

## От миссии компании к бизнес-процессам

© 2012 С.Г. Тарадай, С.А. Саморуков

Национальный исследовательский университет “Высшая школа экономики”,  
г. Москва

E-mail: OET2004@yandex.ru

Речь идет о применении инструмента “миссия – цели – задачи – бизнес-процессы” с целью определения и улучшения специализации бизнеса и его составляющих в процессе разделения труда.

*Ключевые слова:* миссия, политики, стратегическое управление, бизнес-процессы, разделение труда.

### Введение

*Величайший прогресс в развитии производственной силы труда и значительная доля искусства, умения и сообразительности, с какими он направляется и прилагается, явились, по-видимому, следствием разделения труда.*

Адам Смит  
“Исследование о природе  
и причинах богатства народов”, 1776 г.

Адам Смит в первой главе “Исследования о природе и причинах богатства народов” привел пример организации труда в мануфактуре, производящей булавки. Автор достаточно подробно показал, что при условии разделения видов работ среди участников, специализации и совершенствования каждого работника в выполняемых им операциях можно достичь большей производительности и качества, чем если бы каждый работник выполнял все работы самостоятельно. Данный пример показателен не только для мануфактуры, но и в масштабах более крупных – для отраслей, регионов, государства или в условиях современных темпов глобализации мирового рынка.

В современном мире для успешной деятельности любого предприятия необходимо понимать основные принципы построения и ведения бизнеса, который бы удовлетворял ожиданиям его собственника и в то же время выполнял бы функцию, для которой он был создан. Прежде всего, любому собственнику, будь то индивидуальный предприниматель, акционер или государство, необходимо понимать, что имеющийся у него в наличии бизнес представляет собой объект управления, для которого необходимо понять, где и в каком состоянии он находится, к какому виду и по какому пути он движется и, что немаловажно, каким образом.

Для управления данным объектом, прежде всего, необходимо создать пространство, которое задавало бы основные законы и правила, давало бы точку отсчета для принятия решений, а

также полностью позволяло описать имеющийся объект.

В данной статье речь пойдет о примере структуры, которая создавала бы среду с определенными возможностями и ограничениями для принятия решений в области управления бизнесом.

### Миссия компании

В первую очередь при создании или совершенствовании бизнеса необходимо задаться жизненно важными вопросами: “что?”, “для кого?” и “как?”. Другими словами, необходимо определить свою специализацию в том или ином деле, совершенствовать методы и способы получения намеченного результата.

Важно понять, для каких целей создается бизнес, какую нишу он занимает, чьи потребности он удовлетворяет и какова его судьба в будущем. Современная литература предлагает с первого взгляда достаточно простой и понятный инструмент для получения ответов на данные вопросы – миссия компании. Впервые данный термин был использован в 1933 г. основателем корпорации Matsushita Electric Коносуке Мацуситой. Миссия компании тесно связана с видением компании в будущем. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь, – это картинка будущего, то, каким идеальным представляется положения дел, к которому стремится компания. Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирована с учетом изменения различных факторов.

Разработка модели поведения бизнеса всегда начинается “сверху вниз”, для чего, собствен-

но, необходимо определиться с предназначением компании, сформулированным в миссии. Существует множество определений данного термина, и, как и многие понятия современного менеджмента, он не имеет устоявшейся общепризнанной формулировки. Однако правильно сформулированная миссия дает возможность понять:

- генеральную цель, выражающую смысл существования компании, общепризнанное предназначение организации;
- в чем заключается деятельность компании и чем она намерена заниматься;
- какова социальная и политическая роль организации;
- каким образом компания относится к своим конкурентам, поставщикам, потребителю и инвесторам;
- общую философию ведения бизнеса, с ее ограничениями и допущениями, ценности компании;
- отношение к своим сотрудникам и т.д.

Причем миссия компании - это не просто новомодное веяние современных технологий управления. Миссия компании задает систему координат, область допустимых решений, принимаемых при управлении бизнесом, определяет вектор развития. Миссия компании описывает бизнес как некую систему, для которой существует надсистема в виде государства, рынка, деловой среды и социальной сферы и подсистема в виде сотрудников, ресурсов и технологий, а также описывает состояние этой системы в текущий момент и желаемое состояние в будущем.

При разработке миссии компании необходимо определить набор отличительных характеристик компании (уникальные технологии, материальные, финансовые, информационные и иные ресурсы). Таким образом, компания позиционирует себя на рынке, определяет, какую нишу она занимает, каким образом выполняет свои функции и соотносится с другими участниками рынка, государством, социальной и политической сферой, или же, другими словами, определяет свою специализацию в процессе разделения труда в современном мире.

Однако миссия компании - это достаточно общее позиционирование бизнеса, которое затрагивает множество сфер, но не задает четких ограничений в каждом направлении деятельности организации, что не позволяет четко деконструировать область принятых решений.

#### **Политики компании**

Определившись с миссией компании, организации необходимо задать более строгие ограничения в области ведения собственного бизне-

са по всем направлениям ее деятельности и обозначить вектор развития. По мере роста и взросления организации в каждой функциональной области формируются определенные политики, позволяющие более четко определить и ограничить набор возможных решений в том или ином вопросе. Примером подобных политик могут быть различные формулировки собственных правил ведения бизнеса, будь то кадровая политика, финансовая политика, политика взаимоотношений с поставщиками или политика отношения к клиентам. Многие крупные компании четко обозначают свои политики по различным функциональным направлениям, например:

- “Аэрофлот играет активную роль в жизни общества, оказывая постоянную поддержку благотворительным организациям и содействуя проведению социально значимых акций” - социальная политика ОАО “Аэрофлот”;

- “Компания ставит своей целью увеличение акционерной стоимости Компании и достижение самых высоких стандартов в управлении, будучи убежденной во взаимосвязанности этих двух целей. Приверженность прозрачному и ответственному управлению бизнесом важна для поддержания доверия инвесторов и для получения акционерами максимальной прибыли. Компания стремится к достижению лидирующих финансовых и производственных показателей в нефтегазовой отрасли. Достижение этой цели напрямую зависит от эффективности сотрудничества Компании с ее поставщиками и подрядчиками, построенного на принципах прозрачности и честной конкуренции, а также лояльности потребителей, которая обеспечивается высоким качеством производимой продукции. Для повышения эффективности своего бизнеса Компания разрабатывает и внедряет новые технологии на всех этапах своей деятельности” - политика компании ОАО «НК «Роснефть» во взаимодействии с бизнес-сообществом;

- “Мы способствуем созданию здоровых и безопасных условий труда, достижению технически приемлемых и экономически обоснованных уровней рисков, стремимся предупреждать возникновение несчастных случаев и профзаболеваний, связанных с производственной деятельностью. В сфере своего влияния требуем того же от наших подрядчиков. Мы обеспечиваем безопасность труда современными достижениями науки и техники, реализуем результативную систему производственного контроля и контроля охраны труда, постоянно повышаем культуру труда” - политика ЗАО “Желдорипотека” в области безопасности труда.

С одной стороны, политики компании являются неким продолжением миссии компании

и в то же время более четко формулируют определенные приоритеты и направления развития бизнеса. Проводя декомпозицию принятого в компании видения развития и принимая политику в каждом функциональном направлении, управляющий состав организации более четко определяет собственную уникальность и индивидуальность. Политики определяют классы и группы объектов, с которыми будет взаимодействовать компания, во внешней среде в виде конкурентов, общества, потребителей, поставщиков, государства и т.д. Политики задают методы взаимодействия как с внешней средой, так и с внутренними подсистемами. Таким образом, принятые политики внутри организации позволяют бизнесу более четко определить свою специализацию и занять свое место в процессе разделения труда.

С другой стороны, политики компании более четко определяют направления, формы, методы, средства, правила, приемы использования ресурсного, научно-технического, кадрового и производственно-сбытового потенциала предприятия. То есть политики являются неким суперстратегическим слоем в области принятия решений развития бизнеса, задают основные цели в каждой функциональной области деятельности. Когда цели определены, согласованы между собой, четко сформулированы и количественно определены с использованием соответствующих показателей, то тем самым аморфное “пространство действий”, которое компании предстоит выполнить в будущем, превращается в жесткую структуру, появляются ориентиры, которых надо достигать, по которым можно судить о степени достижения целей. В данном случае руководящему составу необходимо разрабатывать стратегии по достижению намеченных целей, которые будут соответствовать тем требованиям и ограничениям, которые были заданы миссией и политиками организации.

### Стратегии компании

Термин “стратегическое управление” был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. XX в. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Предпосылкой к формированию такого различия являлась прежде всего изменчивость условий внешней среды. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратеги-

ческому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как “процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям”<sup>1</sup>. По Хиггинсу, “стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением”<sup>2</sup>, Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление “как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации”<sup>3</sup>. Существует еще ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от “обычного” управления.

По сути своей в условиях нестабильности внешней среды стратегия является некоторым долгосрочным планом действий по достижению целей, обозначенных собственниками и высшим руководством. Стратегия – это некая функция перехода бизнеса из текущего состояния в желаемое в системе координат, установленной ограничениями видения компании в будущем и политиками организации. Ускорение изменений в окружающей среде, новые запросы и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

В основе стратегического управления лежит непрерывный контроль и оценка происходящих изменений в деятельности бизнеса с целью поддержания способности к выживанию, эффективному функционированию в условиях нестабильности внешней среды и достижению необходи-

мого состояния. С учетом сформированных политик компании стратегии развития в каждом функциональном направлении позволяют декомпозировать цели бизнеса на более конкретные, понятные и выполнимые задачи, которые в дальнейшем декомпозируются на более мелкие подзадачи и т.д. В ходе проработки и исполнения стратегий менеджмент организации решает вопросы по формированию модели управления, средствам и методам достижения прямых и косвенных задач. Формирование стратегий – это непрерывный творческий процесс, позволяющий быстро и адекватно реагировать на изменения внешние и внутренние, а также учитывать их последствия.

Стратегическое управление и постановка более конкретных задач определяют более конкретный вид деятельности каждого сотрудника компании и сокращают время перехода от одного вида деятельности к другому. Таким образом, происходит более рациональное распределение труда среди сотрудников организации и тем самым достигается более совершенный уровень специализации уже на уровне участников бизнеса. Другими словами, формирование стратегий бизнеса способствует процессу разделения труда и специализации бизнеса в конкретном виде деятельности.

Хотя стратегическое управление и является некоторым переходным звеном от миссии компании к конкретному процессу исполнения задач, однако стратегия не отвечает на вопрос, что именно каждый работник должен делать для выполнения своих задач. Для более конкретного и формального описания набора действий существует такое понятие, как бизнес-процесс.

#### **Бизнес-процессы компании**

Существует несколько подходов к организации систем управления бизнесом: подход с позиции выделения различных школ управления, процессный подход, системный подход, ситуационный подход и т.д. В последнее время зарекомендовал себя процессный подход, закрепленный в стандарте менеджмента качества ISO 9000. Впервые данная версия стандарта была разработана в 1987 г., в 1994 г. уточнена, а в 2000 г. радикально пересмотрена, хотя внесение изменений ограничилось лишь “косметическими” правками. Стандарты ISO серии 9000 требуют использовать процессный подход к управлению организацией. В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами. Объединение людей для

совместного труда, ориентируя их на процесс, позволяет усовершенствовать разделение труда, поскольку данное мероприятие имеет ряд преимуществ:

- повышение профессионализма и специализации каждого работника;
- снижение затрат вследствие централизации функций;
- улучшение качества в рамках каждого процесса;
- удобство формирования организационной структуры компании;
- повышение безопасности труда;
- облегчение контроля выполнения работ и т.д.

Параллельно с формированием стандарта ISO 9000 в начале 1990-х гг. начало складываться методологическое направление, изучающее вопросы процессной организации систем управления и дающее решения по их построению – реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) (Business Process Reengineering). Впервые термин “РБП” был введен Михаилом Хаммером – родителем первого, “традиционного” подхода к РБП, который предполагает создание новых бизнес-процессов (БП) “с чистого листа”. Второй подход к проведению РБП появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода “чистого листа”. Его автором считается Томас Дэйвенпорт, который предлагал, прежде чем приступить к проектированию новых БП, изучить и отчетливо представить себе существующие бизнес-процессы. Истоки концепции реинжиниринга ведут к теориям управления, разработанным еще в XIX в. В 80-х гг. XIX в. Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного реинжиниринга для наилучшей разработки процессов организации деятельности или перестроить такие процессы для оптимизации производительности.

В современной литературе существует множество определений понятия “бизнес-процесс”, но более обобщенное сформировано на базе определения, представленного все в том же стандарте ISO 9000: “устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя”.

Выделяют несколько видов бизнес-процессов:

- управляющие – бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы;
- операционные – бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов;

• поддерживающие - бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес.

Прежде всего, деловые процессы необходимо описать. Существует множество подходов и нотаций описания бизнес-процессов, начиная от текстового описания, заканчивая нотациями, позволяющими сразу запускать автоматизированные экземпляры БП в организации. Примерами самых распространенных нотаций могут быть IDEF0, TQM, UML, Методика функционального моделирования А. Кобурна, BFD, ARIS, EPC, BPMN 2.0 и т.д. В первую очередь это необходимо, чтобы конкретно иметь представление о выполняемых операциях каждого сотрудника, избежать зон двойной ответственности или зон безответственности.

Также остается необходимость постоянного совершенствования и оптимизации существующих бизнес-процессов и перестроения их под новые стратегические задачи и изменяющиеся внешние и внутренние условия. Используя процесс совершенствования БП согласно циклу Шухарат-Деминга PDCA (plan, do, check, act) либо при помощи подхода BPR можно достичь наиболее оптимального набора бизнес-процессов, позволяющих эффективно провести разделение труда с достижением оптимального результата.

В общем, с учетом вышеперечисленного бизнес-процесс можно представить в виде функции, которая преобразует аргумент (вход) в определенное значение (выход) согласно определенным законам. Причем можно найти экстре-

мальное значение данной функции по трем параметрам: скорость, качество и стоимость. Бизнес-процессы являются фундаментом всего бизнеса с учетом его специализации, а также являются конечным инструментом в процессе разделения труда.

#### Заключение

Вследствие специализации, роста профессиональных качеств и грамотного распределения труда среди экономических единиц достигается максимальный уровень дохода и удовлетворения потребностей различных участников рынка. Это было известно уже давно. И в данной статье было показано, каким образом можно достичь успеха в своем деле в современных условиях ведения бизнеса. Структура "Миссия - Цели - Задачи - Бизнес-процессы" является некоей дорожной картой для проведения процесса разделения труда на различных уровнях экономической деятельности, начиная от рынка и заканчивая выполнением своих обязанностей конкретным работником.

<sup>1</sup> Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline // Academy of Management Proceedings. 1972.

<sup>2</sup> Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed. Chicago, 1983.

<sup>3</sup> Pears J.A., Robinson R.B. Strategic Management. Formulation, Implementation and Control. IRWIN, Boston, 1992.

Поступила в редакцию 04.06.2012 г.