Отмечу, что для чрезмерно сложного сквозного процесса трудно определить и согласовать границы. Слишком много различных событий и документов необходимо для этого проанализировать. Задача определения границ становится почти неразрешимой.

### **Пример.** Сквозной процесс управления договорами

В крупной машиностроительной компании руководитель подразделения по развитию предложил выделить и оптимизировать сквозной процесс управления договорами. Его попросили определить границы процесса и состав участников. Через две недели стало понятно, что в процессе участвуют около десяти крупных структурных подразделений организации, а количество задействованных сотрудников приближается к тремстам. При этом договоры могли быть различного вида, важности, срочности и т. п. Фактически определение сквозного процесса таким образом не позволило бы результативно выполнить его оптимизацию.

Итак, масштаб (сложность) сквозного процесса должен быть разумным. Процесс следует выделять так, чтобы имелась возможность выбрать одного сотрудника (руководителя), способного эффективно управлять процессом без создания сложной иерархической структуры. Иначе говоря, при адекватном выделении сквозного процесса должен быть назначен его владелец (или сотрудник, ответственный за контроль процесса). Если при этом возникают затруднения, то лучше отказаться от определения такого чрезмерно сложного сквозного процесса или разбить его на несколько понятных и управляемых частей.

### **Важность результата сквозного процесса**

При выделении сквозного процесса всегда следует помнить о важности его результата (результатов) для компании и/или ее потребителей.

Не стоит увлекаться выделением множества незначительных с точки зрения результата сквозных процессов. Работа с ними потребует много времени и сил, но эффект, скорее всего, будет незначительным.

Прежде всего результаты сквозного процесса должны быть важны с точки зрения:

- достижения — целей организации;
- системной оптимизации ее деятельности;
- улучшения коммуникаций между структурными подразделениями;
- усиления синергетических эффектов, возникающих на межфункциональном уровне.

Если результат сквозного процесса получает внешний потребитель организации и этот результат является для него значимым (важным, ценным), то такой процесс нужно выделить и оптимизировать.

### **Сколько сквозных процессов должно быть в организации?**

Замечания, рассмотренные в предыдущих пунктах, наверняка заставили вас задуматься: а сколько вообще сквозных процессов следует выделять в организации? По-моему, ответ на это вопрос прост. Целесообразно выделять столько сквозных процессов, сколько нужно для обеспечения эффективного межфункционального взаимодействия структурных подразделений организации<sup>11</sup> и усиления синергетических эффектов.

В одной организации достаточно выделить и оптимизировать три сквозных процесса, а в другой может потребоваться более десяти и т. д.

Вообще если собственники и руководители верхнего уровня оценивают деятельность компании как эффективную, то вряд ли они будут заинтересованы в выделении и оптимизации сквозных процессов. Этот инструмент может им понадобиться, когда:

- наблюдаются конкретные проблемы при межфункциональном взаимодействии структурных подразделений;
- эти проблемы приводят к потерям р — есурсов (материальных, финансовых и т. д.);
- эффективность деятельности организации в целом снижается;
- поставленные собственниками цели достигаются лишь частично;
- возникают центробежные тенденции (подразделения становятся самодостаточными и всячески стремятся отделиться, вести отдельный бизнес);
- удовлетворенность внешних потребителей продукцией (услугами) организации снижается;
- организация бюрократизируется, становится инертной, снижается управляемость;

- прочее.

Менеджмент может и должен рассматривать сквозные процессы как инструмент налаживания эффективного межфункционального взаимодействия структурных подразделений при создании результатов, важных для организации и ее клиентов.

Отмечу, что не стоит забывать про такой простой инструмент процессного подхода, как согласование границ процессов по входам/выходам и событиям (без выделения сквозных процессов), который может применяться для улучшения межфункционального взаимодействия подразделений, но, как было отмечено выше, имеет ограничения.

### **Типовой перечень сквозных процессов**

При выделении сквозных процессов в организации полезно опираться на их типовой перечень, однако разработать его не так-то просто. Более того, этот перечень будет различаться для организаций из разных отраслей, зависеть от размера компании, доступных средств коммуникации, культуры управления и других факторов. В табл. 1 приводятся примеры сквозных процессов.

*Таблица 1. Примеры сквозных процессов, объединенных в группы по условным категориям*

№	Наименование процесса	Результат процесса	Состав участников	Отрасль
<i>1. Процессы управления</i>				
1.1	Процесс стратегического планирования	Стратегия компании, стратегическая карта, карта сбалансированных показателей	Собственники, руководители верхнего уровня, отдел стратегического развития	Все
1.2	Процесс разработки, согласования и утверждения бизнес-плана	Бизнес-план компаний	Собственники, руководители структурных подразделений, проектный офис, внешние подрядчики	Все
1.3	Процесс ценообразования*	Прайс-лист компании	Генеральный директор, отдел продаж, отдел маркетинга	Все
<i>2. Процессы обслуживания потребителей**</i>				
2.1	Процесс обслуживания потребителей при приеме заказа	Информация для потребителя о возможности выполнения заказа, расчет стоимости продукции/услуг, смета, спецификация заказа и т. п.	Отдел продаж, планово-экономический отдел, сметный отдел, юридический отдел, отдел главного технолога, отдел главного конструктора, генеральный директор, бухгалтерия	B2B
2.2	Процесс продажи автомобиля в салоне	Готовый к передаче автомобиль, документы на автомобиль, предметы дополнительной комплектации в салоне	Менеджер по продажам, мастер, менеджер склада, кассир, бухгалтер, страховой агент	Розничная продажа автомобилей
2.3	Процесс продажи в магазине строительных материалов	Строительные материалы, погруженные в автомобиль; документация на материалы	Продавец, кассир, кладовщик, бригадир, грузчики, водитель грузового автомобиля	B2C, торговля
2.4	Процесс отгрузки товара со склада	Товар в автомобиле клиента, документация на товар	Отдел продаж, кладовщики складов, грузчики, бухгалтер	B2B, оптовая торговля
2.5	Процесс обслуживания клиента в медицинском центре	Результаты функциональной диагностики, карта пациента, рекомендации специалиста (в том числе диагноз)	Менеджер на ресепшен, кассир, врачи – специалисты по функциональной диагностике	B2C, медицинские услуги
<i>3. Процессы развития</i>				
3.1	Разработка нового изделия	Документация на новое изделие, экспериментальные образцы и т. д.	Отдел маркетинга, отдел продаж, отдел главного конструктора, отдел главного технолога, отдел материально-технического снабжения, планово-экономический отдел, бухгалтерия	Все
3.2	Процесс разработки новой упаковки	Дизайн новой упаковки, документация по новой упаковке	Бренд-менеджер, отдел маркетинга, отдел качества, отдел снабжения, внешний подрядчик по дизайну	B2C
3.3	Процесс открытия нового магазина*	Готовый к работе магазин	Генеральный директор, коммерческий отдел, проектный офис, отдел главного инженера, отдел снабжения и т. д.	B2C, ретейл
<i>4. Производственные процессы</i>				
4.1	Процесс управления ассортиментом (товарной матрицей)	Ассортимент продукции (товарная матрица)	Категорийные менеджеры, отдел закупок, директора магазинов, коммерческий директор, экономисты аналитического отдела и т. д.	B2C, ретейл
4.2	Процесс подготовки товара к отгрузке	Подобранный, упакованный товар	Отдел продаж, кладовщики складов, грузчики, водители и т. д.	B2B, оптовая торговля, логистический бизнес
4.3	Процесс подготовки, доставки и монтажа оборудования у клиента	Оборудование, смонтированное на площадке клиента; документация	Отдел продаж, производственная служба, транспортная компания, страховая компания, монтажная бригада, представители заказчика	B2B, производство оборудования
<i>5. Процессы обеспечения</i>				
5.1	Обслуживание и ремонт оборудования	Исправное, готовое к работе оборудование	Главный инженер, отдел главного механика, отдел главного энергетика	B2B, промышленное производство
5.2	Закупка оборудования и ЗИП**	Оборудование (в цехах); ЗИП на складе организации	Главный инженер, отдел материально-технического снабжения, склад ЗИП, внешние подрядчики и др.	B2B, промышленное производство
5.3	Поиск и прием сотрудника на работу	Сотрудник, принятый на работу в организацию	Руководитель подразделения, отдел персонала, бухгалтерия, служба безопасности, внешние подрядчики	Все
<i>6. Прочие процессы</i>				
6.1	Процесс организации празднования Нового года (8 Марта, 23 Февраля и т. п.)	Инфраструктура, подготовленная к празднику; подарки; мероприятия и т. д.	Инициативная группа, руководители подразделений, генеральный директор, внешние подрядчики	Все

### Пример. Сквозные процессы в ретейле

В качестве примера приведу перечень сквозных процессов из области ретейла. Перечень получен на основе наработок по структурированию процессов супер- и гипермаркетов с последующим обсуждением группой экспертов из разных компаний (директора по ИТ, бизнес-аналитики, коммерсанты).

Обратите внимание, что представленные ниже сквозные процессы отличаются как по масштабам, так и по важности. Однако только первые восемь позиций расположены по убыванию возможного эффекта от автоматизации соответствующего сквозного процесса в ВРMS.

1. Формирование ассортиментной матрицы (управление жизненным циклом товара).
2. Ввод данных о товаре в систему.
3. Заказ товара у поставщика.
4. Оперативное управление платежами.
5. Заключение договоров с поставщиками товара.
6. Планирование прихода товара на РЦ<sup>12</sup>.
7. Доставка товара с РЦ в магазины (в том числе формирование отгрузочных документов по магазинам — по данным фактического подбора товара на складе).
8. Заказ товара магазинами.
9. Прием товара в магазине.
10. Продажа товара на кассе.
11. Переоценка товара в магазинах и на складе в связи с изменением цены в приходах товара.
12. Инвентаризация магазинов.
13. Управление планами и выкладкой товаров.
14. Возврат товара из магазинов.
15. Формирование списков на возврат товара поставщику, включая остатки такого товара на складе.
16. Резервирование товара на складе (в ячейках) под внутренние и внешние заказы.
17. Перескладировки товара (изменение зон или ячеек хранения) для оптимизации наполнения склада.
18. Внутрискладские перемещения товара по участкам хранения/обработки, включая процесс подбора товара по заказам.
19. Управление ценами.

## 20. Бюджетирование.

### Сквозные процессы в системе процессов компании

Как показывать сквозные процессы в системе процессов компании? Для ответа на этот вопрос рассмотрим несколько примеров.

#### Пример. Сквозные процессы в области продаж

Компания оказывает логистические услуги. В рамках иерархического справочника процессов (системы процессов) определена группа процессов под названием «Процесс активных продаж». В табл. 2 показан состав процессов, которые входят в эту группу. Курсивом выделены сквозные процессы.

Таблица 2. Состав процессов активных продаж

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Подготовка контактной базы клиентов	Руководитель ОП**	Коммерсанты ОП
Работа на выставках (посещение, участие)	Руководитель ОП	Коммерсанты ОП
Выполнение звонков (холодных, целевых)	Руководитель ОП	Коммерсанты ОП
Обработка входящих звонков клиентов («дежурство»)	Руководитель ОП	Коммерсанты ОП
Проведение первой встречи (презентация)	Руководитель ОП	Коммерсанты ОП
<i>Формирование коммерческого предложения клиенту</i>	<i>Руководитель ОП</i>	<i>Коммерсанты ОП, логисты, специалисты таможенного отдела</i>
Проведение повторных встреч	Руководитель ОП	Коммерсанты ОП
<i>Подготовка и заключение договора</i>	<i>Руководитель ОП</i>	<i>Коммерсанты ОП, специалисты отдела по работе с постоянными клиентами</i>
<i>Передача клиента и заказа в отдел по работе с постоянными клиентами</i>	<i>Руководитель ОП</i>	<i>Коммерсанты ОП, специалисты отдела по работе с постоянными клиентами, специалист службы CRM**</i>

\*\* ОП — *отдел продаж*.

\*\*\* CRM (*Customer Relationship Management*) — *управление взаимоотношениями с клиентами*.

Рассмотрим, например, процесс «Формирование коммерческого предложения клиенту» — один из важнейших на стадии продажи услуг компании. От его эффективного выполнения зависит, воспользуется ли клиент услугами организации.

Как показать, что процесс сквозной? Только через состав его участников. Обратите внимание: участниками указанного процесса являются не только коммерсанты отдела продаж (а этот отдел входит в коммерческую службу), но и сотрудники другого подразделения, которые не подчиняются коммерческому директору.

Возникает вопрос: почему данный сквозной процесс показан именно в структуре процессов продаж, а не вынесен в какую-либо другую таблицу и т. п.? Ответ прост. Важно не то, в какой части системы будет показан процесс, а то, что он вообще корректно определен в качестве

сквозного. Конечно, в данном случае рационально включить его в группу процессов, выполняемых сотрудниками коммерческой службы, так как эта группа взаимодействующих процессов в совокупности обеспечивает реализацию услуг компании. Но совершенно некорректно раздробить процесс формирования коммерческого предложения клиенту на части, каждая из которых выполняется в соответствующем отделе, а потом описать эти части в виде различных процессов в отдельных частях системы. При таком подходе мы потеряем главное — возможность увидеть сквозной процесс целиком и заняться его анализом и оптимизацией.

Обратите внимание, что деятельность каждого подразделения состоит из процессов. Часть из них выполняется от начала до конца в рамках подразделения. Их можно условно назвать «структурными» или «сегментированными». Но всегда есть некоторые сквозные процессы, которые интегрируют работу подразделения в деятельность всей организации («сшивают» деятельность функциональных подразделений между собой). В зависимости от функциональной направленности структурного подразделения доля сквозных процессов изменяется. Например, для коммерческой службы она существенно выше, чем для вспомогательных подразделений. Это понятно. Ведь деятельность по продажам — важнейшая для организации.

Рассмотрим другой пример, представленный в таблице ниже.

**Пример.** Сквозные процессы в области инженерно-технического обеспечения деятельности

Торгово-производственная компания. В категории процессов «Инженерно-техническое обеспечение» определена группа процессов «Обслуживание механического оборудования». Курсивом в табл. 3 выделен сквозной процесс.

*Таблица 3. Процессы категории «Инженерно-техническое обеспечение»*

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Еженедельный плановый обход и смазка оборудования	Механик	Слесарь-ремонтник (2 чел.)
Подготовка и выполнение срочного ремонта (по заявкам в сменном журнале мастеров)	Механик	Слесарь-ремонтник, электрогазосварщик, станочник широкого профиля, мастер производства
Выполнение планового ремонта механического оборудования	Механик	Слесарь-ремонтник, мастер производства
Восстановление ЗИП для механического оборудования	Механик	Слесарь-ремонтник, электрогазосварщик, станочник широкого профиля
Изготовление запасных частей на механическом участке	Механик	Слесарь-ремонтник, электрогазосварщик, станочник широкого профиля
Закупка ЗИП и инструмента для ремонта механического оборудования	Главный механик	Механик, начальник склада, начальник отдела материально-технического снабжения
Планирование потребности в ЗИП	Главный механик	Механик

Как видим, большая часть процессов выполняется силами сотрудников отдела главного механика. Да, в этих процессах участвует несколько сотрудников. Безусловно, такие процессы удобно описывать и анализировать в виде диаграмм sweet line. Но сквозной процесс в данном примере только один — «Закупка ЗИП и инструмента для ремонта механического оборудования».

### Пример. Сквозные процессы в лаборатории

Торгово-производственная компания. В рамках иерархического справочника процессов определена группа процессов «Входной контроль сырья». Курсивом в табл. 4 выделен сквозной процесс.

Таблица 4. Группа процессов «Входной контроль сырья»

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Отбор и подготовка проб по сырью	Лаборант	—
Анализ зернового состава и влажности сырьевых материалов	Лаборант	—
Анализ химического состава сырьевых материалов	Инженер-химик-аналитик	—
Формирование заключений по партиям сырья	Начальник ЦЛ	—
<i>Анализ и принятие решений по несоответствующим партиям сырья</i>	<i>Начальник ЦЛ</i>	<i>Главный технолог, начальник отдела закупок, коммерческий директор</i>
Ведение архива сырьевых материалов	Начальник ЦЛ	—
Проверка и хранение паспортов качества на сырьевые материалы	Начальник ЦЛ	—

*ЦЛ — центральная лаборатория.*

Из таблицы видно, что основная часть процессов выполняется сотрудниками лаборатории. При этом только один процесс сквозной — «Анализ и принятие решений по несоответствующим партиям сырья». В нем участвуют сотрудники различных функциональных подразделений. Процесс очень важный, так как его результат — управленческое решение о возможности применения партий сырья в производстве.

Другой процесс — «Формирование заключений по партиям сырья» — также важен, но формально называть его сквозным некорректно.

### Сквозные процессы и проекты

Многие сквозные процессы, связанные с развитием (например, открытие нового подразделения или разработка нового продукта), могут рассматриваться в качестве внутренних проектов организации, и наоборот. Если проекты развития повторяются регулярно, причем по одной и той же технологии, то их вполне можно рассматривать в качестве сквозных процессов. Кроме того, в каждом хорошо организованном проекте существует набор формализованных процессов. Если есть сомнения в правильности



идентификации объекта управления (процесс или проект?), используйте следующие критерии. Деятельность можно рассматривать в качестве сквозного процесса (а не проекта), когда:

- основная цель деятельности — не меняется;
- деятельность регулярно повторяется;
- деятельность выполняется по неизменной технологии;
- состав участников остается практически неизменным.

Примеры сквозных процессов, удовлетворяющих перечисленным критериям, — это процесс разработки нового изделия или процесс открытия нового магазина (филиала). Для управления такими сквозными процессами руководители могут использовать наработанные в мировой практике методы управления проектами. Деятельность лучше называть проектом, когда:

- ее цель может существенно меняться от случая к случаю;
- она выполняется время от времени, нерегулярно;
- имеет четкое ограничение во времени;
- технология выполнения деятельности частично или полностью меняется (неизменной остается только технология управления этой деятельностью);
- состав участников меняется.

Примеры проектов, удовлетворяющих перечисленным критериям, — это проект замены оборудования в одном из цехов организации, проведение исследования возможности перехода на новую марку сырья или анализ, оптимизация и регламентация какого-либо процесса.

В любом случае можно и нужно регламентировать деятельность и определять показатели эффективности как для процессов, так и для проектов.

### **Подходы к управлению сквозными процессами**

Важно не только уметь выделять сквозные процессы в организации, но и организовать управление ими. Рассмотрим некоторые способы организации управления сквозными (межфункциональными) процессами.

#### **Способ 1 «Ничего не менять»**

Иногда бывает так, что после выделения сквозного процесса его описывают в какой-либо нотации<sup>13</sup>. Потом на основе полученной схемы разрабатывают документ, описывающий процесс. Затем этот документ используется для так называемых информационных целей (то есть для ознакомления сотрудников, участвующих в процессе). Практических изменений в деятельности организации в этом случае, как правило, не происходит. Причины этого — нежелание менеджмента что-то менять, отсутствие необходимых для реорганизации ресурсов

и компетенций. В данном случае ценно уже то, что заинтересованные сотрудники компании могут при необходимости увидеть схему процесса целиком, понять свою роль в нем, уточнить необходимый порядок взаимодействия с другими сотрудниками.

Можно сказать, что данный подход — первый шаг к организации управления сквозными процессами в компании.

## Способ 2 «Организация группы вокруг процесса»

При организации группы вокруг процесса (рис. 9) для его выполнения формируют группу, в которую подбирают сотрудников из разных функциональных подразделений. Эти сотрудники должны обладать всеми необходимыми для выполнения процесса компетенциями. Для работы группе выделяют отдельное помещение и другие необходимые ресурсы (оборудование, оргтехнику, программное обеспечение и т. д.). Руководитель группы полностью отвечает за выполнение процесса.

Этот способ описан в литературе и считается одной из вариаций классического процессного подхода. Но на практике он применяется редко и в основном локально (затрагивает незначительную часть деятельности организации). Например, не могу считать убедительным пример, когда в организации из пяти тысяч сотрудников создается группа в пятнадцать человек, выполняющих один (даже весьма важный) процесс, а остальные работают так же, как и раньше — в рамках функциональной структуры.

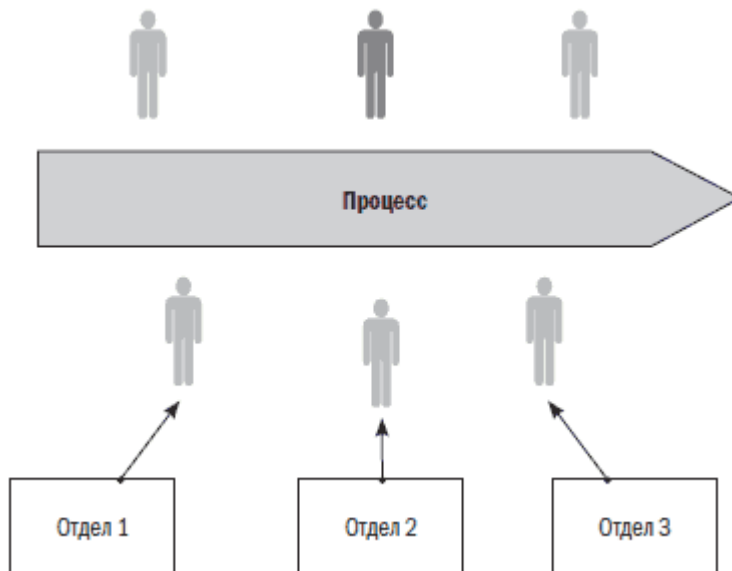


Рис. 9. Организация группы вокруг процесса

Подход имеет свои недостатки. В первую очередь они связаны с неизбежно возникающей необходимостью дублировать ресурсы. Например, мы выделяем в процесс «Обслуживание клиента на стадии заключения договора» маркетолога из коммерческой службы, юриста из юридического отдела, инженера-технолога из производственного подразделения и т. д. В результате нам придется держать в этих подразделениях дополнительных людей с необходимыми компетенциями. Сотрудники (как в сквозном процессе, так и в подразделениях) могут оказаться недогруженными либо, наоборот, возникнет дефицит ресурсов.

Практика показывает, что создать «плоскую» организацию, представляющую собой сеть групп по процессам и единый центр управления, нереально. Рассматриваемый подход применяется локально, в весьма ограниченных масштабах.

### **Пример.** Организация, прокладывающая кабельные сети

На заре своей деятельности одна крупная и известная компания состояла из группы людей, каждый из которых был мастером на все руки. Эта небольшая фирма оказывала услуги по прокладке сети Интернет в офисах. Согласовав с заказчиком условия работ (без какого-либо бумажного проекта, формальной сметы) и получив аванс, сотрудники покупали на рынке кабель, крепеж, инструменты, а затем выполняли монтажные работы. Со временем количество заказов возросло. Пришлось нанимать сотрудников, создавать вторую бригаду. Чтобы сгладить колебания спроса и получить портфель заказов, необходимо было заниматься рекламой услуг. Продажи также потребовали постоянных усилий отдельного сотрудника. Скоро в компании появились должности коммерческого директора, менеджера по рекламе, начальника отдела закупок, в то время как бригад уже было несколько. Через несколько лет компания существенно развилась и оказывала услуги крупным заказчикам. В ней функционировали: отдел продаж, отдел проектирования, отдел снабжения и другие подразделения. Появились монтажные бригады, имеющие узкую специализацию: прокладка Интернета, электрической сети, пожарной и охранной сигнализации, установка систем кондиционирования и т. п. Этими бригадами управляли главные инженеры проектов. После заключения договора с заказчиком в компании инициировался проект. Курировал его один из менеджеров отдела продаж, а управление бригадами осуществлял главный инженер проекта. Таким образом, структура организации, первоначально построенная по групповому принципу, постепенно преобразовалась в матричную. Использование групп, которые могли бы выполнять все процессы (от продажи услуги до монтажа сети), оказалось экономически нецелесообразным. Как показывает практика, для компаний, осуществляющих такой вид бизнеса, матричная организация управления — наиболее подходящая.

### **Способ 3 «Матричное управление»**

Некоторые специалисты ставят знак равенства между управлением сквозными процессами и матричной организацией деятельности компании. Это заблуждение. Матричная организация имеет как достоинства, так и недостатки. Более того, матричная схема не является более эффективной или более продвинутой по сравнению с линейнофункциональной. Эффективным или неэффективным тот или иной подход к построению структуры делают специфика бизнеса и практические аспекты применения.

На рис. 10 представлена матричная схема управления процессами. В рамках этой схемы в компании выделяется группа сотрудников (возможно, отдел) — владельцы процессов. Каждый из них закрепляется за конкретным сквозным процессом и получает в свое распоряжение необходимые ресурсы (в первую очередь человеческие) из подразделений, участвующих в выполнении процесса. Владельцы процессов оперативно управляют своими сквозными процессами, планируя и учитывая расход ресурсов по определенным, утвержденным в компании методикам.

Опыт показывает, что матричная структура очень чувствительна к ресурсам. Например, если руководителей проектов (владельцев процессов, ГИПов — главных инженеров проектов) недостаточно для оперативного управления группами сотрудников, то система работает уже

не как матричная, а как обычная линейно-функциональная. Руководители (ГИПы) теряют контроль над процессами.

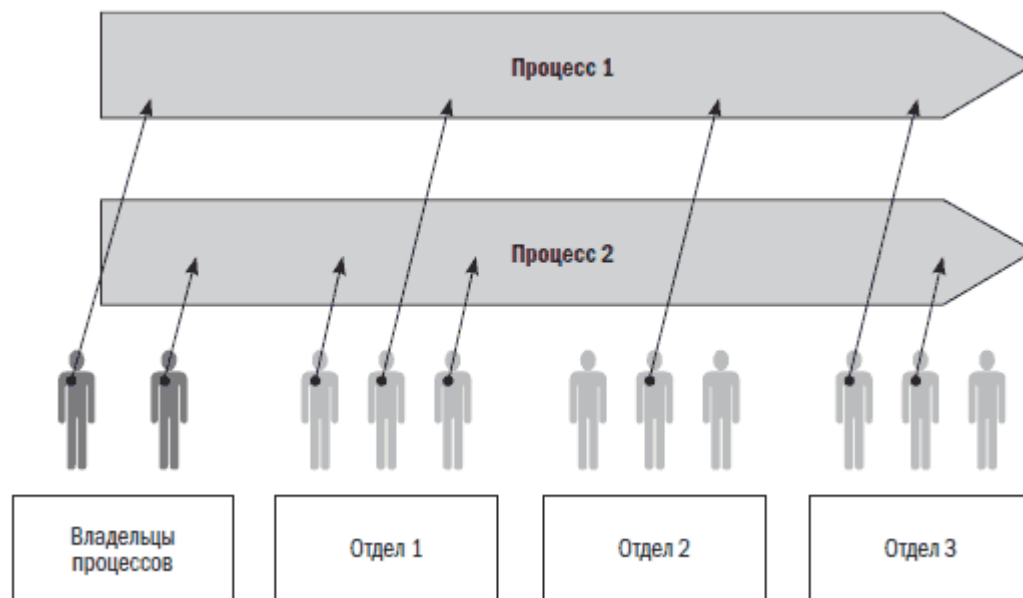


Рис. 10. Матричное управление процессами

По моему мнению, матричную структуру не следует использовать для организации управления сквозными процессами в компании (за исключением бизнесов, для которых такая структура объективно необходима).

#### Способ 4 «Куратор со стороны высшего руководства»

В работах некоторых «классиков» менеджмента качества можно найти следующие рекомендации:

- выделять небольшое количество — сквозных процессов;
- назначать кураторами этих процессов топ-менеджеров компании.

Рассматриваемый вариант организации управления сквозными процессами показан на рис. 11. Он отличается тем, что куратор получает информацию о ходе процесса (иногда через голову начальников средних и нижних уровней) и принимает управленческие решения (на рис. 11 они для наглядности показаны молниями).

Кураторы периодически «ныряют» в процесс, пытаясь за небольшое время разобраться в его проблемах и принять «оптимальные» управленческие решения. На деле эффективность этих решений может оказаться низкой. Более того, не зная глубинных причин проблем, кураторы могут начать бороться с их последствиями, что не приведет к серьезным изменениям<sup>14</sup>.

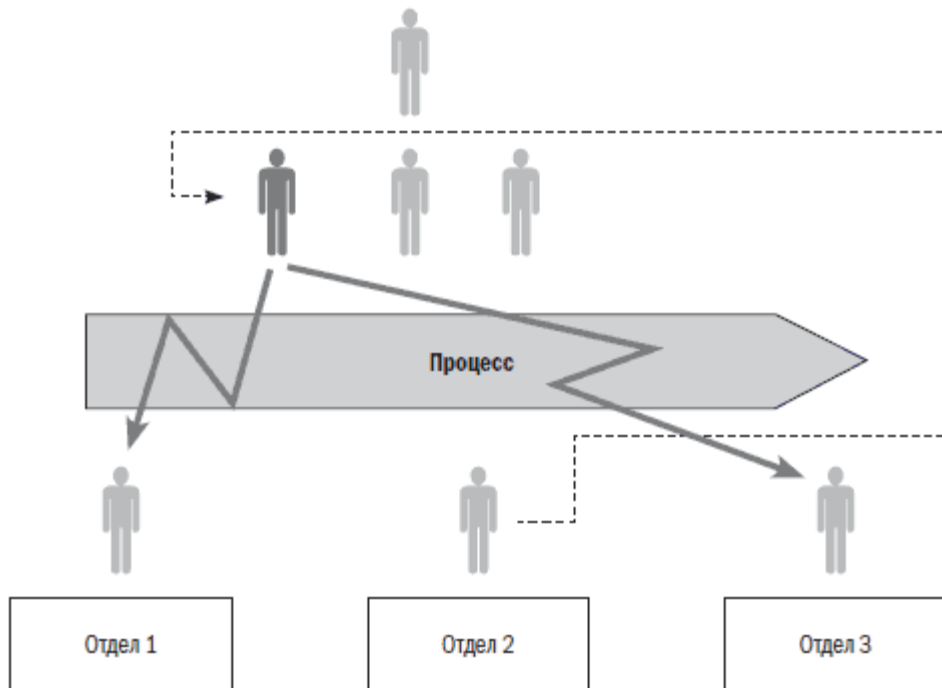


Рис. 11. Куратор со стороны высшего руководства

Из-за загруженности куратора и его отдаленности от живого процесса этот вариант можно рассматривать скорее как теоретический. Попытки вводить кураторов в российских компаниях чаще всего приводили к формальным результатам. (Например, на одном из предприятий фактическое бездействие кураторов привело к появлению так называемых оперативных ответственных за процесс — начальников небольших структурных подразделений, у которых не хватало полномочий, чтобы реально влиять на процесс. Поэтому улучшения в процессах практически отсутствовали<sup>15</sup>.)

#### Способ 5 «Мониторинг владельцем процесса и куратор выше»

Более практичен способ управления сквозными процессами, представленный на рис. 12. Вышестоящими руководителями назначается владелец процесса<sup>16</sup>. Он может, кстати, быть начальником одного из подразделений, участвующих в процессе.

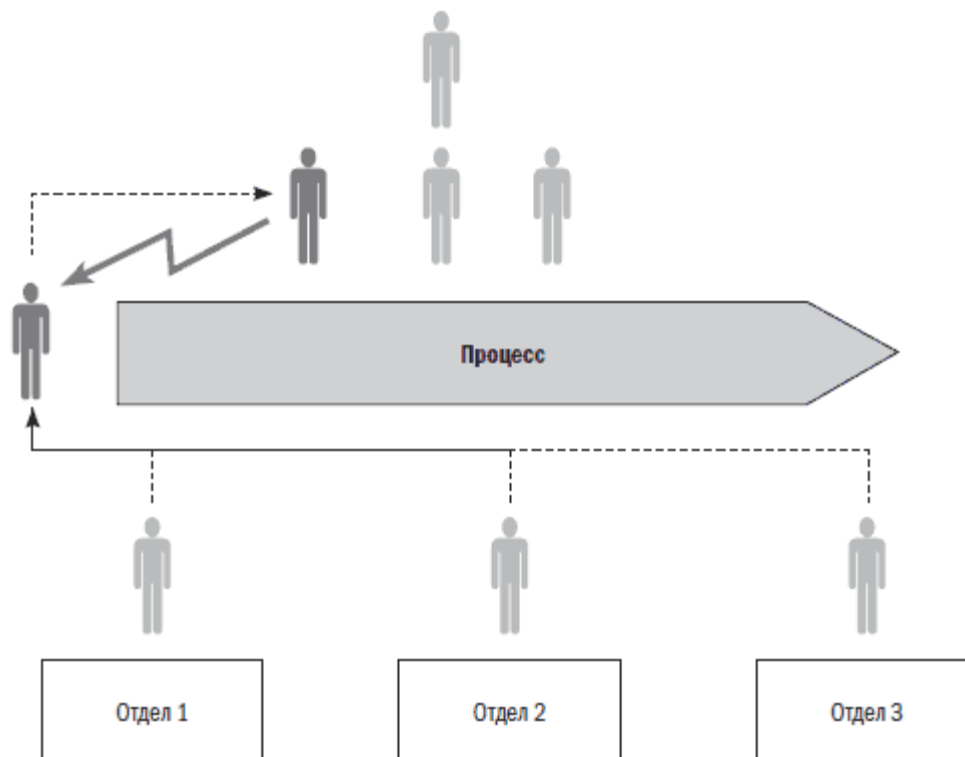


Рис. 12. Мониторинг владельцем процесса и куратором выше

Владелец процесса проводит мониторинг ход процесса, получая необходимую информацию от участвующих в процессе подразделений. Он контролирует значения показателей по процессу, отслеживает выполнение требований регламентирующих документов.

В случае возникновения отклонений при выполнении процесса его владелец:

- сам (коллегиально, взаимодействуя с руководителями соответствующих подразделений);
- либо информирует куратора процесса.

Куратор, в свою очередь, принимает решение или организует обсуждение проблемы (в случае ее высокой значимости) на уровне топменеджеров компании.

В рамках данного подхода владелец процесса имеет следующие полномочия:

- управлять ресурсами, находящимися в рамках его подразделения, а также дополнительно выделенными ему для реализации сквозного процесса<sup>7</sup>;
- устанавливать контрольные точки и получать любую информацию о ходе и результатах сквозного процесса из каждого подразделения, участвующего в его выполнении;
- разрабатывать/корректировать регламентирующие документы по сквозному процессу и деятельности подразделений, участвующих в

сквозном процессе, с последующим согласованием с руководителями подразделений и утверждением вышестоящим руководителем;

- организовывать и проводить совещания руководителей подразделений, участвующих в сквозном процессе;
- требовать от руководителей и специалистов подразделений, участвующих в сквозном процессе, исполнения требований регламентирующих документов по сквозному процессу.

Этот метод управления сквозным процессом наиболее прост и практичен.

### Способ 6 «Управление через регламенты»

На рис. 13 показан еще один способ организации управления сквозным процессом. Формируется рабочая группа по процессу. Она может включать сотрудников, участвующих в нем, экспертов, внешних консультантов.

Рабочей группе ставится задача: выполнить реорганизацию процесса с последующим закреплением измененных технологий выполнения в пакете регламентирующих документов:

- регламенте выполнения — сквозного процесса;
- положениях о подразделениях, участвующих в процессе;
- операционных или технологических картах;
- инструкциях для персонала;
- прочем.

Наиболее важные из разработанных регламентов обсуждаются на уровне топ-менеджеров, утверждаются и вводятся в действие. Последующий контроль исполнения регламентирующих документов возлагается на начальников соответствующих структурных подразделений<sup>18</sup> и службу внутреннего аудита.

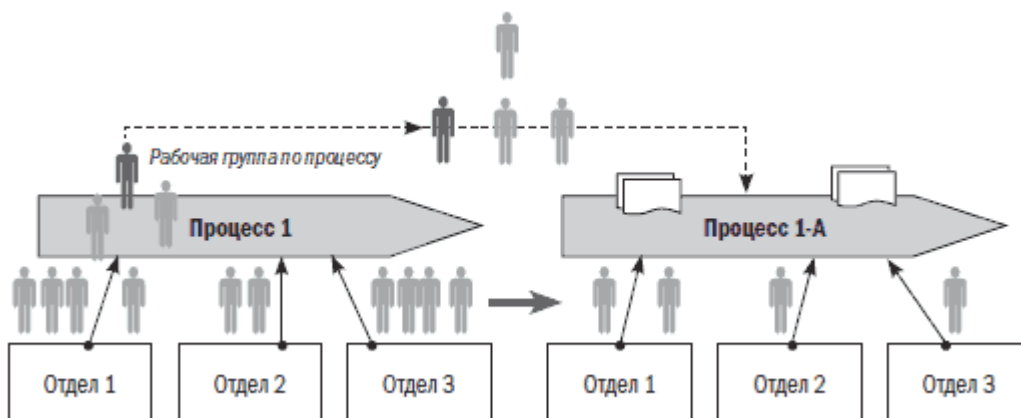


Рис. 13. Управление сквозными процессами через регламенты

### Управление сквозными процессами в масштабах компании

В предыдущих параграфах мы рассмотрели некоторые из существующих подходов к управлению сквозными процессами. Их можно использовать в компании, если возникает необходимость оптимизации деятельности на межфункциональном уровне. При этом система управления компанией в целом может существенно не измениться. В этом параграфе мы поговорим об использовании инструмента сквозных процессов для системной оптимизации бизнеса компании в целом. Речь пойдет об изменении системы управления компанией на основе управления сквозными процессами и группами процессов.

### **Локальные сквозные процессы?!**

На рис. 14 представлена схема процесса. Видно, что в нем участвуют сотрудники разных структурных подразделений, в том числе некоторые из них — в виде исполнителей ролей (например, «инициатор договора»). Процесс завершается определенным результатом.

Процесс пересекает границы нескольких структурных подразделений. В то же время количество его операций ограничено. По размеру схема укладывается на лист формата А4 (в крайнем случае А3), значит, процесс, как объект управления, прост и обозрим. Такой процесс можно условно назвать «локальным сквозным». Для средней или крупной компании результат такого небольшого по масштабам сквозного процесса вряд ли существен с точки зрения бизнеса в целом и (или) внешнего потребителя. Это, скорее, промежуточный результат, полуфабрикат.

Замечу, что при описании процессов нередко складывается следующая ситуация. Бизнес-аналитик описывает процесс. По ходу работы появляется большое количество шагов (операций). Листа А4 явно не хватает. Аналитик увеличивает размер листа до А3. Но через некоторое время и этого мало. В чем причины? Они заключаются в:

- недостаточной квалификации — бизнес-аналитика, который пытается описать все действия на одном листе;
- процесса и состава его участников;
- нечетком структурировании процессов компании в виде иерархического справочника (отсутствие системы процессов).



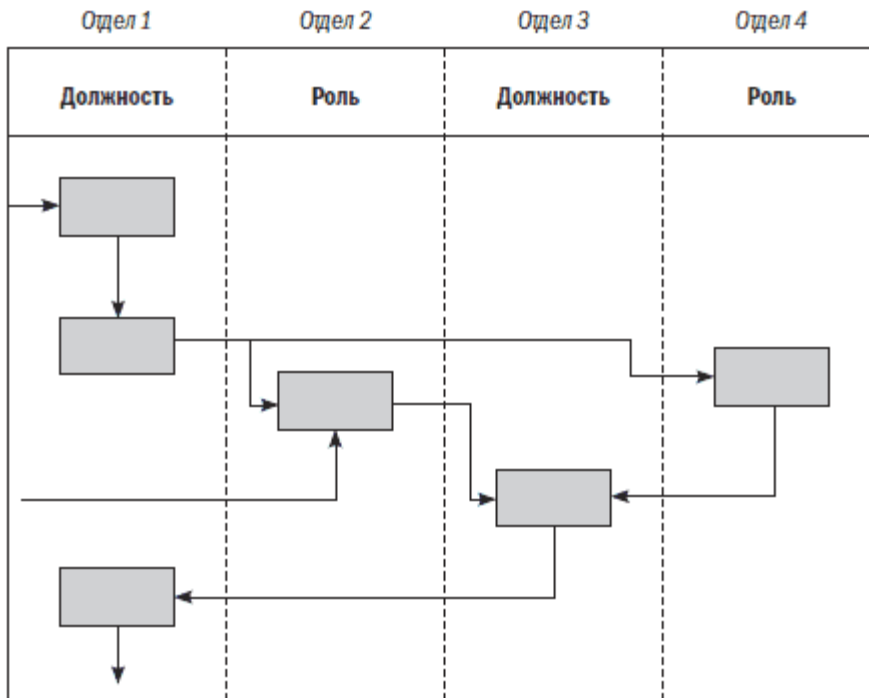


Рис. 14. Локальный сквозной процесс

Что можно и нужно предпринять? Прежде всего разбить процесс на несколько подпроцессов, увязав их по входам/выходам и событиям (то есть определить межпроцессное взаимодействие). Простые и наглядные схемы процессов проще анализировать, согласовывать и запускать в работу. Создавать схемы размером 2 x 2,5 метра категорически не рекомендуется.

### Группы сквозных процессов

Результат, важный для бизнеса в целом, создается при выполнении взаимосвязанной группы сквозных процессов, как показано на рис. 15. Почему сделан такой вывод? Приведу несколько примеров.

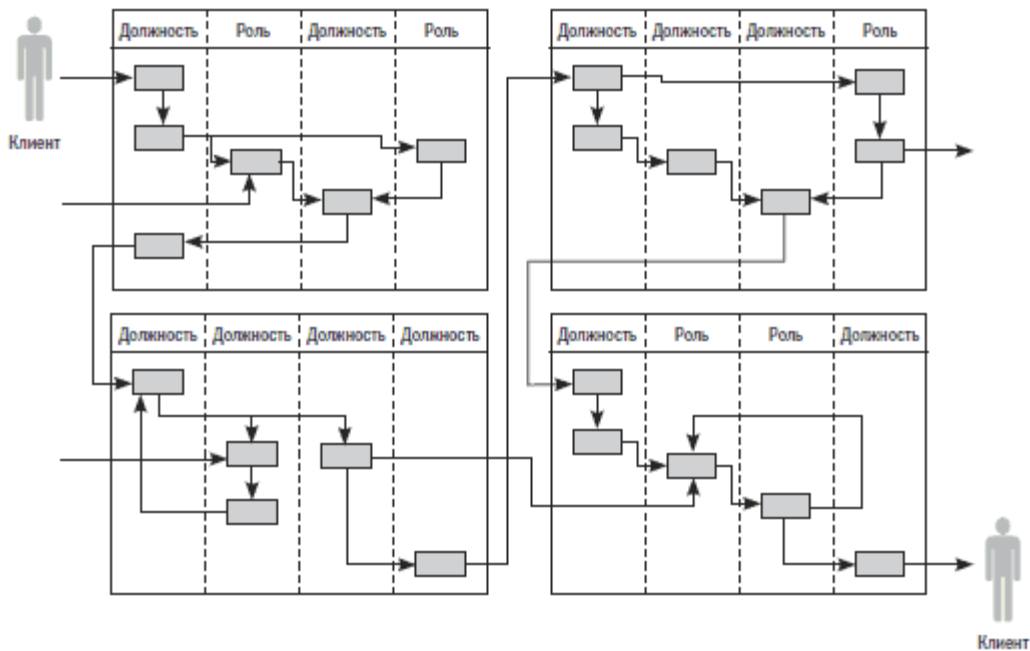


Рис. 15. Группа сквозных процессов

**Пример.** Торговая компания

В группу процессов под названием «Реализация товара» компании входят следующие:

- получение заявок к — лиентов на отгрузку продукции;
- обработка заявки клиента;
- формирование графика доставки товара клиентам;
- обработка отложенных («ждущих») заявок;
- контроль остатков товара, рассылка информации постоянным клиентам;
- обработка отказов клиентов от закупки товара;
- прочее.

Некоторые из этих процессов локальные сквозные. Другие выполняются целиком в одном подразделении. Однако результат, важный для компании и для клиента, — состоявшаяся отгрузка товара со склада компании — можно получить только путем взаимодействия всех указанных процессов. С точки зрения оптимизации можно рассматривать и оптимизировать каждый процесс в отдельности. Но для бизнеса в целом важно то, как выполняется рассматриваемая группа процессов в совокупности. Например, имеет значение среднее время обработки одной заявки — от момента поступления от клиента по электронной почте (факсу) до отгрузки продукции требуемого ассортимента и в нужном количестве со склада компании.

**Пример.** Торгово-производственная компания

В крупной торгово-производственной компании в группу процессов «Разработка нового продукта/измененного текущего продукта» входят следующие процессы:

- разработка и утверждение в — ариантов рецептуры на продукт;
- изготовление пробных образцов;
- тестирование продукта;
- декларирование продукта;
- разработка и регистрация технических условий;
- подбор нового сырья и материалов для производства, поставщиков;
- прочее.

На практике зачастую оказывается, что каждый процесс по отдельности — локальный сквозной, так как в его выполнении участвуют сотрудники из разных структурных подразделений. Но результат, важный для бизнеса, можно получить только при эффективном взаимодействии группы рассматриваемых процессов.

Акцентирую внимание на следующих моментах:

- локальные сквозные процессы легко определять (выявлять границы и состав участников), они обозримы, ими можно управлять, их можно оптимизировать, но эффект будет весьма ограниченным;
- значительный эффект для бизнеса может быть получен только путем эффективного взаимодействия группы локальных сквозных и структурных (целиком выполняемых сотрудниками одного отдела) процессов.

Практическое использование указанного подхода требует как минимум:

- корректно определить границы и участников локальных сквозных процессов;
- определить состав группы взаимодействующих — процессов, обеспечивающих получение важного для бизнеса результата;
- обеспечить управление и оптимизацию локальных сквозных процессов;
- обеспечить управление и оптимизацию на уровне группы процессов в целом.

### **Как организовать управление сквозными процессами и группами процессов**

Практика управленческого консультирования привела меня к мысли, что управление сквозными процессами должно быть двухуровневым, как показано на рис. 16.

Для каждого локального сквозного процесса назначается сотрудник (начальник отдела, ведущий специалист), ответственный за его мониторинг. Он наделяется полномочиями получать оперативную информацию по процессу из различных подразделений, в которых находятся сотрудники — участники процесса. Кроме того, ответственный за мониторинг имеет право собирать межфункциональные совещания для обсуждения проблем и поиска путей их решения. Он разрабатывает проекты нормативно-методических документов для изменения порядка выполнения локального сквозного процесса. Основная задача — мониторинг процесса с использованием системы показателей, установленных владельцем группы сквозных процессов.

Подчеркну, что ответственный за мониторинг выполняет данную работу, находясь на должности начальника отдела, сотрудники которого участвуют в сквозном процессе. Также роль ответственного за мониторинг может играть ведущий специалист. Важно, что он совмещает свою текущую работу с процессной. Таким путем можно избежать появления дополнительных должностей в штатном расписании компании.

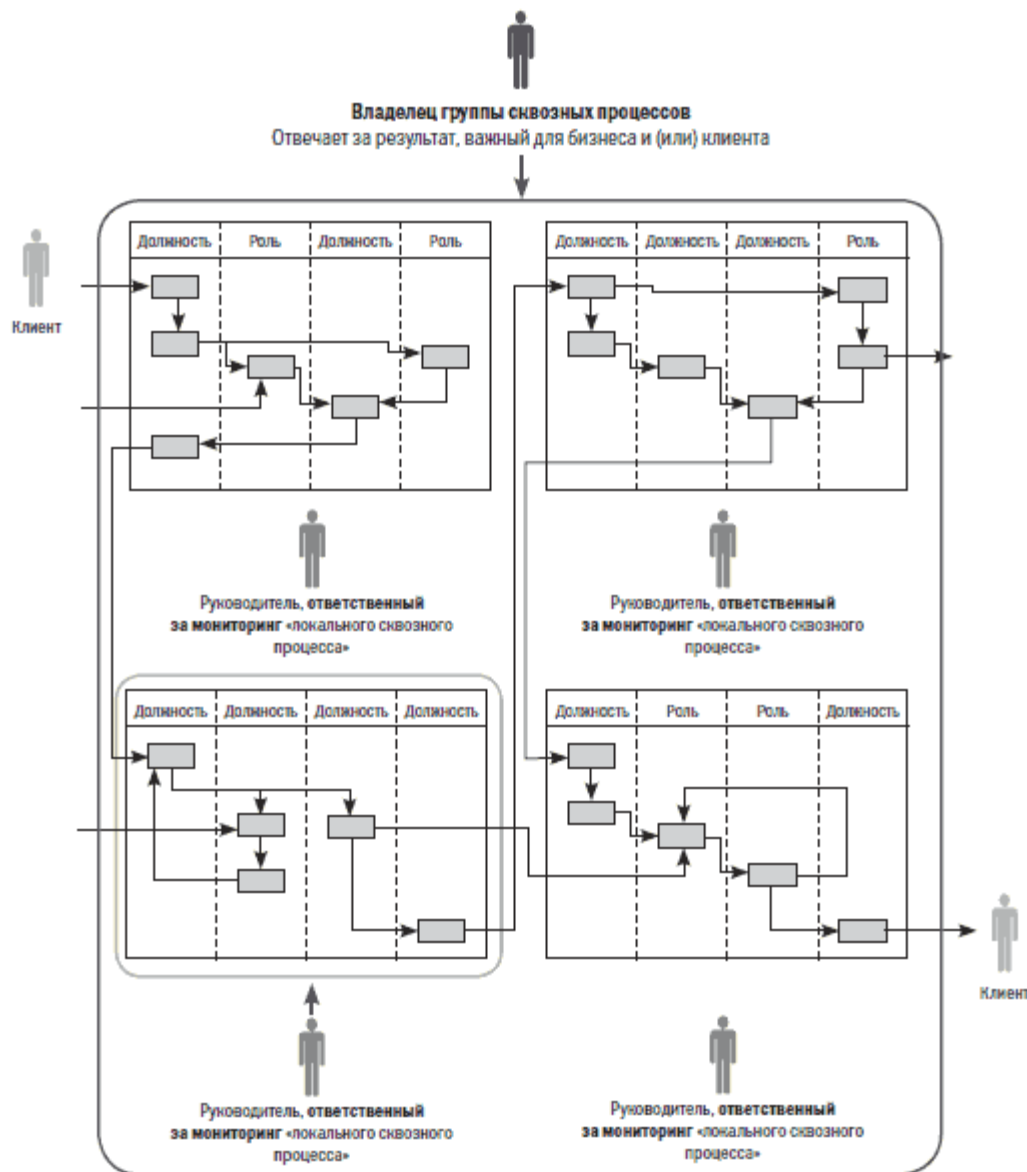


Рис. 16. Двухуровневая схема управления сквозными процессами

Для управления группой локальных сквозных процессов назначается владелец процесса. Это должен быть человек уровня топменеджера, но при этом хорошо разбирающийся в нюансах выполнения работы на операционном уровне. Владелец группы сквозных процессов занимается только мониторингом, анализом и оптимизацией группы сквозных процессов (занимает специально созданную для этого, выделенную должность).

Владельцев процессов (точнее, групп процессов) в компании должно быть ограниченное количество — не более трех-пяти человек. По количеству групп процессов, наиболее важных для бизнеса и/или клиента.

Владелец процесса фактически занимается мониторингом. Он не может отдавать распоряжения участникам локальных сквозных процессов, то есть матричная схема

управления в компании не создается. Основные инструменты, рычаги управления для владельца процесса — это:

- регламенты — выполнения процессов;
- система показателей для группы процессов в целом и каждого локального сквозного процесса в частности;
- система материального стимулирования на основе некоторых специально определенных показателей (при расчете премий для руководителей отделов учитывается достижение целевых значений показателей как по группе процессов, так и по некоторым показателям соответствующего локального сквозного процесса).

Интересно отметить, что Майкл Хаммер, отец реинжиниринга и сквозных процессов, в ходе своей консультационной практики пришел к двухуровневой системе управления процессами. В книге «Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов» [6] он пишет о «3,5 метра сквозного процесса». Эта была схема, которую разработала его группа в рамках одного из проектов реинжиниринга. Далее Хаммер отмечает, что таким объектом сложно управлять. Целесообразно вести речь о группе процессов, взаимодействующих между собой. В книге приводится много любопытных примеров оптимизации группы процессов, которая стала возможной за счет работы владельцев процессов при активной поддержке топ-менеджеров и собственников компании.

Сейчас доступно множество инструментов для описания, регламентации и автоматизации бизнес-процессов. Однако при внедрении возникает несколько проблем:

- Фрагментарный взгляд на процессы. Процессы описывают и регламентируют, не ставя цели выделить и оптимизировать важнейшие группы процессов компании.
- Работу по описанию и анализу — выполняют только бизнесаналитики и некоторые сотрудники подразделений. При этом топ-менеджеры:
  - относятся к процессной работе формально;
  - уделяют ей слишком мало времени;
  - не понимают, для чего и как, не создают систему управления сквозными процессами (не говоря уже об оптимизации групп процессов на уровне бизнеса в целом).
- Системный эффект от управления и оптимизации группы сквозных процессов может быть получен, вероятно, только при активном участии руководителей компании в процессной работе — созданию принципов и правил, обеспечивающих успешную деятельность и взаимодействие владельцев процессов, руководителей, ответственных за мониторинг процессов, и начальников структурных подразделений.

### **Выбор метода управления сквозными процессами**

Рекомендую руководителям компаний выбирать метод управления сквозными процессами, анализируя такие факторы, как:

- заинтересованность собственников и первых лиц компании в налаживании деятельности при помощи инструмента сквозных процессов;
- наличие квалифицированных специалистов по организационному развитию, способных внедрить выбранный метод;
- определение сквозного процесса, понятное и согласованное руководителями организации;
- критерии выделения сквозных процессов;
- количество выделенных сквозных процессов и групп процессов;
- важность групп процессов для достижения целей компании;
- наличие свободных ресурсов (в первую — очередь человеческих) и/или возможности их выделения;
- наличие опыта по управлению проектами.

### **Владелец процесса: ответственность и полномочия**

В предыдущих разделах были введены понятия «владелец процесса» и «ответственный за мониторинг процесса». Далее обсудим критерии выбора, ответственность и полномочия владельца процесса. Они будут справедливы и при назначении ответственного за мониторинг локального сквозного процесса. Выбор названий ролей в процессе — внутреннее дело организации. Важно понять суть обсуждаемых требований.

На практике часто возникает вопрос: кого из руководителей назначать владельцем сквозного процесса (или ответственным за мониторинг)? Обсудим некоторые критерии, которыми можно руководствоваться при определении владельца процесса:

- часть (доля) деятельности сквозного процесса, которая приходится на конкретное подразделение (руководитель этого подразделения — кандидат на роль владельца процесса);
- заинтересованность руководителя в повышении эффективности (оптимизации) сквозного процесса;
- понимание руководителем деятельности подразделений, участвующих в сквозном процессе;
- высокая компетентность руководителя в области управления, знания и навыки по организации командной работы;
- коммуникабельность руководителя;
- авторитет руководителя у сотрудников различных подразделений;
- прочее.

Если существенная часть сквозного процесса выполняется в одном подразделении, то владельцем такого процесса, очевидно, стоит назначить руководителя рассматриваемого структурного подразделения. Владелец процесса лучше назначать руководителя, который заинтересован в повышении эффективности (оптимизации) этого сквозного процесса. При отсутствии мотивации руководитель не сможет адекватно выполнять функции владельца.

Руководитель должен знать и понимать всю деятельность по сквозному процессу. Это означает, что он имеет большой опыт работы в компании, налаженные коммуникации с руководителями других подразделений.

Для управления сквозным процессом руководителю необходимы знания и навыки не только в области регулярного менеджмента и процессного управления, но и умение организовать командную работу людей, стать лидером. При подборе владельца процесса, безусловно, следует учитывать личные качества руководителя и сложившиеся отношения, его авторитет в коллективе.

Дж. Харрингтон в книге «Совершенство управления процессами» [5] приводит следующие вопросы, на которые нужно ответить, подбирая владельца процесса:

- У кого из менеджеров наибольшее — количество подчиненных занято в данном процессе?
- Кто из них расходует больше всего рабочего времени на этот процесс?
- Кто из них испытывает наибольшие сложности в связи со штурмовщиной, большим количеством претензий и неэффективностью процесса?
- Чья репутация укрепитя сильнее всего при условии надлежащего управления процессом?
- Кто из них получит наибольшие выгоды от надлежащего функционирования процесса?
- Кто обладает наибольшими возможностями для внесения изменений в процесс?

Далее он пишет: «Получив ответы на эти вопросы, можно отобрать наиболее подходящих кандидатов в руководители данного процесса и составить предварительный список. Важно также, чтобы потенциальный владелец процесса занимал в организации достаточно высокое положение, позволяющее ему:

- видеть последствия для данного процесса изменений бизнесцелей организации;
- инициировать внесение изменений в политику компании и те процедуры, от которых зависит функционирование процесса;
- утверждать и реализовывать план внедрения изменений в процесс;



- контролировать эффективность и результативность процесса.

Еще одним важным обстоятельством при выборе собственника процесса являются личные качества кандидатов. Владелец процесса должен:

- вызывать всеобщее доверие к себе;
- уметь увлечь за собой других работников;
- быть опытным переговорщиком;
- охотно принимать необходимость перемен;
- уметь преодолевать возникающие препятствия;
- быть дальновидным;
- не бояться рисковать;
- обладать творческими способностями;
- не бояться того, что его будут оценивать по достигнутым результатам».

Рассмотрим также обязанности и полномочия руководителя (владельца) процесса согласно Хаммеру. Владелец процесса (у Хаммера [6] объект управления руководителя процесса — группа сквозных процессов):

- проектирует процесс, обеспечивает — его успешное внедрение и постоянно его совершенствует;
- планирует, документально оформляет, распечатывает и дорабатывает обучающие материалы, а также все необходимые инструкции, памятки и прочие средства, которые потребуются участникам процесса;
- определяет и отслеживает показатели эффективности процесса;
- с помощью показателей эффективности, а также результатов аудиторских проверок оценивает работу участников процесса и постоянно вносит в нее улучшения;
- знает, к каким показателям нужно стремиться на каждом этапе, и использует эти знания для совершенствования процесса;
- следит за тем, чтобы каждый участник понимал свою роль в процессе;
- определяет, какие изменения и в каком порядке необходимо внести в процесс, решает все связанные с этим вопросы;
- устанавливает и оценивает показатели исправной работы процесса<sup>19</sup>;
- сравнивает показатели эффективности процесса с показателями эффективности в других компаниях;

- следит за строгим соблюдением требований, накладываемых процессом;
- разрешает все проблемы, связанные с выполнением процесса.

При внимательном прочтении приведенных выше требований возникает устойчивая аналогия с собственником бизнеса, который занимается оперативным управлением. Он больше других заинтересован в отстройке процесса и его эффективном выполнении. Но если в небольшой компании собственник еще может лично контролировать эффективность операционной деятельности, то в средней и крупной это физически невозможно. Владелец группы сквозных процессов как раз и заменяет собственника. Он становится «смотрящим» за эффективностью выполнения определенной группы взаимосвязанных процессов компании, обеспечивая получение результата.

Приведем еще обязанности и полномочия начальника отдела. По мнению Хаммера, начальник отдела:

- хорошо знает процесс и понимает, как его выполнение на данном участке воздействует на ход процесса на других участках;
- обучает персонал всем необходимым навыкам, связанным с процессом;
- выделяет ресурсы, необходимые для процесса;
- помогает руководителю процесса выявлять и решать проблемы, связанные с неправильным построением или плохим выполнением процесса.

Что касается высшего руководства компании, то, по мнению Хаммера, оно:

- предоставляет руководителю процесса существенные полномочия, большие, чем у начальников отделов;
- назначает на должность руководителя процесса авторитетного и влиятельного сотрудника;
- обеспечивает ему со своей стороны полную поддержку;
- помогает руководителю процесса приспособиться к новому стилю управления;
- четко определяет границы ответственности и полномочий между руководителями процессов и начальниками отделов;
- дает руководителю процесса реальную — власть и средства для проведения своих решений в жизнь.

Последнее утверждение, как уже упоминалось, вовсе не означает внедрения матричной системы управления. Если владелец процесса или ответственный за мониторинг локального сквозного процесса получает

полномочия распределять премии между руководителями отделов и сотрудниками, то это будет равносильно получению им реальной власти.

Отмечу, что оптимизация и эффективное управление группой процессов не могут быть результатом работы одного человека. Скорее, это задача команды руководителей и специалистов.

### Список литературы

1. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М. : МЦФЭР, 2003.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. — М. : Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2009.
3. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. Контти Т. Самооценка в организациях. — М. : Стандарты и качество, 2000.
5. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. — М. : Стандарты и качество, 2007.
6. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. — М. : Альпина Паблишер, 2012.

---

<sup>1</sup> В отличие от сложных технических систем.

<sup>2</sup> Палетоместо — единица складского хранения.

<sup>3</sup> Такой сквозной процесс выделять целесообразно.

<sup>4</sup> Схема процесса, на которой операции, выполняемые каждым его участником, показаны в отдельном столбце.

<sup>5</sup> Хотя само по себе согласование входов/выходов — важнейшая задача при внедрении процессного управления.

<sup>6</sup> СБЕ — стратегическая бизнес-единица.

<sup>7</sup> Для целей полного анализа бизнеса нужно построить схемы ЦСЦ.

<sup>8</sup> Если каждый процесс выполняет только один сотрудник (малая компания), то процесс, представленный на рис. 8, можно считать сквозным.

<sup>9</sup> Каждая из этих частей также может представлять собой сквозной процесс.

<sup>10</sup> Многие западные консультанты рекомендуют такой подход. Однако на практике он не работает.

<sup>11</sup> То есть выделение и управление сквозными процессами рассматривается мной в качестве инструмента налаживания межфункционального взаимодействия для решения задач бизнеса, получения синергетических эффектов и достижения высокой операционной эффективности.

- <sup>12</sup> РЦ — распределительный центр.
- <sup>13</sup> Формализованный язык описания процесса, метод описания процесса.
- <sup>14</sup> Скорее, приведет к стрессу у выполняющих процесс сотрудников.
- <sup>15</sup> В одной из зарубежных книг автор предложил при внедрении процессного подхода создавать институт владельцев процессов и «процессных стюардов».
- <sup>16</sup> В результате коллегиального решения.
- <sup>17</sup> Наиболее сложная форма выделения ресурсов — матричная схема организации. Но, как я уже упоминал, она не рекомендуется для управления сквозными процессами, выделенными в обычной линейно-функциональной организации.
- <sup>18</sup> Каждый отвечает за исполнение требований регламентов по сквозному процессу в части операций, выполняемых его подразделением.
- <sup>19</sup> Очевидно, неточный перевод. Скорее, имелись в виду «показатели нормального хода процесса». Другими словами, допустимый диапазон отклонений значений показателей. [an error occurred while processing this directive]