

# От партнера русского издания



Что такое «бизнес-процесс» — сам термин и его смысл, — я узнала в 1990 году, проходя стажировку в компании Meta Software Corporation в Бостоне. Моя стажировка заключалась в основном в изучении программных продуктов этой компании (кто-то, возможно, помнит MetaDesign и Design/IDEF — в начале 90-х эти программные продукты были на российском рынке), их локализации и поиске, к чему же их можно приложить в России в то непростое время перехода от социализма к капитализму. Однако, бывая на различных встречах, собраниях и семинарах компании MetaSoft, где обсуждались текущие и будущие консалтинговые проекты, связанные с совершенствованием деятельности американских банков, предприятий и организаций, я невольно погружалась в терминологию, проблемы и методы, объединяемые словосочетанием «бизнес-процесс».

Коллеги из MetaSoft подобрали мне отдельные публикации по этой теме, в том числе статьи Майкла Хаммера и Джеймса Чампи. Информация была достаточно разрозненная, иногда противоречивая и малопонятная, но тем не менее я помню свой восторг от прочитанного и глубокое убеждение, что эти идеи надо обязательно привезти в Россию и попробовать их реализовать. В 1992 году в рамках деятельности

российской компании «МетаТехнология» началась работа над этим: переводы статей, их адаптация, лекции, семинары, собственные публикации о том, что существует такое понятие «бизнес-процесс», что предприятиями надо управлять попроцессно, что именно процессный подход позволит в короткие сроки избавиться от многих недостатков и решить насущные проблемы.

Книгу «Реинжиниринг корпорации» Майкла Хаммера и Джеймса Чампи я прочитала в 1997 году, когда она впервые вышла на русском языке, и она стала одной из моих настольных книг. Не могу сказать, что она в то время имела бешеный успех среди российского менеджмента и оказала какое-то сильное влияние на рынок с точки зрения формирования процессной ориентации. Правда, к тому моменту слово «реинжиниринг» (не по вине авторов книги, разумеется) приобрело негативный оттенок, и пресса была полна публикациями о том, что более 50% проектов по реинжинирингу завершаются ничем, т.е. неудачей. Понятию «реинжиниринг процессов» стали противопоставлять (именно это слово здесь уместно) такие понятия и, соответственно, подходы, как «пошаговое совершенствование процессов» или «непрерывное совершенствование процессов».

Сегодня эти понятия и подходы постепенно сближаются. Да и сами авторы в последней главе нового издания книги, отвечая на вопрос, насколько изменилось их понимание слова «реинжиниринг» за прошедшие тринадцать лет с момента первой публикации их книги, искренне отвечают, что «...вначале мы определили реинжиниринг как “принципиальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности...” и сказали, что в этом определении... самое важное — “радикальный”. Но теперь мы думаем, что важнее всего постичь концепцию процессов... Суть нашего подхода в том, чтобы управлять

компаниями вокруг их процессов. Иногда они требуют радикальной перестройки, иногда — нет». Под этими словами я также могу подписаться. Главное — управлять процессами, независимо от того, перестраиваете вы их радикально или совершенствуете пошагово.

В чем, с моей точки зрения, колоссальная заслуга Хаммера и Чампи?

- В том, что они первыми систематически изложили и представили понятия и методы по управлению бизнес-процессами, которые не являлись (и до сих пор не являются) интуитивно очевидными для большинства менеджеров и еще не вошли в набор общепринятых представлений.
- В том, что они заставили нас думать экстремальным образом — на уровне воинствующего радикализма — о бизнесе, о том, что мы делаем и правильно ли это делаем.
- В том, что они заставили многих искать альтернативные подходы к управлению процессами, и такие подходы были найдены (CPI — Continuous Process Improvement, TQM — Total Quality Management).

Эта книга — кладезь идей, каждая из которых породила в дальнейшем другие методы и подходы, развивающие, уточняющие и дополняющие различные аспекты управления бизнес-процессами. Лично для меня она не о том, как разрушать, не о радикализме, — она о том, как реально управлять процессами, как стать процессно-управляемой компанией. А это непростой путь. Недостаточно выделить и организовать лишь один (пусть самый важный) процесс — необходимо подтянуть и остальные. Затем нужно настроить всю систему управления (включая оргструктуру) на новые принципы работы в соответствии с проведенными изменениями.

При этом надо не допускать отклонения от поставленных целей, постоянно измеряя свое движение и то, насколько вам удалось достичь желаемого. В общем, путь интересен, но непрост.

Мы помогаем российским предприятиям внедрять управление процессами около пятнадцати лет. За последние пять лет произошли качественные изменения в менеджменте российских компаний. Уже никому не надо рассказывать, что такое бизнес-процессы, и доказывать необходимость управления ими, — в отличие от середины и конца 90-х, когда вся информация на эту тему воспринималась в лучшем случае скептически, а иногда и воинствующе негативно. Конечно, находились смельчаки и провидцы, такие, как, например, Евгений Федорович Макаров (в годы нашей первой встречи — генеральный директор ОАО «Белгородэнерго», а ныне генеральный директор МРСК-1 — компании, управляющей электрическими сетями на территории центра и юга России), которые «схватывали» эти идеи и именно через них выводили свои компании из «среднячков» в лидеры.

Некоторое время назад мы провели анализ того, как российский топ-менеджмент «знает и любит» процессно-ориентированный подход к управлению. По уровню интереса и знаний в этой области мы разделили менеджмент на семь категорий:

- Ничего или почти ничего не слышали о бизнес-процессах. То есть кто-то видел ссылки на публикации о процессах, а кто-то знает, что существуют бизнес-процессы, но никак не связывает это понятие со своей ситуацией. Таких сейчас осталось всего лишь процентов 15.
- Читали и имеют представление, что такое процессный подход. Такие менеджеры проявляют большой интерес к теме реинжиниринга, но уровень их знаний

скорее низкий и больше теоретический, чем практический. Однако они знают преимущества процессного подхода, представляют, во что выливается стоимость его внедрения, к чему это может быть применимо в первую очередь, а также как это связано с другими технологиями, например с внедрением корпоративной информационной системы. Таких, по нашим оценкам, 20 процентов.

- Серьезно изучают вопрос, однако сами не могут использовать эти приемы. Готовы к инвестициям и пилотному проекту под руководством опытного консультанта. Это самая многочисленная категория — 40 процентов.
- Готовы на проект корпоративного уровня. Мыслят категориями процессов, думают об использовании специализированного инструментария и связях с другими технологиями, но считают, что в проекте должен присутствовать кто-то более опытный. Это тоже немалая часть менеджмента. Мы оцениваем их долю как 15%.
- Для менеджеров этой категории процессный подход естественен, и принимают они его автоматически. Все могут реализовать сами, способны к самообучению и развитию. Консультант присутствует только при нестандартных ситуациях и в случае каких-то сложных проблем.
- Мастера, знают, как «нарушать правила». Знают не только «что» и «как», но и «почему». Соединяют процессы и стратегию и предлагают альтернативные решения в нестандартных ситуациях.
- Эксперты. Пишут статьи, читают лекции, развивают методы и инструменты, передают знания.

Последние три категории — это «высший пилотаж», и на них приходится оставшиеся 10 процентов, что не так уж и мало! Это реальные инноваторы и прогрессоры. Предприятия и компании, которыми они руководят, — первые в своих отраслях. И именно они подтверждают банальную истину: значительные изменения будут успешными, только если во главе стоит полный энтузиазма лидер из числа старших менеджеров.

Свое предисловие мне хотелось бы завершить еще одним высказыванием авторов. На вопрос «Компания провела реинжиниринг. Что дальше?» они отвечают: «А дальше нужно управлять перестроенными процессами так, чтобы достичь того уровня эффективности, который они могут обеспечить».

Таким образом, история не заканчивается, а только начинается, т.к. управление процессами — не менее сложная и увлекательная задача, чем их реинжиниринг. Этого не надо бояться, так как уже существует достаточно большой опыт и наработаны методики, подходы, инструменты, технологии, которыми можно воспользоваться и пройти этот путь наименее болезненно и достаточно эффективно. Мне остается лишь пожелать вам удачи в ваших начинаниях и свершениях, и пусть эта книга вам поможет.

Хотелось бы поблагодарить издателей за решение снова выпустить эту книгу на русском языке — сейчас для нее самое время! Также необходимо отметить живой, энергичный перевод, достойный замечательного оригинала. Книга достаточно эмоциональна, и в переводах подобной литературы главным является бережное сохранение энергетики, общего настроения, нюансов авторского языка. Все это удалось переводчикам вполне.

*Мария Каменнова,  
генеральный директор IDS Scheer Россия,  
ноябрь 2005 г.*