

Влияние усиления конкуренции на управление бизнес-процессами в компаниях

© 2014 Юрлова Анастасия Александровна
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
119991, г. Москва, Ленинские горы, д. 1
E-mail: aayurlova@mail.ru

Исследуется влияние глобальной конкуренции на внутреннее построение компаний, организацию труда и бизнес-процессов. Последовательно выделяются и анализируются основные исторические этапы развития организационных концепций, отмечаются основные достижения каждого периода. В ходе анализа сравниваются между собой и различные организационные структуры, выделяются их преимущества и недостатки. Также рассматриваются современные параметры конкурентоспособности и особенности мирового рынка, приводятся актуальные примеры успешных решений в области построения бизнес-процессов.

Ключевые слова: управление бизнес-процессами, структура организации, конкуренция, функциональное и процессное управление.

Система взглядов на организации как совокупности бизнес-процессов начала развиваться и получила популярность в 90-х гг. XX в. с выходом книг Т. Давенпорта, М. Хаммера и Дж. Чампи, Г. Раммлера и А. Брэйча, Г. Джонсона и др. Благодаря основам, заложенным в этих работах, и в силу того, что преобразование ресурсов в ценные для потребителей результаты всегда являлось центром деятельности предприятий, сегодня мы можем взглянуть на эволюцию организационного построения компаний по-новому - через призму бизнес-процессов. В свою очередь, источником постоянного развития организационных концепций являлось усиление конкуренции, а также научно-технический прогресс, изменение структуры капитала и рост потребностей общества.

В своей знаменитой основополагающей работе “Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе” М. Хаммер и Д. Чампи определили бизнес-процесс как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов ис-

ходных данных создается ценный для клиента результат¹. “Исходными данными” для бизнес-процессов могут служить материальные, финансовые и человеческие ресурсы, а результатами могут быть как материальные, так и нематериальные продукты поэтапной деятельности компаний.

Исследователи Г. Раммлер и А. Брэйч создали методологическую базу процессного управления. Они подчеркивали, что бизнес-процессы охватывают всю деятельность организации и проходят через все структурные единицы компаний для получения результатов внешними или внутренними потребителями². Г. Раммлер и А. Брэйч описали “Модель девяти ячеек” (см. таблицу), в которой показали связь между тремя уровнями управления и их тремя параметрами.

В данной матрице связи не только горизонтальные (цели - способы их достижения - менеджмент и оценка результатов), но и вертикальные: модель показывает, что цели исполнителей и клиентов должны иметь свое отражение в целях и стратегии организации, что из работы

Модель девяти ячеек*

	Цели	Структура	Управление
Организационный уровень	Стратегия, операционные планы и показатели	Организационная структура и общая бизнес-модель	Оценка результатов деятельности организации и культура управления
Процессный уровень	Потребности клиентов и бизнес-среды	Дизайн систем и процессов, организация рабочего пространства	Менеджмент процессов и непрерывное улучшение
Уровень исполнителей	Должностные инструкции, оценка исполнителей, индивидуальные планы развития	Должностные роли и обязанности, требования к навыкам исполнителей; инструменты работы с персоналом	Обратная связь по результатам работы, поощрение и наказание сотрудников, обучение и поддержка

* Rummeler G., Branche A. Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco, 2012. P. 102.

на местах и из качества управления процессами складываются результаты всей организации, а также, что структура и инструменты управления должны быть согласованы на всех уровнях: должностные обязанности исполнителей являются частью бизнес-процессов организации, складывающихся в общую организационную структуру и далее - в бизнес-модель.

Борьба компаний на рынке заставляет их постоянно искать конкурентные преимущества для предоставления потребителю большей ценности и извлечения из этого выгоды. Российский ученый Ю.Б. Рубин определил конкуренцию как конфликтное соперничество за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития³. Хорошо выстроенная организационная структура и эффективные бизнес-процессы могут представлять сами по себе конкурентное преимущество, поскольку предполагают более низкие издержки, высокую адаптивность бизнеса и нацеленность компании на непрерывное улучшение. В большинстве случаев конкурентное преимущество достигается через инновации. Проследим, какие открытия в области построения бизнес-процессов помогли компаниям преуспевать на рынках.

Изначально объемы производства были невысокими, конкуренция на большинстве рынков по причине дефицита была низкой, но постепенно рынки насыщались. Важным этапом развития стали XV-XVIII вв., ключевым открытием этого периода явились разделение и специализация труда. Бизнес-процессы раздробили на части для передачи участков работ различным исполнителям, что позволило значительно увеличить выпуск продукции и снизить издержки на единицу. А. Смит выделял несколько преимуществ разделения труда, среди которых повышение качества и скорости выполнения отдельных операций, а также экономия времени⁴. Данный этап привел к значительному росту производства и потребления товаров. В то же время, как отмечает Р. Монкс, развивались транспорт и торговые пути, а также возникали первые акционерные общества, появление которых было связано с потребностью в объединении ресурсов больших групп людей для финансирования сверхвыгодных проектов на новых рынках в отдаленных частях света⁵.

Акционерные компании нанимали профессиональных менеджеров, обладавших опытом и навыками. Конкуренция начала приобретать глобальные рамки, так как были образованы компании, работавшие и продвигавшие свои интересы на различных континентах. Для управления множеством географически удаленных офисов ком-

паниям потребовались новые инструменты и новые решения для организационных структур. Появился ряд “линейных” менеджеров, следивших за конечными исполнителями (создание среднего звена управления). Из общих были выделены функции планирования, разработки новых продуктов, учета и контроля, стандартизации (дальнейшее разделение труда). Было внедрено функционально-географическое деление: обычно руководитель территориального отделения подчинялся главе компании, а функциональные руководители на местах получали стандарты работы от функциональных руководителей центрального офиса, но их текущую работу контролировал местный управляющий. Бизнес-процессы были сильно раздроблены на крошечные участки, и для получения конечного результата требовалось большое количество менеджеров, разработка четких правил выполнения практически каждой операции и развитие дополнительных “склеивающих” профессий, в первую очередь связанных с планированием и контролем.

Свое научное оформление идеи того времени обрели уже в XIX в. в концепции рациональной бюрократии М. Вебера. М. Вебер определял бюрократию как организационное устройство, которое должны использовать все организации, включая государственные и частные. Принципы бюрократии согласно М. Веберу - это четкая иерархия, формальные отношения, следование универсальным правилам, специализация, профессиональный менеджмент и др.⁶

Функциональные организации, построенные по модели Вебера, действительно помогли наладить и согласовать между собой деятельность сотрудников различного рода и размера компаний, однако у данной концепции нашлись свои недостатки. Как отмечал Р. Мертон, в бюрократических организациях нередко существует феномен “формализма”, или “волокиты”, когда следование правилам становится первоочередной задачей, подменяет собой действительные цели компании, и, как следствие, идет во вред организации. Четко следуя процедурам, исполнители не могут выполнить запросы части своих клиентов, так как многие случаи требуют неформального или творческого решения, что не входит в рамки регламентов⁷. Переходя к рыночным терминам, отметим, что подобные компании являются неадаптивными и их “дисфункциональность” ведет к снижению конкурентоспособности.

В XX в. бурное развитие получает теория управления как одно из направлений научной мысли, имеющее большое практическое значение. В это время появились первые системные

работы и научные исследования по менеджменту Ф. Тейлора, А. Файоля, Ф. и Л. Гилбертов, Дж.Д. Муни⁸. В частности Ф. Тейлор предложил дробление труда уже на отдельные операции и движения, что было воплощено на заводах Г. Форда вместе с конвейером, который позволял больше не тратить время на переход от одной машины к другой. Несколько позднее А. Слоуном был сформулирован принцип управляемой децентрализации, согласно которому организации были разделены на *независимые* подразделения, каждому из которых были поставлены соответствующие задачи, выполнение которых предполагало успешную работу всей компании. Общей чертой бизнеса того времени, как отмечает Т. Ди Лоренцо, являлось то, что компании, наиболее преуспевавшие в своих областях, становились чаще всего монополистами на рынке и исключали своих конкурентов из борьбы либо поглощали их, поскольку государственное регулирование конкуренции на тот момент отсутствовало⁹.

Начало XX в. - это время колоний, массового производства и борьбы за новые рынки. Однако, становясь монополистами, побеждая конкурентов, приобретая все более крупные масштабы и диверсифицируя свою продукцию, компании требовали новых типов департаментализации (деление на отдельные элементы, согласно какому-либо принципу). В этот период к уже существовавшим функциональной и географической департаментализации были добавлены продуктовая и департаментализация по группам покупателей.

Конкуренция за экономическое превосходство, за дешевую рабочую силу в колониях и за рынки сбыта для национальной промышленности в совокупности с другими причинами вылилась в масштабные войны. Мировые войны кардинально изменили экономический ландшафт и принесли колоссальные экономические потери странам-участницам. Восстанавливаясь после обширных разрушений Второй мировой войны, первоочередной задачей, как описывает Л.Н. Алексашкина, все государства ставили стабильность и обеспечение населения товарами первой необходимости¹⁰. В западном мире 50-70-е гг. XX в. отличались относительной рыночной устойчивостью: спрос был постоянным или растущим, инновации внедрялись постепенно, устаревание как физическое, так и моральное товаров происходило средними или медленными темпами¹¹. Управление компаниями было нацелено на удовлетворение практически неизменного спроса, и поэтому механизмы, использовавшиеся менеджментом, были построены на

классических принципах управления, созданных в начале века.

В 70-80-х гг. XX в. потребности покупателей в западном мире начали значительно изменяться из-за того, что спрос на массовую продукцию был постепенно удовлетворен и потребители начали обращать внимание не только на факт наличия товара, но и на его характеристики и свойства, а также на структуру обслуживания компании. Как отмечает И.П. Николаева, в это же время в западные страны начали поступать товары из Японии, несколько позднее из Китая, а затем и из других восточных стран¹², что значительно расширило представления покупателей о том, какими могут быть товары. В этот момент конкурентная борьба перешла от соперничества по параметру цена/качество к соревнованию по огромной группе параметров. Безусловно, качество и цена по-прежнему оставались важны, но к ним присоединились такие критерии, как ассортимент, доступность, сроки доставки, сервис, способы оплаты, информационное обеспечение и реклама, позиционирование и имидж продукта, а также отзывы и мнение других покупателей.

В отличие от всех предшествующих десятилетий, для многих компаний их размер стал не преимуществом, а проблемой, поскольку в тот момент, когда они еще не отработали затраты на прошлое поколение товаров, рынок уже успевал измениться. Только что появившийся конкурент с улучшенной версией продукта мог захватить соответствующий сегмент рынка, так как не был обременен затратами на разработку и выпуск предшествующей модели, а сразу пользовался результатами работы разработчиков прошлой версии.

Жизненный цикл продуктов и услуг уменьшился в разы, что относится не только к непосредственно потреблению, но и к срокам, отведенным на разработку, внедрение и маркетинг товаров. Неактуальной стала модель бизнеса, основанная на создании нескольких хороших продуктов и услуг и процветании без постоянных доработок и адаптации.

Как отмечают исследователи, рынок изменился и начался переход от массового к точечному производству товаров под более узкие группы потребителей, в том числе под уникального единичного клиента¹³. Цель предоставления однотипных товаров и услуг утвержденного уровня качества была заменена целью предоставления товаров и услуг на конкретных условиях данного потребителя в количестве и в срок, обозначенный заказчиком. Это требовало пересмотра ранее принятых принципов управления и внедрения новых форм построения компаний.

Для выживания в условиях сильной конкуренции в компаниях формируются новые бизнес-процессы и соответствующие им новые виды организационных структур, среди которых:

- Матричная структура, основанная на двойном подчинении сотрудников – руководителям функциональных и проектных подразделений. Данная структура интересна организациям, которым необходимо непрерывно перераспределять ресурсы под проекты, цели или географические единицы, при этом сохраняя организационную целостность.

- Процессная структура, основанная на представлении организации как совокупности процессов и переориентации менеджмента на управление процессами. Создаваемые при данной структуре процессные команды отвечают за весь процесс в целом и имеют широкие возможности для саморегулирования, соответствующие возрастающим обязанностям. Подобная структура может быть интересна многим организациям в связи с тем, что работа в этом случае выполняется в естественном порядке на уровне всей организации, а не искусственно делится между функциональными отделами, где зачастую за функций результат по процессу либо никто не отвечает, либо отвечает конечное подразделение, не имеющее инструментов для воздействия на другие функциональные единицы.

- Сетевая структура, основанная на сотрудничестве практически автономных единиц, отвечающих за отдельные участки работы и передающих результаты труда в единый центр. Сетевая структура интересна компаниям, в которых не требуется тесное взаимодействие и совместная деятельность многих людей, а работа может быть распределена на четкие этапы, каждый из которых может быть передан для реализации независимой группе или конкретному человеку, в том числе по удаленным каналам связи.

Ближе к концу XX в. вследствие вынужденных структурных преобразований организаций постепенно изменяются и отношения внутри них: начинает поощряться инициатива, устраняются барьеры в общении между персоналом различного уровня, появляются программы по обучению, непрерывному повышению квалификации, изменяются системы мотивации, внедряются и другие инструменты, изменившие внутреннюю среду компаний.

Для всех новых организационных структур характерно важнейшее качество – адаптивность, поскольку преуспевание в условиях жесткой конкуренции стало невозможным без постоянного повышения ценности для конечного потребителя.

Если матричные и сетевые структуры в силу своих особенностей применимы и эффективны лишь для определенных типов бизнеса, то процессные структуры внедряются полностью или частично практически повсеместно, и именно их наиболее целесообразно сравнить с классическими функциональными структурами, чтобы проанализировать суть изменений.

При функциональной структуре далеко не у всех компаний существуют руководители, отвечающие за выполнение заказов или за разработку новых продуктов: традиционно работа разделяется между множеством подразделений, что не гарантирует общеорганизационной эффективности. Функциональная структура, как подчеркивают М.Хаммер и Д. Чампи, с трудом поддается качественным преобразованиям, поскольку усовершенствована может быть только функциональная единица, даже если проблема именно в стыке функций¹⁴. Обычно попытки реорганизации ведут только к увеличению затрат, а не к росту качества.

Разделяя работу на небольшие участки, организация требует сотрудников, каждый из которых будет выполнять несложные операции и может обладать невысокой квалификацией, что отвечает реалиям начала XX в., когда уровень образования был низким. Но сильное дробление операций всегда приводит к тому, что требуется большое число “проверяющих” и “обслуживающих” работников: менеджеров, их помощников, диспетчеров, аудиторов, сотрудников отдела персонала, сотрудников отдела обучения и т.д. Несмотря на то, что выпуск товаров растет, соотношение выручки к затратам меняется непропорционально, поскольку расходы на тот же персонал состоят из прямых и косвенных, и эффект масштаба получается для компании не положительным, а отрицательным. Помимо этого, мотивация сотрудников крайне низкая, так как монотонная работа приводит к быстрому утомлению и отрешенности.

Обычно, переход от функциональной к процессной структуре ведет к расширению обязанностей практически всех сотрудников, к предоставлению им дополнительных полномочий, как административных, так и финансовых, для того чтобы они имели возможность принимать решения и реализовывать их. Одним из требований к сотрудникам становится обучаемость, так как в условиях постоянно меняющейся внешней среды и внутренних процессов невозможно найти человека, который бы обладал всеми навыками и знаниями сразу, и поэтому необходимы люди, способные к постоянному переобучению.

Б. Андерсен отмечает, что при переходе к процессному управлению структура компаний обычно становится более плоской - исчезают уровни иерархии, так как исполнители в новых условиях контролируют сами себя, а менеджеры выполняют роль тренеров и помогают своим подчиненным в решении нетривиальных задач¹⁵. При этом топ-менеджмент компании больше не занимается текущими делами, постановкой задач и отслеживанием результатов, в новых структурах высшее руководство отвечает за эффективность процессов на уровне всей организации и создает возможности для исполнителей.

Изменяется система вознаграждения, которая становится нацеленной на поощрение результатов, а не времени, проведенного на работе, выслуги лет, количества подчиненных, располагаемого бюджета и прочих аспектов, не имеющих отношения к созданию реальной стоимости.

Ценности сотрудников смещаются от стремления получить одобрение от руководства к стремлению удовлетворить клиентов, поскольку бонусная часть привязывается к клиентским показателям (например, качество обслуживания клиентов).

Как показывает анализ, у процессных структур имеется ряд преимуществ перед функциональными, однако переход к процессному управлению - трудоемкая задача, которую для себя не смогли решить многие современные компании, прежде всего из-за отсутствия на рынке или невозможности привлечения качественного менеджмента, способного работать на процессных основах.

Переходя к специфике XXI в., следует отметить влияние информационных технологий на экономику и конкуренцию, в частности: потребители получили доступ к массе данных и у них возник легкий способ сравнить продукты и услуги, не выходя из дома, и быстро отбраковать неподходящие товары.

Последние десятилетия поставили новые задачи перед научной средой и практиками. Поскольку вопросы, вставшие перед компаниями, имеют информационную природу, решения также находятся в инструментах, позволяющих воздействовать на информационную среду. В структурах компаний появляется большое количество сотрудников и подрядчиков на контрактной основе, работающих в интернет-пространстве, с поисковыми ресурсами, с социальными сетями, с различными видами интернет-рекламы. К большому списку параметров, по которым конкурируют компании, добавились скорость и интерактивность.

Практика наиболее успешных компаний сегодня показывает, что будущее за гибридными структурами: интересны варианты, при которых организация разбита на сегменты, каждый из которых имеет наиболее подходящую именно ему форму в соответствии со стоящим за ним бизнес-процессом. Одной из наиболее быстрорастущих областей сегодня является интернет-торговля, поскольку интернет не имеет границ, он позволяет связывать даже единичных покупателей и продавцов, находящихся на разных концах планеты. Существуют и развиваются электронные площадки (такие, как Ebay, Amazon, Taobao, Aliexpress, Alibaba), которые предоставляют исключительно платформу для торговли, создавая вокруг себя "облако" - сетевую структуру из нескольких миллионов продавцов и покупателей. Эти компании одновременно имеют централизованный основной офис, децентрализованные отделения по всему миру и сетевую структуру из продавцов, подрядчиков, клиентов. Это позволяет строить работу наиболее эффективно, так как бизнес-процессы максимально упрощены и естественны: конечные покупатель и продавец связаны друг с другом напрямую, локальные отделения независимы и полностью самостоятельно выполняют свою работу - непрерывно адаптируют бизнес под местный рынок, а центральный офис осуществляет управление, арбитраж и стратегическое планирование.

Сегодня компаниям приходится работать на перенасыщенных рынках продукции массового потребления, где цена ошибки или промедления крайне высока. Конкурентное преимущество по-прежнему достигается за счет новаторства, но, как отмечает М. Портер, акцент смещается в сторону приобретения и усвоения знаний¹⁶. Самые ценные знания - это знания о текущем и будущем состоянии рынков, поскольку именно они необходимы для адаптации к тенденциям завтрашнего дня. При этом компании стремятся к уникальным решениям, поскольку чем более очевидно решение, тем больше конкурентов им вероятнее всего воспользуются и тем менее вероятно будет извлечь из подобного решения конкурентное преимущество. Мировое экономическое пространство постоянно изменяется, конкуренция усиливается, и в области построения бизнес-процессов продолжают поиски, главный тренд которых - построение наиболее естественных бизнес-процессов и формирование на их основе подходящих организационных структур, в результате зачастую оказывающихся гибридными, извлекающими пользу из достижений всех прошлых моделей.

¹ *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2007. С. 55.

² *Rummler G., Branche A.* Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco, 2012. P. 7.

³ *Рубин Ю.Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. М., 2004. С. 15.

⁴ *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 2007. С. 27.

⁵ *Монкс Р.* Корпорократия. М., 2010. С. 54.

⁶ *Weber M.* Economy and society. Berkley, 1978. P. 957.

⁷ *Мертон Р.* Социальная теория и социальная структура. М., 2006. С. 329.

⁸ *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 2009. С. 55.

⁹ *Ди Лоренцо Т.* Происхождение антимонопольного регулирования: риторика и реальность // Экономическая политика. 2007. □ 3. С. 60-71.

¹⁰ *Алексашкина Л.Н.* Новейшая история XX век. М., 2001. С. 177.

¹¹ *Хаммер М., Чампи Д.* Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2007. С. 33.

¹² *Николаева И.П.* Мировая экономика. М., 2006. С. 128.

¹³ *Александров Н.Н., Козлов В.Д., Крючков Д.В.* Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления. Н. Новгород, 2004. С. 20.

¹⁴ *Хаммер М., Чампи Д.* Указ. соч. С. 93.

¹⁵ *Андерсон Б.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М., 2005. С. 32.

¹⁶ *Портер М.* Конкурентное преимущество. М., 2005. С. 121.

Поступила в редакцию 03.04.2014 г.