

В.В. РЕПИН

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ
КОМПАНИИ:
построение,
анализ,
регламентация





Библиотека Всероссийской организации качества

Серия книг «Деловое совершенство»

Репин В.В.

Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 240 с., ил. — (Серия «Деловое совершенство»).

ISBN 978-5-94938-052-9

В книге представлена комплексная методика внедрения процессного подхода к управлению. Приводится методика построения схем цепочек создания ценности (моделей бизнес-процессов компании на верхнем уровне). Читатель знакомится с принципами и методами создания системы бизнес-процессов компании и примерами ее использования для решения практических задач регламентации процессов, накопления знаний о них, разработки системы показателей и т. п. Значительное внимание уделяется построению сквозных (межфункциональных) бизнес-процессов, описаны способы их регламентации и формы соответствующих документов. Рассмотрены методика разработки системы показателей для управления бизнес-процессами и методы анализа процессов. В издании содержится большое количество практических примеров и рисунков.

Представленные в книге методики были использованы автором при выполнении проектов в таких компаниях, как НК «Роснефть», ОАО «Техснабэкспорт», ЗАО «Бриджтаун Фудс», концерн «ГазРезерв» и многих др.

Книга ориентирована на собственников и руководителей предприятий, директоров по развитию, директоров по качеству, специалистов по организационному развитию, регламентации и аудиту процессов, менеджеров по качеству. Содержащаяся в ней информация будет также полезна руководителям и специалистам предприятий, участвующих в проекте внедрения процессного подхода к управлению.

УДК 658.5

Система менеджмента качества РИА
«Стандарты и качество»
сертифицирована
по ГОСТ Р ИСО 9001-2001
и ИСО 9001:2000.



Содержание

Введение	5
Глава 1. Процессный подход: теория и практика	7
1.1. Процессный подход на практике: проблемы внедрения	7
1.2. Процессный подход: положительные тенденции	18
1.3. Процессный подход: ситуация с теорией	22
1.4. Термины и определения процессного подхода	27
1.5. Что значит внедрить процессный подход к управлению?	37
Глава 2. Процессный подход на уровне бизнеса: методика построения схем цепочек создания ценности	43
2.1. Цепочки создания ценности	43
2.2. Как построить схему цепочки создания ценности	46
2.3. Детализация схем цепочек создания ценности	53
2.4. Пример перехода от схемы цепочки создания ценности к описанию процессов в формате Work Flow	57
2.5. Особенности построения схем цепочек создания ценности	61
2.6. Достоинства и недостатки методики построения схем цепочек создания ценности	63
2.7. Примеры схем цепочек создания ценности	65
2.8. Анализ цепочек создания ценности и реорганизация бизнеса компаний	70
Глава 3. Построение системы бизнес-процессов компании	73
3.1. Почему нужна система процессов	73
3.2. Цели построения системы процессов	76
3.2.1. Оптимизация бизнес-модели компании	76
3.2.2. Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия подразделений	77
3.2.3. Регламентация и стандартизация деятельности в виде процессов	80
3.2.4. Разработка системы показателей для управления процессами	81
3.2.5. Эффективное внедрение системы менеджмента качества	82
3.2.6. Создание основы для внедрения современных технологий управления (бережливого производства и других методов TPS, TPM и т. п.)	84
3.2.7. Создание базы знаний о деятельности организации	85
3.3. Типовые системы бизнес-процессов	88
3.4. Базовые принципы построения системы процессов	90
3.5. Методика построения системы бизнес-процессов	94

Глава 4. Система показателей для управления процессами	107
4.1. Система показателей компании	107
4.2. Методика разработки системы показателей.....	119
4.3. Какая информация должна быть собрана по каждому показателю?.....	121
Глава 5. Регламентация бизнес-процессов.....	126
5.1. Что значит регламентировать процесс?.....	126
5.2. Базовые принципы регламентации бизнес-процессов.....	129
5.3. Регламентация процессов на различных уровнях управления	132
5.4. Методика регламентации процессов.....	136
5.5. Регламентация процессов управления компанией	140
5.6. Регламентация типовых процессов организации	149
5.7. Регламентация процессов на верхнем уровне.....	155
5.8. Регламентация деятельности структурных подразделений	159
5.9. Регламентация процессов на операционном уровне.....	161
Глава 6. Анализ бизнес-процессов.....	164
6.1. Анализ системы управления процессами	164
6.1.1. Зоны безответственности	164
6.1.2. Пересечение ответственности.....	165
6.1.3. Барьеры на пути процессов	166
6.1.4. Процесс не завершается результатом	167
6.1.5. Фрагментарность управления (отсутствие одного ответственного за процесс).....	168
6.1.6. «Вертикальные колодцы». Делегирование полномочий	169
6.1.7. Регулирование и улучшение процессов.....	172
6.1.8. Несбалансированность системы целей и показателей процесса.....	175
6.1.9. Анализ процесса по отношению к заданным требованиям.....	176
6.1.10. Аутсорсинг управления процессом	177
6.2. Анализ выполнения процессов	179
6.2.1. Потери при выполнении процессов.....	179
6.2.2. Сокращение времени выполнения процесса	180
6.2.3. Изменение технологии выполнения процесса.....	183
6.2.3.1. Исключение ненужных повторений (делать правильно с первого раза)	183
6.2.3.2. Параллельное выполнение процессов	184
6.2.3.3. Реализация различных сценариев процессов.....	186
6.2.3.4. Устранение узких мест	186
6.2.3.5. Отказ от невыгодных процессов — аутсорсинг	188
6.2.3.6. Включение новых процессов.....	189
6.2.3.7. Разделение процессов.....	190
6.2.4. Изменение ресурсов процесса.....	190

6.2.5. Изменение входов процесса	191
6.2.6. Использование информационных технологий.....	191
Глава 7. Описание процессов с помощью моделей Work Flow.....	194
7.1. Бизнес-процесс как поток работ.....	194
7.2. Теоретические основы построения схем потоков работ.....	196
7.3. Различные формы представления схем потоков работ	201
7.3.1. Простые схемы потоков работ.....	201
7.3.2. Простое сочетание схемы и таблицы для описания потоков работ	202
7.3.3. Совмещение схемы с таблицей для описания потоков работ	206
7.3.4. Схемы «свим лайн».....	207
7.3.5. Схемы «свим лайн» с указанием времени.....	209
7.4. Рекомендации по практическому применению схем потоков работ.....	209
Глава 8. Управление знаниями о процессах	214
8.1. Для чего компании нужен процесс управления знаниями?.....	214
8.2. Где в организации хранятся знания о процессах?.....	216
8.3. Накопление знаний о процессах компании.....	222
Литература.....	227
Приложение 1. Шаблон регламента выполнения процесса.....	229
Приложение 2. Операционная карта процесса.....	235

ВВЕДЕНИЕ

Вниманию читателя предлагается издание, посвященное процессному подходу к управлению, который продолжает оставаться актуальным. К сожалению, на русском языке работ по методикам его внедрения опубликовано немного. Несмотря на простоту заложенных принципов, процессный подход пока недостаточно распространен в российских компаниях. Во многом это связано именно с отсутствием простых и понятных приемов и методов внедрения. Настоящая публикация призвана восполнить этот пробел. Она ориентирована прежде всего на практические аспекты внедрения процессного подхода.

В книге рассмотрены методики, используемые автором и его коллегами при выполнении консалтинговых проектов для крупных и средних российских предприятий. В ней сделана попытка обобщить наиболее интересный опыт компаний, связанный с регламентацией и управлением процессами, разработкой систем показателей, внедрением систем менеджмента качества и др.

По сравнению с первыми своими работами, посвященными процессному подходу*, автор переосмыслил многие важные аспекты его внедрения. Прежде всего речь идет о выделении в компании сквозных (межфункциональных) процессов. Несомненно, именно их использование может принести организации существенную пользу и обеспечить эффективное межфункциональное взаимодействие ее подразделений, повышение эффективности бизнеса в целом.

Одна из основных тем книги — построение системы процессов компании и ее использование в различных целях: реорганизации бизнес-модели, разработки графика регламентации процессов, а также системы показателей. По мнению автора, наличие в компании формализованной системы процессов является основой для успешного внедрения процессного подхода. Опираясь на собственный опыт и анализируя имеющуюся информацию, он попытался систематизировать подходы к анализу и реорганизации процессов.

В издание включено большое количество рисунков для облегчения восприятия материала, содержится много примеров из деятельности реальных российских предприятий.

В главе 1 проанализированы типовые проблемы, связанные с внедрением процессного подхода, приводятся основные термины и определения. Автор делает попытку систематизировать эволюцию развития процессного подхода, рассматривает состав шагов по его внедрению на предприятии.

Глава 2 посвящена методикам построения и анализа цепочек создания ценности (т. е. моделей процессов верхнего уровня). В ней приведены примеры схем таких цепочек для различных компаний, даются рекомендации по использованию предложенной методики при анализе деятельности компании на верхнем уровне.

* Репин В.В., Елиферов В.Г. «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов». — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004; Елиферов В.Г., Репин В.В. «Бизнес-процессы: регламентация и управление». — М.: Инфра-М, 2004.

В главе 3 подробно описана методика построения системы процессов, разъяснено, для чего и в какой последовательности создается эта система, как она используется в дальнейшем для решения задачи внедрения процессного подхода к управлению.

Глава 4 раскрывает важнейшие аспекты разработки системы показателей для управления процессами. Несмотря на обилие переводной и отечественной литературы по BSC*, руководителям предприятий требуется простая и понятная методика построения системы показателей. Именно такая методика, а также принципы выбора показателей представлены в данной главе.

Глава 5 посвящена вопросам разработки нормативно-методических документов, регламентирующих процессы на всех уровнях управления. В ней формулируются принципы разработки таких документов, приводятся их типовые структуры и примеры из практики.

В главе 6 описан анализ процессов, отдельно рассмотрены вопросы анализа управления процессами и выполнения процессов. Каждый из представленных подходов сопровождается поясняющим рисунком.

Глава 7 — это методика описания операционных процессов с помощью схем потоков работ (Work Flow**). Здесь приводятся базовые правила построения таких схем и примеры регламентации процессов с их помощью.

В заключительной 8-й главе речь идет о важном, но пока еще новом для российских компаний понятии — управлении знаниями о процессах. Читателю предлагаются анализ проблем, связанных с потерей компаниями знаний о процессах, а также методика разработки и использования системы накопления знаний о процессах компании.

Автор выражает признательность партнеру по консультационному бизнесу А.Ю. Солянтэ, а также другим коллегам, внимательно прочитавшим рукопись и поделившимся ценными советами: представителю совета директоров по анализу и контролю концерна «ГазРезерв» С.Ю. Васеневу, руководителю группы внутреннего организационного проектирования департамента корпоративного управления ОАО «Техснабэкспорт» Д.А. Жмурову и координатору проекта внедрения системы менеджмента качества КНТЦ НК «Роснефть» А.М. Кириллову.

Вероятно, некоторые утверждения, предложенные в данном издании, покажутся читателю спорными. Но автор надеется, что в целом книга будет полезна руководителям и специалистам компаний, которые хотят добиться улучшения своих процессов и внедрить процессный подход к управлению.

Москва, январь 2007 г.

* BSC (Balanced Score Card) — система сбалансированных показателей, методика, предложенная Д. Нортонем и Р. Капланом.

** Work Flow — поток работ. В англоязычной литературе, как правило, используется написание Workflow.

ГЛАВА 1

Процессный подход: теория и практика

1.1. Процессный подход на практике: проблемы внедрения

Прежде всего необходимо дать краткое описание проблем внедрения процессного подхода. Для некоторых руководителей и сотрудников компаний его методы кажутся простыми и прозрачными, давно изученными, типовыми и легко применимыми. Встречаются специалисты, которые с удовольствием проповедуют идеологию процессного подхода с различных трибун. Содержание девяноста пяти процентов подобных выступлений можно предсказать заранее — следуя «классическим» канонам, лектор повествует о бизнес-процессах, необходимости их описания, разработке системы показателей и последующего управления бизнес-процессами. У слушателей создается впечатление, что речь идет об элементарных, рутинных и подчас скучных вещах. Однако на практике все обстоит гораздо сложнее. При попытке внедрить на реальном предприятии красивые и логичные построения теоретиков процессного подхода управленцы-практики сталкиваются с большим количеством проблем, решать которые приходится им самим. Господа теоретики стараются в процессе переговоров не касаться потенциальных трудностей и сглаживать острые углы, но для внедрения важны реально действующие методы, увязанные в систему, а не набор абстрактных взглядов.

В книге сделана попытка сконцентрироваться на практических, реально работающих методах и примерах. Конечно, совсем обойтись без теории невозможно, но она полезна только тогда, когда подтверждается экспериментом. Для предприятия такое подтверждение может вылиться в немалые затраты денег и времени, поэтому стоит внимательно проанализировать опыт других компаний и прислушаться к рекомендациям консультантов по управлению.

В настоящее время процессный подход завоевывает все новых приверженцев. Собственники и руководители компаний различной величины пытаются на практике освоить методы процессного подхода и за счет этого повысить эффективность своей деятельности. К сожалению, довольно часто после нескольких лет внедрения в организациях наблюдается удручающая картина.



На предприятии среднего размера (около 600 сотрудников) уже несколько лет как:

- создана ландшафтная карта процессов;
- разработаны регламенты бизнес-процессов (в виде стандартов организации);
- определены команды процессов и назначены владельцы процессов;
- определены показатели, используемые для планирования и контроля процессов;
- компания прошла сертификацию по ИСО 9001:2000.

В действительности документы по процессам почти не используются. Владельцы процессов последними практически не управляют, так как большую часть времени уделяют «традиционным» задачам менеджмента («тушению пожаров» и внутренней политике). Большинство специалистов компании считает, что процессный подход они уже прошли и учиться им больше не нужно. Они категорически отрицают необходимость изменения заведомо неработающих механизмов уже существующего в организации «процессного подхода», говоря: «Вы что, предлагаете нам процессы еще раз описывать и улучшать? Ведь мы же их уже один раз описали и зарегистрировали!»

Руководители данного предприятия не увидели после внедрения процессного подхода каких-либо существенных изменений. Да их, собственно, и не было: разрабатывались формальные документы, и ответственность столь же формально возлагалась на владельцев процессов.

Сложившаяся в компании ситуация характеризуется следующим образом:

- в ней существует громоздкая и неэффективная организационная структура;
- топ-менеджеры перегружены текучкой;
- полномочия для оперативного управления процессами не делегированы тем, кто их реально выполняет (зато эти специалисты отвечают за все сполна);
- топ-менеджеры неуважительно относятся к остальному персоналу;
- у сотрудников отсутствует мотивация учиться, перенимать лучший опыт и внедрять его на практике.

Таким образом, несмотря на формальные признаки внедрения процессного подхода, реальная ситуация в компании несколько не улучшилась, скорее наоборот. У людей отбили желание менять ситуацию к лучшему. Неоптимальные процессы закрепили в регламентах, и теперь служба внутреннего аудита жестко проверяет подразделения и выявляет малейшие номинальные отклонения в документах («вплоть до запятых»). Какие-либо изменения в процессах сопряжены с проблемами настолько серьезными, что мало кто хочет с этим связываться.

Вряд ли можно такую ситуацию назвать реальным внедрением процессного подхода к управлению.

Из приведенного примера можно сделать вывод, что *формальное внедрение процессного подхода может НЕ принести компании желаемого эффекта*. Скорее она получит отрицательный эффект, так как персонал разочаровывается в этой методике. Людям нужна вера в идеальное. В жизни нередко встречаются сотрудники организаций, которые с почти религиозной убежденностью поддерживают

идеи процессного подхода. Но когда они, сделав что-либо в этом направлении (например, регламенты бизнес-процессов), не получают ни внимания, ни признания от руководства, мало кому хочется продолжить работу дальше. Безусловно, топ-менеджеры компаний заняты проблемами бизнеса. Но если у них не хватает ни сил, ни времени быть лидерами перемен, которые неизбежно возникают при внедрении процессного подхода, зачем вообще за него браться? Собственникам и менеджерам компаний стоит быть честными по отношению к самим себе. Если у них нет возможности что-то кардинально изменить в организации (а процессный подход этого требует), не стоит пытаться перекладывать проблемы внедрения изменений на плечи рядовых сотрудников, спокойно поджидая «чудесного» эффекта.

На основе практического опыта можно сформулировать следующие проблемы внедрения процессного подхода*:

- непонимание менеджментом необходимости внедрения процессного подхода как идеологии;
- неготовность к серьезным изменениям в структуре управления компанией (и в организационной структуре);
- построение системы процессов, неадекватной реальному бизнесу компании;
- непонимание того, зачем нужна регламентация процессов и как правильно это делать;
- ошибки при создании системы показателей, увязке процессов и показателей;
- отсутствие необходимого терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов;
- неумение организовать управление процессами;
- неспособность создать систему постоянного улучшения процессов (т. е. внедрить цикл PDCA);
- неудачные попытки неформально внедрить систему менеджмента качества (СМК).

Процессный подход как идеология

В чем причины указанных проблем? Почему реальное, а не формальное внедрение процессного подхода к управлению является таким сложным делом? Трудность заключается в недостатке лидерства руководства и вовлечения персонала. Изменения необходимы прежде всего в умах сотрудников предприятия. Они должны быть готовы к ним и стремиться использовать новые методы управления, и это требует непрямого поощрения руководством. *Менеджмент компании обязан*

* Как правило, все эти проблемы связаны с позицией менеджеров предприятия. Начиная проект, который должен существенно изменить деятельность всей организации на новых принципах (процессный подход), они стараются остаться в стороне.

относиться к процессному подходу прежде всего как к идеологии, которую нужно внедрить в массы, и уже потом видеть в нем набор некоторых методов* или программных продуктов.



Руководители производственно-торгового предприятия решили внедрить процессный подход. В их понимании это означало следующее. Во-первых, необходимо создать в компании отдельное подразделение, которое бы описало все бизнес-процессы. Предполагалось, что оно воспользуется методикой описания процессов «как есть», затем создаст новые процессы «как должно быть» и внедрит их. Во-вторых, для выполнения работ по описанию процессов стоит приобрести сложную и дорогостоящую систему, предназначенную для их комплексного описания. По мысли руководителей, указанное подразделение должно заниматься описанием и оптимизацией бизнес-процессов, а руководители и сотрудники работать согласно созданным регламентам. Вовлечение персонала в проект и какие-либо серьезные изменения в принципах управления не предполагались. Такие намерения соответствуют планам внедрения процессного подхода не как идеологии управления, а как простого набора методик и инструментов.



Часто возникают ситуации, когда руководители компании всерьез надеются внедрить процессный подход в приказном порядке.

В одной компании издали приказ «внедрить процессный подход к управлению к ... числу ... месяца ... года», при этом на исполнение отводилось всего два месяца.

В другой организации руководство заставило сотрудников посетить семинар по процессному подходу и поручило начальнику одного из отделов внедрить изученные методики в течение трех месяцев.

В третьем случае в крупном холдинге составили формальные планы внедрения, разработали общий перечень процессов, после чего назначили нескольких руководителей ответственными за внедрение. При этом топ-менеджеры оставались в стороне от проделанной работы.

Недостаточная готовность к серьезным изменениям

Как владельцы, так и руководители многих компаний просто не готовы к серьезным изменениям, которые неизбежно затронут систему управления организацией при неформальном внедрении процессного подхода (так как всем хочется получить быстрый результат при относительно небольших вложениях). Приступая к его внедрению, многие не осознают, насколько серьезные усилия потребуются для получения ощутимых результатов. Собственники могут видеть пути реального повышения эффективности компании за счет покупки (ре-структуризации) активов, внедрения новых технологий и модернизации оборудования, расширения рынков сбыта, привлечения новых менеджеров и т. п.

* Например, описания процессов или разработки системы показателей.

Им стоит проанализировать ситуацию и решить, на управление какими изменениями у них действительно хватит времени. При этом часть задач по управлению изменениями может координироваться непосредственно собственниками, другие возложены на топ-менеджеров или переданы консультантам и т. д. Но все должны осознавать приоритетные направления и задачи развития предприятия и необходимые для этого ресурсы (в первую очередь — затраты времени собственников и менеджмента). В противном случае декларируемые изменения не будут реально осуществляться, что приведет либо к формальному внедрению (и отсутствию практического эффекта), либо к остановке проектов изменений.



Собственникам предприятия пришлось активно заниматься решением проблемы замены производственной технологии на более современную. Компания использовала устаревшую технологию, ее конкурентоспособность снижалась, доля рынка сокращалась. Необходимо было срочно изменить ситуацию, принять меры по модернизации и приобретению нового оборудования. Поэтому на решение вопросов организации проекта внедрения процессного подхода у собственников и менеджмента не хватало времени. Тем не менее проект был выполнен, процессы описаны и зарегистрированы, владельцы процессов назначены. Но все это осталось на бумаге и не получило дальнейшего развития. Менеджмент и специалисты компании рассматривали проект лишь как дополнительную нагрузку к своей напряженной повседневной деятельности, которая отнимала рабочее (и не только) время.

Таким образом, собственники и руководители предприятия должны отдавать себе отчет о возможности и целесообразности начинать проект внедрения процессного подхода* именно в данный момент времени.

Система процессов, неадекватная реальному бизнесу

Деятельность любой организации — это выполнение процессов**. Руководители и специалисты интуитивно понимают это, но, как правило, затрудняются адекватно выделить процессы. С какой целью необходимо выделять их и строить систему процессов организации? Чему эта система должна быть адекватна?*** Задачи повышения эффективности бизнеса и дальнейшего его развития определяют требования к инструментам управления, которыми могут воспользоваться менеджеры. Взгляд на компанию как на систему процессов и организация управления ими являются одними из возможных подходов к оптимизации управления бизнесом. Адекватно выделенные процессы и построенная из них система (иногда говорят — сеть) процессов должны соответствовать сущности рассматриваемого бизнеса и целям его развития.

* И любого другого проекта, связанного с внедрением новых технологий управления.

** Не делается различия между терминами «бизнес-процесс» и «процесс».

*** Подробно эти вопросы будут рассмотрены в третьей главе.

Не стоит удивляться, что внедрение процессного подхода не приносит ощутимого эффекта, когда бизнес-процессы в организации выделяются субъективно, а система процессов построена формально и не соответствует реальному бизнесу. Если бы собственники подходили к вопросу построения бизнеса так же поверхностно, как некоторые руководители и специалисты к выделению в организации процессов и созданию из них системы, то такой бизнес вряд ли состоялся бы. Но ответственные люди — владельцы предприятий и менеджеры верхнего уровня — занимаются делом, а оптимизацию системы управления «на принципах процессного подхода и с учетом требований стандартов ИСО 9001:2000» доверяют руководителям среднего звена и специалистам...



В рамках проекта описания, регламентации и оптимизации бизнес-процессов служба стратегического развития крупного холдинга разработала перечень типовых бизнес-процессов (т. е., по сути, предложила основу системы бизнес-процессов). Его должны были использовать рабочие группы на предприятиях, входящих в холдинг, в целях регламентации бизнес-процессов. Предполагалось, что их описание и анализ позволят не только оптимизировать отдельные бизнес-процессы, но и обмениваться (между предприятиями холдинга) опытом их наилучшей организации. Перечень был разработан на основе типового перечня, представленного крупной международной консалтинговой компанией, и в нем учитывалась специфика деятельности предприятий холдинга. По сути, он должен был представлять собой основу для создания системы бизнес-процессов в группе компаний. Однако и структура процессов в перечне, и их названия были не всегда понятны руководителям тех предприятий, которые должны его использовать. В качестве примера можно привести название «Управление технологическими процессами». Руководители предприятий и специалисты не смогли однозначно интерпретировать значение этого термина, и в результате границы процесса оказались расплывчатыми. Были предложены следующие определения понятия «управление технологическими процессами»:

- процесс представляет собой управление основным производственным оборудованием, его исполнитель — производственные подразделения, выход — готовая продукция;
- процесс — это разработка технологических процессов, исполнители — технологи, результат — технологическая документация для производства продукции;
- процесс заключается в изменении технологии, организации производства и т. п., он связан с реорганизацией производственной деятельности, системы управления и др.

Этот пример подчеркивает непригодность формальных перечней для решения задачи формирования реальной системы бизнес-процессов одной компании или группы компаний.

Существует несколько причин, приводящих к построению неадекватной системы процессов в организациях, пытающихся внедрить процессный подход. Важно помнить, что выделенная и оформленная документально система про-

цессов, неадекватная реальному бизнесу, препятствует подлинному, неформальному внедрению процессного подхода и получению ощутимых результатов с точки зрения улучшения бизнеса компании.

Непонимание того, зачем нужна регламентация процессов и как правильно ее осуществить

Для чего предприятия описывают, а затем регламентируют свои бизнес-процессы и приводит ли это к заметному росту эффективности? Опыт показывает, что прямой зависимости нет. Более того, регламентация процессов часто не приводит к увеличению эффективности. Если процессы предприятия не описаны (а тем более не регламентированы), это означает, что работа ведется на основе устоявшихся норм и правил, которые прочно держатся в умах сотрудников. Люди знают, как выполнять процессы и получать требуемый руководством результат. При такой организации работы неизбежны потери различных видов ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и временных). Но регламентация, не сопровождаемая анализом и изменениями существующих на предприятии процессов, эффекта почти не дает.

Тем не менее процессы можно и нужно описывать и регламентировать для:

- анализа проблем, узких мест, потерь при выполнении процессов с последующей разработкой и реализацией мероприятий по улучшению;
- стандартизации деятельности, обеспечения повторяемости процессов и возможности управления ими;
- распространения опыта в другие организации (филиалы, новые предприятия);
- сравнения себя с конкурентами и улучшения процессов (бенчмаркинг);
- определения того, как должна выполняться работа (для новых организаций, в случае создания новых направлений бизнеса на существующих предприятиях и т. п.);
- накопления знаний и передачи их новым сотрудникам (при обучении, приеме на работу);
- для проведения внутренних аудитов*.

К сожалению, в российских компаниях вопрос регламентации процессов решается чаще всего формально. Используемые в этих целях виды документов неудобны. Нередко возникает следующая ситуация: сотрудники предприятия длительное время трудятся над созданием регламентов, а в конце этой работы людей начинают мучить сомнения, можно ли (и как конкретно) эти регламенты дальше использовать. Кроме того, в отечественных организациях очень распространены формальные способы представления процессов в регламентах. Эти способы непригодны для реального анализа и управления процессами.

* Регламенты процессов используются в качестве базы для сравнения.

Таким образом, отсутствие у руководителей и сотрудников понимания целей и задач регламентации (а также навыков, адекватных методик и опыта) не позволяет использовать ее как полезный инструмент повышения эффективности деятельности компаний.



На производственном предприятии (с численностью около 1000 сотрудников) был разработан шаблон документа, предназначенный для регламентации процессов. Графически процессы представлялись в виде блок-схемы*. Схемы сопровождались таблицами, причем и те, и другие нужно было размещать на листе одновременно. Следует отметить, что шаблон был весьма неудобным для практического применения.

Для целей сертификации по ИСО была построена ландшафтная карта процессов, в которой отражались такие процессы, как сбыт, закупка, производство и др. Затем они были описаны с помощью блок-схем и таблиц в документах, разработанных на основе шаблона. В ходе проведения этой процедуры допустили ряд ошибок при определении границ, уровней рассмотрения и т. п. В результате получились схемы процессов, с которыми невозможно было работать как с точки зрения улучшений, так и организации управления. Тем не менее сотрудники предприятия очень гордились разработанными регламентами, а компания прошла сертификацию СМК на соответствие требованиям ИСО 9001:2000.

Рассмотренная ситуация является типичной для многих российских предприятий. Формальный подход к выделению и регламентации процессов приводит к созданию массы не работающих на практике, ненужных предприятию документов.

Ошибки при создании системы показателей

Заблуждением является мнение, что внедрение процессного подхода — это только детальное описание и реорганизация процессов. Даже если компании удастся выполнить их разовые улучшения, то со временем эффективность опять начнет снижаться. Это естественно, так как организациям, как и людям, свойственно стареть и становиться менее подвижными, сильными, готовыми к изменениям. Процессы нужно улучшать постоянно, при этом необходимо поддерживать достигнутые уровни эффективности. Сделать это без адекватной бизнесу системы целей и показателей для управления процессами невозможно. В этом можно убедиться, рассмотрев ситуацию, описанную ниже.

Допустим, в компании выделяют процессы верхнего уровня так, как это было представлено в предыдущем практическом примере, а затем некорректно (без учета реальных цепочек создания ценности, анализа материальных и информационных потоков, стратегических целей бизнеса и т. п.) детализируют их (создавая

* Блок-схемы являются разновидностью схем класса Work Flow (поток работ) и предназначены для описания процессов на детальном уровне рассмотрения, причем в динамике. Схемы потоков работ рассмотрены в седьмой главе.

соответствующие схемы и список). Затем руководство определяет показатели для всех детальных процессов, последовательно рассматривая каждый из них и определяя показатели. В итоге, скорее всего, окажется, что:

- построенная система фрагментарна (т. е. в ней отсутствует ряд важнейших показателей, необходимых для управления);
- часть показателей противоречива (это означает, что достижение одного из них исключает достижение другого и т. д.);
- показатели не ориентированы на достижение стратегических целей компании, ее общую результативность и эффективность.

На основе подобной системы показателей невозможно эффективно управлять, так как при ее построении были допущены следующие ключевые ошибки:

- отсутствовала ориентация на стратегические цели организации;
- в качестве базы для определения показателей использовалась неадекватная реальному бизнесу система процессов;
- не учитывалась ориентация на конечный результат и эффективность с точки зрения межфункционального взаимодействия (т. е. на сквозные процессы).

Таким образом, для того чтобы построить реально действующую, адекватную целям бизнеса систему показателей для управления процессами, менеджменту организации нужно приложить значительные усилия*.



На производственном предприятии (с численностью около 800 человек) было разработано сразу три системы показателей. Одна из них была традиционной, и показатели в ней привязывались к структурным подразделениям. Вторая создавалась при внедрении СМК и охватывала процессы СМК. Третья система показателей была построена после первых двух. В качестве основы использовалась методика BSC. В итоге на предприятии сложилась ситуация, когда все три системы действовали одновременно и пересекались по ряду показателей. Такое положение дел не устраивало ни руководителей, ни сотрудников предприятия. Осуществлять эффективное управление с использованием такой системы показателей было невозможно.

Данный пример показывает, к чему может привести разработка системы показателей, выполненная формально.

Недостаток терпения, желания и ресурсов, необходимых для реальной оптимизации процессов

Собственники предприятия и его руководители могут искренне хотеть неформально внедрить процессный подход к управлению и даже принять соответствующее решение. Но одного желания мало — важно выделить ресурсы, необходимые для осуществления изменений. В первую очередь к таким ресурсам относится время

* Вопрос построения системы показателей для управления бизнес-процессами будет рассмотрен в четвертой главе.

собственников и руководителей предприятия. Они должны запастись терпением и желанием длительное время активно участвовать в проекте. Статистика утверждает, что основными причинами неудач проектов являются отсутствие лидерства руководства и недостаточное вовлечение персонала. Как показывает опыт, при отсутствии лидерства сложно добиться хорошего результата, даже если финансовых ресурсов достаточно и привлечены внешние консультанты.

Итак, собственники и руководители предприятия должны выделить свое рабочее время для участия в проекте и обеспечить вовлечение персонала. Кроме этого, для выполнения проекта внедрения процессного подхода необходимо создать рабочую группу из квалифицированных специалистов. Рабочая группа должна быть обеспечена помещением, компьютерным оборудованием и связью, обладать опробованными на практике методиками внедрения процессного подхода. Методики могут быть получены при обучении у соответствующих специалистов, обмене опытом с другими предприятиями, привлечении квалифицированных кадров со стороны, использовании услуг консультантов и т. д.

Таким образом, проект внедрения процессного подхода требует от организации определенных затрат. Не стоит думать, что можно добиться серьезных результатов, не вложив при этом ни копейки.



Руководство крупного производственно-торгового предприятия приняло решение внедрить процессный подход. С этой целью был привлечен внешний консультант, который рекомендовал создать на предприятии рабочую группу. Предполагалось, что ее участники будут непосредственно вовлечены в проект. Им необходимо было перенять у консультантов методики и освоить практический опыт внедрения процессного подхода. Руководитель проекта со стороны предприятия выделил для участия в рабочей группе трех сотрудников. Но все они только что окончили институт и работали в компании менее 4—5 месяцев, плохо представляли специфику ее деятельности, про управление знали только по книгам, а о процессном подходе к управлению никогда раньше не слышали. У этих работников не было необходимой заинтересованности. В ходе проекта они предполагали приобрести некоторый опыт, но вопросы реального повышения эффективности компании интересовали их мало.

Можно ли начинать проект внедрения процессного подхода к управлению, опираясь на такие ресурсы? Безусловно, нет. Руководство предприятия не сумело выделить ресурсы, соответствующие важности поставленных целей и задач.

Неумение организовать управление процессами

Процессный подход только тогда можно считать внедренным, когда в организации осуществляется управление процессами. Во многих компаниях внедрение процессного подхода останавливалось на этапе описания и последующей регламентации процессов. На некоторых предприятиях были созданы системы пока-

зателей. Однако только в очень небольшом количестве компаний менеджмент системно подошел к вопросу организации управления процессами*.

Для управления процессами недостаточно написать в регламентирующих документах, что процессы должны управляться владельцами и т. п. Необходимо создать соответствующие реально действующие механизмы управления. Такая деятельность напрямую зависит от изменений в умах руководителей, а это связано с определенными сложностями: требуется достаточно длительное время, чтобы руководство стало думать и работать по-новому. Если в период внедрения процессного подхода собственники и руководители верхнего уровня не уделяют этому вопросу приоритетного внимания, то система управления процессами вряд ли будет создана.



В компании при регламентации процесса «снабжение» были установлены следующие показатели для управления этим процессом:

- своевременное наличие на входе документов, определяющих потребность производства в сырье и материалах;
- отклонение от нормативного уровня товарно-материальных запасов на складе;
- сбои по вине других процессов предприятия;
- отсутствие на складе неликвидных материалов.

Очевидно, что ни один из этих показателей не может использоваться для управления процессом «снабжение». Первый и третий показатели вообще никак не зависят от рассматриваемого процесса, на второй и четвертый руководитель процесса «снабжение» может повлиять лишь частично.

В указанной системе нет показателей, по которым могло бы осуществляться оперативное управление (регулирование) процесса «снабжение». Нет и показателей, ориентированных на улучшение процесса.

Кроме того, в регламенте процесса «снабжение» не были предусмотрены ни порядок оперативного управления процессом (например, при запуске корректирующих действий), ни порядок анализа и улучшения процесса.

Таким образом, разработанный регламент процесса «снабжение» (как и регламенты других процессов предприятия) был непригоден для реального управления процессом.

Неспособность создать систему постоянного улучшения процессов

Собственники предприятия могут поставить перед его руководством цель — внедрить систему постоянного улучшения процессов. (Отметим, что в рамках внедрения системы менеджмента качества** делать это необходимо.) Однако часто дальше формальных деклараций и некоторых соответствующих дополнений в документах дело не идет. Система непрерывных улучшений не возникнет на

* Имеются в виду компании, информация о проектах которых доступна автору и его коллегам. К сожалению, описываемая ситуация с внедрением процессного подхода является типичной.

** В соответствии со стандартом ИСО 9001:2000.

предприятию сама собой, для ее реализации нужны соответствующие механизмы, в первую очередь мотивирующие персонал. Если такие механизмы не создаются, никаких положительных изменений в компании не произойдет.

Материальная заинтересованность работников в проведении процессов улучшения должна обязательно сочетаться с готовностью руководителей, участвующих в этом процессе, активно взаимодействовать с сотрудниками. Часто в компаниях складывается ситуация, когда руководство не хочет и не может (в силу чрезмерной загрузки) заниматься улучшениями (кроме тех, которые приносят ощутимый прирост прибыли или сокращение затрат). В частности, у высших менеджеров обычно нет желания рассматривать какие-то мелкие, незначительные улучшения. Таким образом, собственники и руководители компании оказываются не в состоянии разработать и внедрить систему улучшений, использующую временной и интеллектуальный ресурс среднего менеджмента и специалистов. Внедрение процессного подхода к управлению в этом случае является неполным.

Неудачные попытки неформально внедрить систему менеджмента качества (СМК)

Внедрение процессного подхода является одним из важнейших (и самых сложных) требований ИСО 9001:2000. Стандарт рекомендует выделить процессы и организовать управление ими, но в нем не прописан механизм этих действий. Руководители многих компаний, приступая к разработке и внедрению СМК, говорят о неформальном характере внедрения, о том, что их не столько интересует сертификат на СМК, сколько реальные улучшения, которые должны возникать по ходу внедрения. Однако при практическом осуществлении проекта возникает немало трудностей. Поэтому, к сожалению, руководство предприятий нередко стремится ограничиться исполнением формальных требований ИСО. Система также становится формальной, а у персонала возникает негативное отношение как к СМК, так и к процессному подходу, который является ее важнейшей частью.

Выше был рассмотрен ряд проблем, связанных с внедрением процессного подхода в российских организациях. Далее в главе (п. 1.5) будут описаны подходы, позволяющие в значительной степени избежать указанных трудностей. Но перед этим целесообразно упомянуть о положительных тенденциях, связанных с внедрением процессного подхода.

1.2. Процессный подход: положительные тенденции

Несмотря на отмеченные проблемы, в настоящее время среди руководителей и специалистов предприятий наблюдается рост интереса к процессному подходу. Ниже рассмотрены некоторые связанные с этим тенденции.

Доступность методик внедрения процессного подхода

Компании по-прежнему используют процессный подход для повышения своей конкурентоспособности. Но если несколько лет назад акцент делался на описание бизнес-процессов*, то сейчас — на комплексное внедрение, ориентированное на повышение эффективности бизнеса. Во многом это связано с более глубоким пониманием сути указанного подхода руководителями и специалистами предприятий.

Некоторые компании начали активно применять японский опыт, например систему 5S. Другие внедряют концепцию бережливого производства. Между предприятиями идет активный обмен опытом внедрения новых технологий управления.

Издано немало новых книг по тематике совершенствования бизнеса с использованием процессного подхода**. Существует множество программ семинаров-тренингов по этой теме. Консалтинговые компании разработали и реализуют комплекты методических документов, которые можно использовать при внедрении. Наконец, в Интернете появилось множество сайтов, более или менее полно освещающих вопросы внедрения процессного подхода.

В совокупности все эти факторы приводят к тому, что методики внедрения процессного подхода становятся все более доступными для руководителей и специалистов предприятий.

Реорганизация и создание холдингов

Интересно отметить наблюдаемую в последнее время тенденцию использования процессного подхода при реорганизации средних и крупных холдингов. Нередко возникают ситуации, когда менеджмент компаний холдингового типа инициирует проект внедрения процессного подхода сразу в нескольких (а иногда и во всех) компаниях. Такое масштабное мероприятие требует выделения определенных ресурсов и организации централизованного управления проектами в корпоративном центре холдинга.

При реорганизации и создании холдингов процессный подход используется на различных уровнях. В первую очередь — на уровне проектирования отдельных бизнесов и увязывания их в цепочки создания ценности. Такой подход позволяет понять, каким образом должны взаимодействовать различные предприятия группы компаний, чтобы достигнуть максимальной результативности и эффективности всего холдинга. Эта задача не может быть решена без надлежащего анализа цепочек создания ценности, выполняемого в какой-либо форме (например, в виде разработки и последующего анализа графических схем).

* Моделирование бизнес-процессов с помощью сложных и формализованных языков и программных продуктов.

** См. список литературы.



В российской группе компаний потребовалось выполнить анализ и разработать предложения по развитию одного из важнейших направлений бизнеса. Для этого проанализировали деятельность основных компаний и подразделений с точки зрения участия в рассматриваемом направлении бизнеса. Были построены и проанализированы схемы цепочек создания ценности группы компаний и выявлены части цепочек, связанные с рассматриваемым бизнесом. Для сравнения выполнили анализ аналогичных цепочек создания ценности зарубежных холдингов. В результате были обоснованы направления возможного развития бизнеса и разработан конкретный план перехода из текущего состояния бизнеса в перспективное. В настоящее время предложенные изменения реализуются на практике.

Интеграция различных систем и подходов к оптимизации управления

Повышение эффективности деятельности является постоянной целью многих компаний. В настоящее время существует широкий спектр различных методик и подходов, ориентированных на оптимизацию управления, из которых собственники и руководители предприятий могут выбирать наиболее подходящий вариант. К сожалению, не существует однозначного ответа на вопрос, как правильно осуществлять выбор подхода, который даст положительный эффект именно в вашей организации. Очевидно, что ни один метод в отдельности не сможет существенно изменить ситуацию на предприятии. Для интеграции совокупности методов оптимизации управления, особенно используемых в разное время, необходим системообразующий элемент. Этим элементом может быть процессный подход к управлению. Действительно, в рамках этого подхода вся деятельность организации рассматривается как совокупность взаимодействующих и управляемых процессов. Применяя различные методики оптимизации управления, руководители должны осознанно интегрировать эти подходы в существующие процессы компании. Не следует порождать новые (особенно бумажные) формальные структуры или процессы. Внедрение процессного подхода может стать основой для применения в будущем других технологий управления.

Структурирование знаний и тиражирование опыта

Структурировать и накапливать знания очень важно для обеспечения конкурентоспособности компании. Взгляд на деятельность как на бизнес-процесс позволяет структурировать знания и накапливать их. К сожалению, в большинстве компаний этому вопросу не уделяется достаточно внимания, и в результате сведения о процессах хранятся исключительно в головах сотрудников. Уходит человек — теряется информация о технологиях выполнения процессов, бесценный опыт работы. Новым работникам приходится решать старые проблемы, повторяя одни и те же ошибки.



В одной из компаний, оказывающих сервисные услуги, возникла следующая ситуация. Генеральный директор инициировал проект описания и оптимизации нескольких ключевых бизнес-процессов организации. Процессы были описаны и частично реорганизованы. В дальнейшем наработанные материалы использовались при внедрении системы автоматизации деятельности.

Прошло время. Часть сотрудников, выполнявших проект, уволилась, некоторые занялись другими вопросами, а кто-то пошел на повышение.

Через пять лет после завершения проекта генеральный директор снова поставил задачу описать и оптимизировать бизнес-процессы. Работа была поручена руководителю отдела организационного развития. В проекте также принимали участие подразделение внутреннего аудита компании и представители других подразделений. Интересен тот факт, что новый руководитель отдела и сотрудники, участвующие в новом проекте, даже не слышали о событиях пятилетней давности. Кроме того, им были недоступны материалы, наработанные в процессе осуществления предыдущего проекта.

Этот пример показывает: компании могут нести существенные потери из-за того, что они не систематизируют и не накапливают информацию. Документы (описания, модели, регламенты и т. п.), являющиеся результатами выполнения проектов, теряются, сами предприятия попадают в ситуацию, когда они вынуждены оплачивать одну и ту же работу по нескольку раз. Особенно характерными являются ситуации с привлечением внешних консультантов, которые обычно опираются на свои методики и недостаточно используют опыт, накопленный пригласившей их организацией.

Накопление знаний о процессах компании очень важно для обеспечения возможности тиражирования этих сведений (например, в виде технологий, регламентов, инструкций и т. п.). Это имеет особенное значение при развитии организации, в частности, когда собственники компании предполагают расширить бизнес и создать новые филиалы или дочерние структуры в других городах.



Президент компании, оказывающей услуги большому количеству клиентов, поставил задачу описать и оптимизировать бизнес-процессы. Дело в том, что фирма фактически работала без каких-либо внутренних нормативов, регламентирующих бизнес-процессы. Важнейшей целью проекта было создание таких документов, для того чтобы в дальнейшем обеспечить тиражирование опыта компании при создании филиалов в других городах. Последнее невозможно осуществить без соответствующей документации, для этого пришлось бы снимать существующих руководителей с мест и переводить в создаваемую структуру. Специфика работы компании такова, что найти необходимых руководителей и специалистов на месте (например, в региональном городе) очень сложно. Но перебрасывать ключевых управленцев с существующих процессов в новый филиал было нельзя: возникали существенные риски потери управляемости в материнской компании. Имея набор регламентов

(на различных уровнях, включая операционные карты для сотрудников), процесс тиражирования опыта при создании нового предприятия можно было бы осуществить быстрее и эффективнее.

Для того чтобы понимать основные возможности, которые дает процессный подход, целесообразно знать некоторую теоретическую информацию. Однако с ней дела обстоят не так хорошо, как хотелось бы. Тем не менее ниже приводятся важнейшие теоретические основы процессного подхода.

1.3. Процессный подход: ситуация с теорией

Краткий исторический обзор

С точки зрения теории говорить о процессном подходе сложно. Некоторые «специалисты» активно выдают материалы, найденные ими в англоязычной части Интернета, за теорию процессного подхода, причем «проверенную практикой крупных компаний-лидеров». В данной книге сделана попытка сформулировать собственное видение развития процессного подхода.

Сам термин «процессный подход» появился относительно недавно (во второй половине XX в.). Кроме того, различные течения и методы менеджмента, опыт крупных и средних компаний оказывали взаимное влияние друг на друга. Поэтому сделать исторический обзор взглядов на него, проследить их эволюцию и развитие достаточно сложно. Но попытаться стоит. На рис. 1.1 в обобщенном виде показаны тенденции развития взглядов на процессное управление. По горизонтали расположена ось времени (с конца XIX до начала XXI в.), по вертикали от средней линии вверх — шкала течений управленческой мысли, которые условно названы «идеология». По вертикали вниз от средней линии показаны течения, которым дано наименование «технология». Такое разделение целесообразно по следующим соображениям: все течения управленческой мысли можно условно разбить на две категории*:

- методы управления человеком — «идеология»;
- методы упорядочивания деятельности путем ее формализации (описания, структурирования, автоматизации и т. п.) — «технология».

Стоит отметить, что некоторые представленные на схеме методы управления могут быть отнесены как к первой, так и ко второй категории, поскольку содержат соответствующие элементы.

Методы управления, приведенные на рис. 1.1, очерчены тремя областями: I область — «до процессного подхода», II — «переходный этап», III — «процессный подход».

I — область развития методов управления без использования каких-либо информационных технологий, тем более автоматизации. В ее рамках показаны

* Указанный подход помогает при построении схемы эволюции развития процессного подхода.

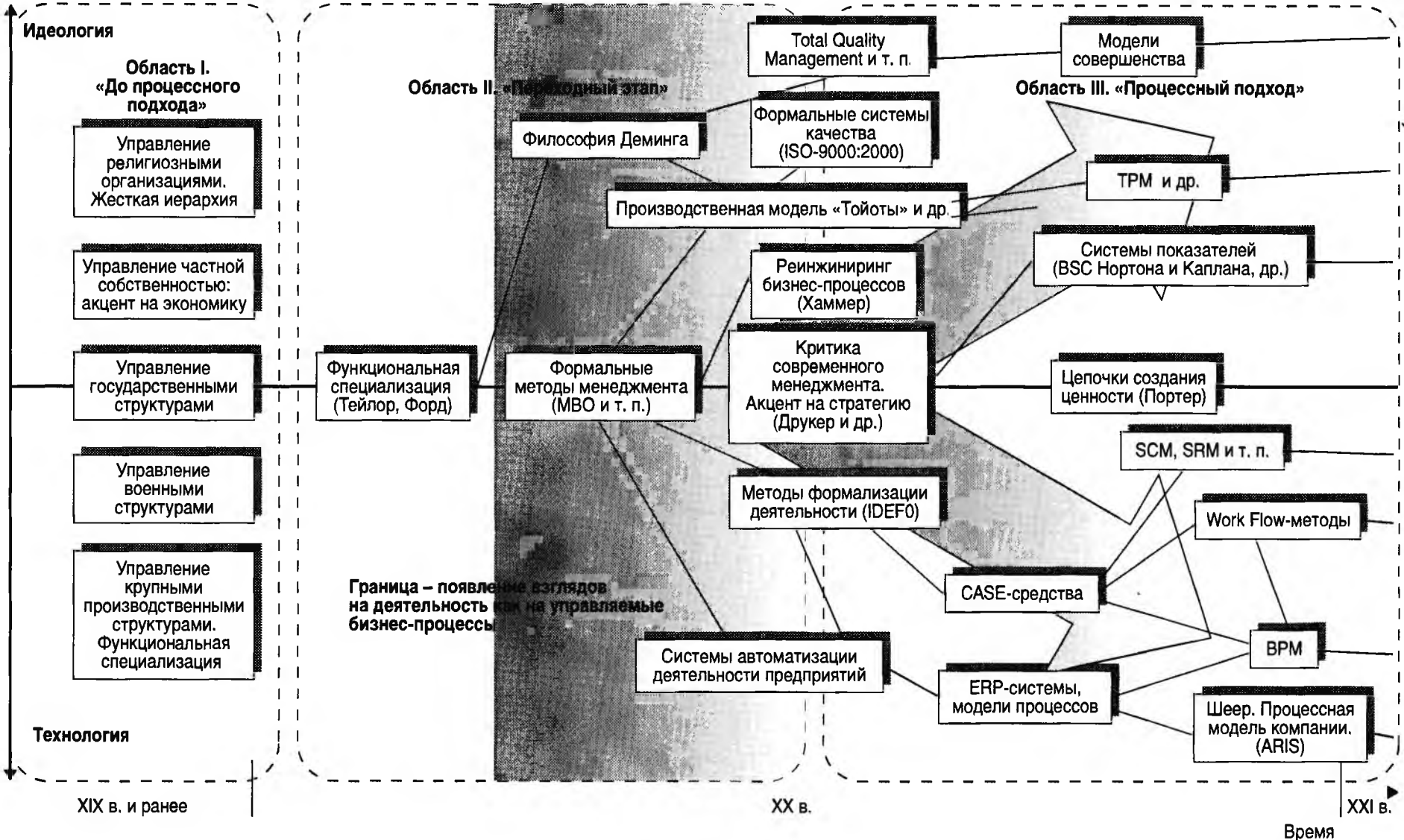


Рис. 1.1. Эволюция развития взглядов на процессный подход к управлению

методы управления, в основном ориентированные на достижение политического или экономического эффекта. Наиболее формальными из них являются методы управления войсковыми структурами (армиями). Как государственное, так и военное управление строилось преимущественно по иерархической схеме. Часто такая схема сочеталась с методами узкой специализации отдельных групп людей*.

II — область, внутри которой показаны методы управления промышленными предприятиями. Научно-техническая революция, сопровождавшая рост промышленного производства**, привела к усложнению как технологий производства, так и способов управления ими. Новые объекты и методы управления требовали более сложных потоков информации. Ручная обработка таких потоков — четкого структурирования деятельности. Еще до появления средств автоматизации возникла потребность в структурировании деятельности предприятий в виде процессов и создании механизмов для управления последними. За этот период был накоплен огромный опыт и разработано множество методик, опирающихся на анализ и управление процессами (например, методики, разработанные в компании «Тойота»).

III — область «процессный подход». Управленческие технологии, появившиеся в этой области, неизбежно испытывали на себе влияние информационных технологий. У многих руководителей и специалистов появилось искушение улучшать деятельность организаций за счет формализации (упорядочения) ее процессов и последующей автоматизации деятельности. Появились простые, а затем и сложные информационные системы, их использование потребовало наличия соответствующих моделей управления и т. д. Однако формальный подход не всегда давал бизнесу ожидаемый эффект. Большое значение имеет человеческий фактор, поэтому многие внедренные на практике методы управления делали акцент на работника как основу деятельности любой организации. Другие компании и отдельные специалисты перенимали передовой опыт и развивали его дальше***.

На рис. 1.1 показано, что, с одной стороны, методы управления процессами развивались как способы организации деятельности людей (вверху от горизонтальной линии — TQM, модель «Тойоты» и др.), с другой стороны — как технологии формального описания и автоматизации деятельности (внизу от горизонтальной линии — стандарты IDEF, CASE-системы, ERP-системы и т. п.). Оба этих магистральных направления представлены на рис. 1.1 в виде крупных стрелок.

* Некоторые консультанты говорят, что функциональную специализацию придумали Адам Смит и Фредерик Тейлор, и приводят историю с булавкой. Это, конечно, чрезмерное упрощение. В действительности функциональная специализация существовала очень давно. Возможно, она появилась еще до нашей эры. Но все дискуссии об этом не имеют отношения к практике современных предприятий и поэтому в книге не рассматриваются.

** Можно было бы сказать и наоборот. На этот счет нет какого-либо утвердившегося мнения.

*** Появление консультационных компаний только ускорило этот процесс.

Изучение эволюции развития процессного подхода может стать темой отдельной книги. Вопрос состоит в том, будет ли она востребована руководителями современных предприятий.

Отказ от реинжиниринга бизнес-процессов

Читателю, наверное, знакомы концепция реинжиниринга бизнес-процессов и ее автор Майкл Хаммер. Эта методика в течение нескольких лет использовалась многочисленными последователями. Но, по мнению некоторых специалистов, она претерпела неудачу, как и проекты, в которых применялась. Сам М. Хаммер в недавно изданной книге «Бизнес в XXI веке: повестка дня»* пишет:

«...Мой призыв к реинжинирингу привычных схем работы в конце 1980-х гг. предполагал фундаментальные перемены в методах ведения бизнеса, переосмысление всех его элементов, начало нового строительства с пресловутого чистого листа. Я верил, и почти все остальные участники нашего движения соглашались со мной, что слово “радикальный” было ключевым в определении реинжиниринга: радикальное изменение бизнес-процессов ради существенного повышения эффективности бизнеса. Обновить бизнес путем реинжиниринга бизнес-процессов означало сжечь все дотла, не брать пленных и начать заново на пустом месте. К черту изжившие себя идеи, бесполезные методы и устаревшие системы. Да здравствуют новые требования клиентов, новые корпоративные структуры и новые информационные технологии.

Я ошибался.

Прошу понять меня правильно. Я не остыл и не отрекся от веры в радикальные идеи... Я продолжаю считать, что значительные изменения среды бизнеса требуют радикальных ответных мер. Но понятие “радикальный” перестало быть ключевым в определении моего подхода к бизнесу, главенствующим в лексиконе реинжиниринга. Теперь это почетное место принадлежит обыденному и негромкому слову “бизнес-процесс”. Я больше не считаю себя радикалом. Я стал специалистом по бизнес-процессам...»

Такое заявление М. Хаммера заставляет задуматься о многом. Например, почему концепция, на которой консультанты заработали миллионы долларов, оказалась настолько малоэффективной на практике, что сам автор отказался от нее**.

Приведенный пример говорит о том, что надо с осторожностью относиться как к признанным авторитетам, так и к их концепциям (тем более западным), как к методическим рекомендациям, так и к победным реляциям о внедрении новых методов в западных и российских компаниях. Стоит помнить, что во

* М.: Добрая книга, 2005.

** Это не помешало ему недавно выпустить новое, переработанное издание книги «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе». В ней М. Хаммер утверждает, что реинжиниринг все-таки жив, но делает больший акцент на процессный подход.

многим это делается специально для повышения имиджа организаций и, как следствие, рыночной капитализации. В действительности дела обстоят гораздо хуже, чем в их рекламных буклетах и на презентациях.

Интересно, что в упомянутой книге М. Хаммер пишет:

«...Один из моих (невольных) грехов, за который мне, вероятно, однажды придется ответить, состоит в том, что с моих книг начался бурный поток деловой литературы с “великими идеями”, который угрожает утопить не ожидавший такого нашествия мир. В книге “Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе” я предлагал всего одну идею: существенного повышения эффективности можно достичь путем радикальной трансформации схемы операций компании. Но я не утверждал, что реинжиниринг — это все, что нужно компании для победы над конкурентами. Однако и сама книга, и изложенная концепция оказались столь популярными, что многие увидели в них панацею. А другие тут же взялись издавать подобные работы со своими “универсальными” идеями. Всего за 10 лет бизнесменов просто завалили изданиями, обещающими простые рецепты непрерывных побед...»

Читателю стоит критически, с точки зрения здравого смысла и используя свой профессиональный опыт подходить к изучению различных идей и методов оптимизации управления. К сожалению, часто наблюдается ситуация, когда сотрудники компаний, поверив в один метод, не хотят ничего слышать о других, зачастую более эффективных.

Ориентация на цепочки создания ценности

Цепочки создания ценности, несомненно, являются основой для анализа и оптимизации любого существующего и разработки нового бизнеса. Важность рассмотрения цепочек ценности для повышения конкурентоспособности изложена в фундаментальных трудах Майкла Портера. Однако он мало касался методических аспектов описания схем цепочек ценности. Проанализировав различные подходы к построению моделей бизнеса компаний на верхнем уровне, можно предложить другой метод описания бизнесов при помощи схем цепочек создания ценности. Более подробно этот метод и способы его применения будут рассмотрены во второй главе. В настоящем разделе сделана попытка подчеркнуть целесообразность развития данного направления в рамках процессного подхода в целом.

Развитие подходов к внедрению систем менеджмента качества

В последнее время наблюдается активное развитие методик, связанных с разработкой и внедрением в компаниях СМК. Издано много книг по этой тематике. Появились сайты в Интернете, накапливающие документы, связанные с внедрением СМК*. Проводится множество семинаров и курсов по тематике

* Часто эти сайты размещают информацию с нарушением авторских прав, но это характерно в основном для российской части Интернета.

процессного подхода и менеджменту качества. Из этого многообразия трудно выбрать лучшее.

Можно выделить по меньшей мере два характерных направления развития методик внедрения СМК. Первое включает в себя способы неформального внедрения СМК. Базой для такого внедрения является процессный подход к управлению. Причем многие специалисты выделяют не только процессы СМК, но и процессы, необходимые для осуществления бизнеса в целом. Процессы носят межфункциональный (сквозной) характер и ориентированы на общую результативность и эффективность компании. При указанном подходе специалисты стараются не делать искусственного разделения на документацию СМК и просто документацию, которое вводит в заблуждение руководителей и сотрудников предприятий. В компании должна создаваться единая система менеджмента с соответствующим единым комплектом документов.

Второй подход к внедрению СМК ориентирован на формальное внедрение. В этом случае выделяются процессы СМК, строятся ландшафтные карты процессов (которые часто оказываются абсолютно идентичными у предприятий различных отраслей и неодинакового масштаба). Затем осуществляется формальная регламентация («для галочки») и т. п. В данном случае основной целью внедрения СМК является получение сертификата, а не реально работающая система.

Следует особо отметить тенденцию приравнивания деятельности подразделений к бизнес-процессам. При этом внедрение процессного подхода становится предельно простым: описываются входы (выходы) и функции подразделения — и регламент одноименного процесса готов. Несомненно, что такой подход к внедрению СМК является тупиковым.

Если ситуация со стандартизацией СМК продолжит развиваться подобным образом, то идеология процессного подхода к управлению будет серьезно дискредитирована в глазах собственников бизнесов и руководителей предприятий.

1.4. Термины и определения процессного подхода

В разделе представлены базовые термины и определения процессного подхода к управлению, которые будут использоваться в следующих главах книги.

На рис. 1.2 изображена диаграмма с результатами опроса, который проводился на сайте www.finexpert.ru среди руководителей и специалистов предприятий. Как выяснилось, более 80% респондентов лишь частично понимают термины процессного подхода и относятся к ним формально. Представляется очевидным, что для практического внедрения этого метода очень важно использовать четкую терминологию, понятную собственникам и менеджменту компаний. В настоящее время эти термины формулируются и определяются по-разному. Поэтому важно дать однозначные определения и показать их взаимосвязь.

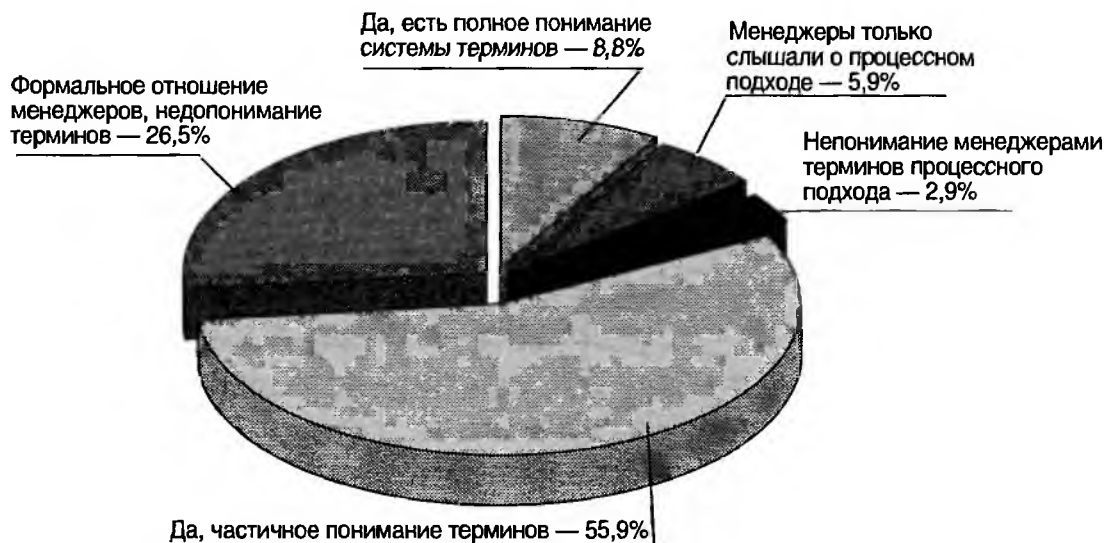


Рис. 1.2. Понимание терминов процессного подхода руководителями компаний



Президент крупной торгово-производственной компании (из сферы оптовой торговли) пригласил на работу руководителя из компании, занимающейся аналогичным бизнесом. На предыдущем месте работы деятельность этого человека была связана с описанием и оптимизацией бизнес-процессов. Президент попросил его представить соответствующую методику, которую тот использовал на прежней работе, что и было сделано. Новый руководитель предлагал примерно следующее определение: «бизнес-процесс — это набор последовательно выполняемых операций». В рамках методики предлагалось:

- определять проблемы в деятельности компании;
- выявлять участников деятельности, вызывающей проблемы;
- описывать взаимодействие этих сотрудников в виде цепочки операций (т. е. по мнению руководителя — бизнес-процессов);
- анализировать эту цепочку и вносить изменения на схему;
- реализовывать новую схему работы на практике.

На вопрос, сколько таких процессов будет выделено и описано, был получен ответ: «Столько, сколько потребуется».

В данном случае определение процесса было предельно упрощено и ориентировано на задачу разработки схем потоков операций (работ). По-видимому, такое чрезмерное упрощенное понимание процесса и реализации процессного подхода не может использоваться в компании, если ее менеджмент ориентируется на серьезные, долгосрочные результаты и ставит целью построение процессной системы управления.

Внедрение процессного подхода, как правило, осуществляется путем выполнения в компании (или группе компаний) соответствующего проекта. Как на этапе подготовки проекта, так и при его выполнении участники используют термины процессного подхода для:

- презентации преимуществ, достигаемых при внедрении процессного подхода собственникам и руководителям компании;

- разработки проектных документов (например, устава проекта, методики описания и регламентации процессов, моделей и регламентов процессов и др.);
- обучения руководителей и сотрудников компании;
- привлечения внешних консультантов (например, для разработки проектных заданий на оказание услуг);
- подготовки СМК компании к сертификации по ИСО 9001:2000;
- других целей.

Наличие в компании списка терминов процессного подхода, увязанных в единую систему и понятных сотрудникам, является важным фактором, определяющим успех проекта. Опыт выполнения консультационных проектов и общение с руководителями российских компаний показывает, что, несмотря на наличие книг, практических пособий, стандартов (ИСО 9001 и др.), существует проблема непонимания терминов процессного подхода менеджментом и сотрудниками организаций.

В связи с тем что рассмотренные в разделе базовые термины процессного подхода будут постоянно использоваться в книге, ниже представлены их определения.



Бизнес-процесс (процесс*) — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

Цепочка создания ценности — организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для клиентов.

Межфункциональный (сквозной) процесс — процесс, в котором участвует несколько структурных подразделений организации, создающий ценность для внешних и (или) внутренних клиентов.

Процесс подразделения — процесс, полностью выполняющийся в рамках структурного подразделения и создающий ценность внешних и (или) внутренних клиентов.

Система процессов организации — деятельность организации, рассматриваемая в виде совокупности организованных и взаимосвязанных процессов.

Далее последовательно рассматриваются указанные выше термины и раскрывается их взаимосвязь.

Процесс

На рис. 1.3 показана универсальная структурная схема процесса. При кажущейся простоте она носит принципиальный характер с точки зрения разработки практических методик внедрения процессного подхода**.

* В книге термины «бизнес-процесс» и «процесс» используются как синонимы. В дальнейшем будет употребляться термин «процесс».

** Каждый элемент на структурной схеме процесса может быть рассмотрен более детально в целях накопления информации, стандартизации и обмена опытом с учетом специфики конкретной компании.

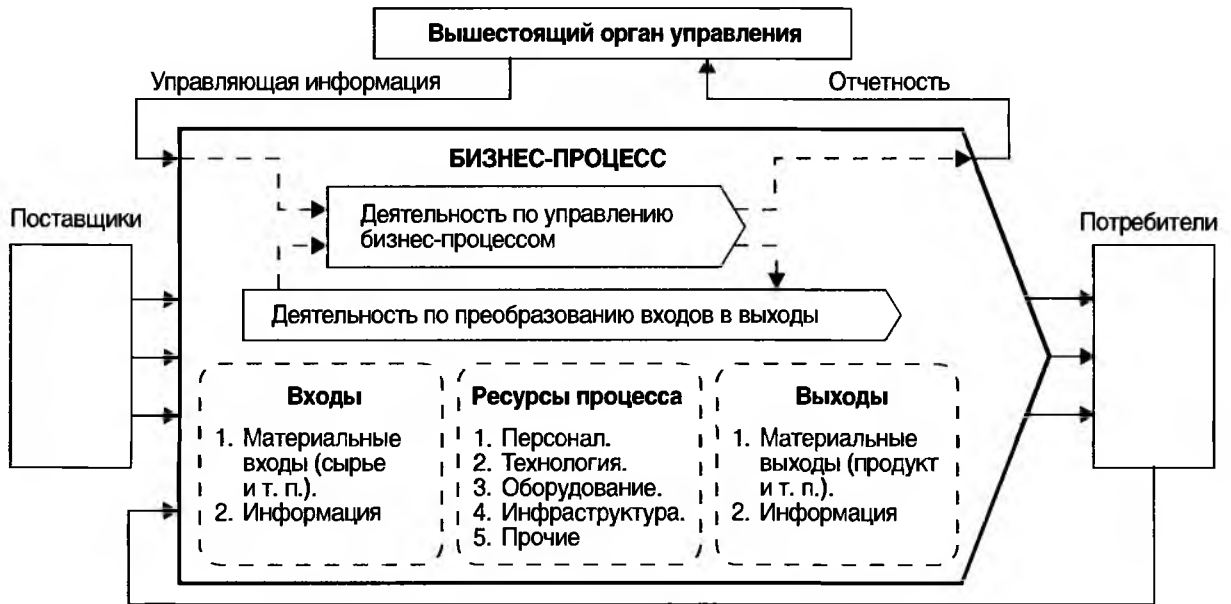


Рис. 1.3. Структурная схема бизнес-процесса

Согласно приведенной схеме, бизнес-процесс включает в себя:

- деятельность по управлению процессом;
- деятельность по преобразованию входов в выходы;
- входы и выходы процесса;
- ресурсы процесса, в том числе формализованную технологию его выполнения.

Важно, что на схеме показаны как поставщики, так и потребители (клиенты) процесса, т. е. у него существует окружение, с которым он взаимодействует (другие процессы компании, внешние организации, физические лица). Процесс встроен в определенную систему процессов, которые выполняются как внутри компании, так и во внешних организациях. Им нужно управлять так («деятельность по управлению процессом» на рис. 1.3), чтобы на выходе был получен заданный результат, причем при фиксированном расходе ресурсов. Для этого необходимо создать функционирующую систему управления процессом, которая, как минимум, должна включать руководителя (владельца процесса), действующего по установленным правилам. Требования к процессу определяет вышестоящее по отношению к рассматриваемому процессу руководство («вышестоящий орган управления» на рис. 1.3). Управляющая информация (приказы, планы, нормативные документы и т. п.) поступает на вход процесса. При выполнении деятельности и по завершении отчетных периодов вышестоящему руководству поступает отчетная информация.

Для выполнения процесса нужны ресурсы: персонал, оборудование, инфраструктура, программное обеспечение и др. Кроме того, к ресурсам можно отнести *формализованную технологию выполнения процесса*, так как без нее эффективно выполнять процесс невозможно. На практике не вся деятельность, осуществляемая в рамках процесса, описана в виде формализованной технологии, но для всех работ фактически существуют устоявшиеся способы ее выполнения. Часть

ресурсов находится постоянно внутри процесса (например, персонал), другие поставляются иными процессами и организациями.

На схеме (рис. 1.3) «деятельность по преобразованию входов в выходы» показана отдельно. Дело в том, что необходимо различать работу, реально выполняемую в рамках процесса, и способ ее выполнения, документально установленный в виде технологии. Технология может быть разработана, согласована и утверждена, но реальная деятельность будет соответствовать этой технологии лишь частично.

Результатом выполнения процесса являются продукты (услуги), которые на рис. 1.3 обозначены как выходы. Потребители получают их и используют для преобразования в другие продукты в рамках своих процессов.

Для анализа применимости структурной схемы процесса целесообразно рассмотреть следующие важные понятия: *масштаб процесса, длина процесса, уровень детализации процесса*.

В первую очередь необходимо установить масштаб процесса. Масштаб процесса определяется его сложностью и важностью для системы процессов в целом. Например, если рассматривать межорганизационный уровень, то процесс такого масштаба может быть крупным, включать в себя деятельность нескольких организаций, получать множество ресурсов, сотни входов и иметь на выходе результаты, важные для множества клиентов на последующих стадиях создания и потребления продукта (услуги).

Во-вторых, нужно определиться с «длиной» процесса. (В данном случае это понятие используется условно.) Ниже приведены примеры процессов разной длины:

- межорганизационный процесс проходит через несколько предприятий до получения продукта, потребляемого клиентом;
- межфункциональный процесс проходит через несколько подразделений от входа в организацию до получения продукта ее клиентом;
- процесс подразделения целиком выполняется в рамках подразделения организации.

Таким образом, длина процесса — это субъективная характеристика его протяженности, определяемая путем анализа и принятия решения о том, какую именно деятельность различных организаций (подразделений) нужно последовательно отнести к деятельности, выполняемой в рамках процесса.

В-третьих, важно установить уровень детализации процесса. Он определяется степенью подробности рассмотрения деятельности. Можно, например, «длинный», межорганизационный процесс рассматривать на уровне операций, выполняемых отдельными сотрудниками. Если попытаться формально описать процесс такого уровня, то мы получим множество цепочек различных операций, выполняемых работниками и связанных между собой по определенным правилам. А можно, наоборот, рассмотреть межорганизационный процесс на уровне крупных сегментов, выполняемых разными организациями, входящими в цепочку создания продукта. Формальное описание процесса будет выглядеть как набор крупных блоков

деятельности (уровня отдельных компаний), связанных между собой материальными и информационными потоками.

Необходимо подчеркнуть, что выбор масштаба, длины и уровня детальности рассмотрения процесса определяется конкретными задачами, стоящими перед менеджментом компании. Построение системы процессов должно выполняться достаточно гибко. Любая жесткая схема построения (особенно иерархическая) приводит к возникновению формальных процессов, которые в дальнейшем существуют только на бумаге.

Независимо от масштаба, длины и уровня детализации процесса его границы могут быть определены по входам и выходам. Масштаб и уровень процесса определяют соответствующий масштаб и уровень входов (выходов). Так, для крупных процессов мы можем говорить о входах как об укрупненных материальных (информационных) потоках, в то время как для детального процесса (например, уровня сотрудников) входы будут представлять собой конкретные документы и четко специфицированные материальные ресурсы.

Структура процесса, представленная на рис. 1.3, не зависит ни от масштаба, ни от длины, ни от уровня детализации процесса. Эта схема является универсальной и может применяться для описания, анализа и реорганизации любого процесса.

Цепочка создания ценности

На рис. 1.4 показана деятельность нескольких организаций, взаимодействующих между собой в рамках цепочки (точнее — ее части или фрагмента) создания ценности для конечного потребителя. Цепочка ценности состоит из совокупности взаимодействующих процессов, общим результатом выполнения которых является продукт (услуга) для ее конечных клиентов. Очевидно, что цепочка создания ценности может рассматриваться как процесс большого масштаба. Границы рассматриваемого фрагмента цепочки определяются практическими задачами ее анализа и оптимизации. В ее состав обязательно должны входить процессы, которые непосредственно участвуют в создании конечного продукта. Для более тщательного и углубленного анализа могут быть включены и другие процессы (например, процессы поставщиков второго, а затем третьего уровней).

Отметим, что организация может участвовать в различных цепочках создания ценности. На рис. 1.4 показан только один возможный вариант ее построения. Таким образом, этот рисунок иллюстрирует связь понятий «процесс» и «цепочка создания ценности».

Межфункциональный, или сквозной, процесс

На рис. 1.5 в качестве примера показан межфункциональный (или сквозной) процесс (заштрихованная область в границах Организации 2). В рассматриваемый межфункциональный процесс включено три процесса верхнего уровня, которые выполняются в Организации 2.

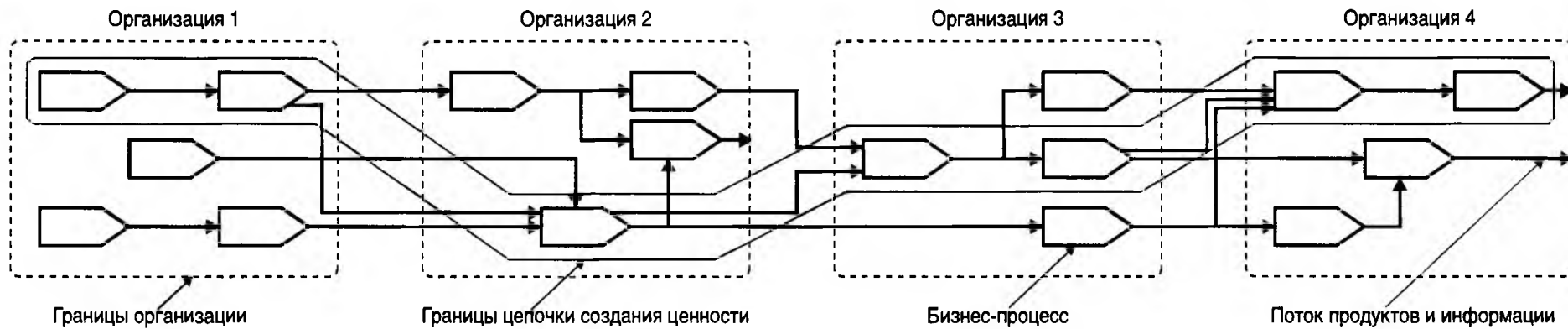


Рис. 1.4. Цепочка создания ценности на межорганизационном уровне

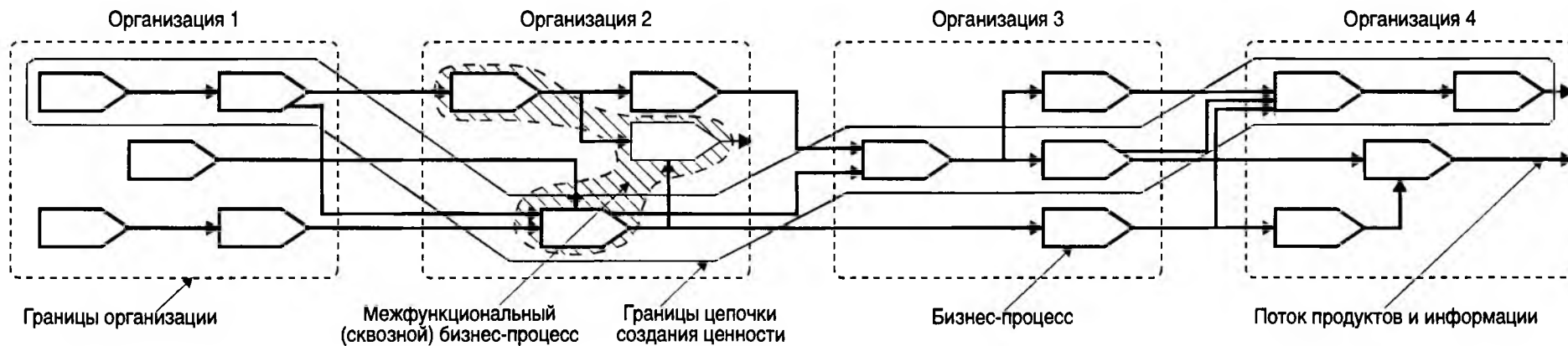


Рис. 1.5. Межфункциональный процесс

Количество сквозных процессов может быть различным. (Необходимо отметить, что границы межфункциональных процессов определяются достаточно субъективным образом.) Количество выделенных в организации межфункциональных процессов зависит от целей, стоящих перед менеджментом. Деятельность по выделению, описанию, анализу и оптимизации сквозных процессов носит проектный характер и должна быть ориентирована на повышение результативности и эффективности деятельности компании в целом, эффективности межфункционального взаимодействия подразделений, максимальное удовлетворение потребностей клиентов организации.

Как видно из рис 1.5, результат межфункционального процесса не используется в цепочке создания ценности, рассмотренной выше. Это может означать, например, что Организация 2 имеет несколько цепочек ценности и, соответственно, несколько разных продуктов и клиентов.

Процесс подразделения

На рис. 1.6 показан пример процесса подразделения. В области Организации 3 вертикальными пунктирными линиями показаны границы структурных подразделений. Видно, что процессы верхнего уровня выполняются в нескольких подразделениях. Читателю следует обратить внимание на заштрихованный процесс. Так получилось, что он целиком осуществляется в рамках одного структурного подразделения. Это означает, что его результат (выход) создается внутри подразделения (т. е. для получения этого результата не требуется участия других подразделений).

Следует подчеркнуть, что любой межфункциональный процесс, как правило, включает в себя определенное количество процессов подразделений. Отнесение процесса к категориям «сквозной» или «процесс подразделения» зависит от того, как определены границы этих процессов. Определение границ процессов, как уже упоминалось, достаточно субъективно.

Система процессов организации

На рис. 1.7 схематично показана система процессов Организации 4. Кроме процессов, создающих ценность (они уже были представлены на предыдущих рисунках), появились новые. Кроме того, на рис. 1.7 процессы Организации 4 были детализированы до 2-го уровня, а также показаны границы структурных подразделений.

Часть процессов Организации 4 участвует в создании продукта и входит в цепочку создания ценности, показанную на рис 1.7. Иные процессы не относятся к рассматриваемой цепочке, но создают продукт для внешнего потребителя (т. е. входят в другую цепочку создания ценности). Некоторые процессы Организации 4 непосредственно не связаны с созданием (производством) продуктов, но необходимы для обеспечения процессов, создающих

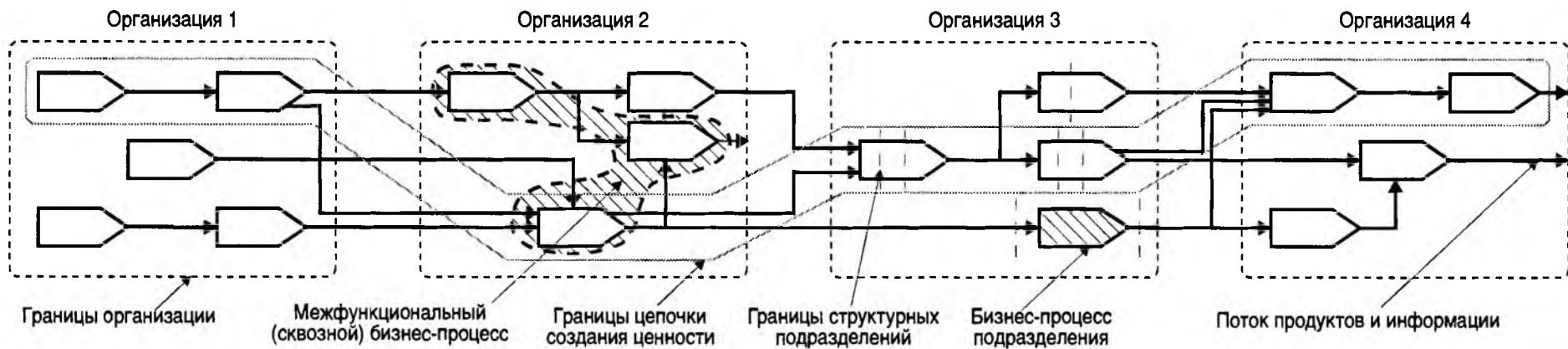


Рис. 1.6. Процесс подразделения

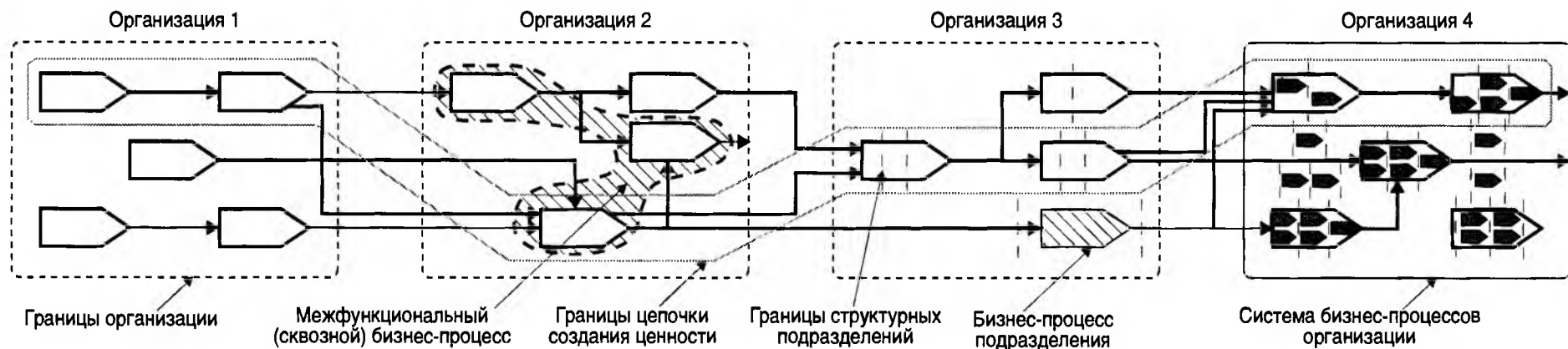


Рис. 1.7. Система процессов организации

ценность. Кроме того, внутри Организации 4 существуют процессы управления. Все рассматриваемые процессы взаимодействуют между собой. Таким образом, выделенную в Организации 4 совокупность взаимодействующих процессов можно назвать системой процессов организации.

Применение терминов процессного подхода на практике

Для чего на практике можно применять рассмотренные выше термины и определения процессного подхода? В табл. 1.1 приводится краткий перечень возможностей их применения.

Таблица 1.1
Практическое применение терминов процессного подхода

Термин	Возможность практического применения в проекте
Процесс (и его структурная схема)	1. Описание процессов организации
	2. Регламентация процессов (разработка документов, регламентирующих выполнение процессов)
	3. Построение системы процессов компании
	4. Управление знаниями о процессах компании (создание системы управления знаниями о процессах)
Цепочка создания ценности	1. Анализ и совершенствование бизнес-модели организации
	2. Регламентация деятельности на межорганизационном уровне
	3. Оптимизация цепочек создания ценности (например, устранение зон безответственности, «барьеров» и т. п.)
Межфункциональный (сквозной) процесс	1. Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия внутри организации и достижение ориентации на конечный результат процесса
	2. Регламентация процессов на межфункциональном уровне
	3. Структурная реорганизация компании
	4. Разработка системы показателей и управленческой отчетности, ориентированных на повышение результативности и эффективности бизнеса компании, повышение удовлетворенности клиентов компании
	5. Анализ и разработка мероприятий по решению конкретных проблем организации в целом
Процесс подразделения	1. Описание деятельности подразделений и достижение прозрачности для менеджмента и собственников бизнеса
	2. Построение межфункциональных сквозных процессов
	3. Регламентация деятельности структурных подразделений и взаимодействия подразделений внутри организации
	4. Построение системы процессов организации
Система процессов организации	1. Изменение (реорганизация) структуры процессов компании
	2. Реорганизация организационной структуры компании
	3. Комплексная регламентация и стандартизация процессов
	4. Подготовка к внедрению информационных систем (в т. ч. ERP)

Таблица 1.1 (окончание)

Термин	Возможность практического применения в проекте
Процессы управления	1. Изменение структуры управления компанией на основе принципов процессного подхода к управлению
	2. Разработка системы показателей для управления компанией и процессами
	3. Построение системы менеджмента качества и сертификация ее по стандартам ИСО 9001:2000

1.5. Что значит внедрить процессный подход к управлению?

Прежде чем говорить о внедрении в компании процессного подхода к управлению, необходимо дать определение этого понятия.



Процессный подход к управлению — управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов.

Дать определение процессного подхода, которое будет применимо во всех возможных ситуациях, сложно. Различные авторы и компании неодинаково определяют для себя этот подход. В ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества — Руководящие указания по улучшению деятельности»* приводится следующая информация:

«Настоящий международный стандарт стимулирует применение процессного подхода при разработке и внедрении системы менеджмента качества и повышении ее результативности и эффективности в целях повышения удовлетворенности заинтересованных сторон за счет обеспечения соответствия их требованиям.

Чтобы организация действовала результативно и эффективно, она должна определить и управлять рядом связанных работ (деятельностей). *Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях приобретения способности превращать входы в выходы, рассматривается как процесс.* Часто выход одного процесса непосредственно формирует вход для следующего.

Применение внутри организации системы процессов совместно с идентификацией, взаимодействием и управлением этими процессами может быть названо процессным подходом.

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего (оперативного) управления, которое он предоставляет посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также их объединения и взаимодействия».

Таким образом, стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 г. в настоящее время представляют собой, пожалуй, единственные документы, где сформулировано

* Текст упомянутого стандарта в переводе В.А. Качалова.

четкое определение процессного подхода к управлению. Тем не менее из определения ИСО непонятно, как конкретно внедрять процессный подход и что является критерием достижения запланированного результата. Для внедрения процессного подхода в компании необходимо:

- провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации*;
- создать систему (сеть) процессов организации с учетом ее целей и стратегии**;
- на основе системы процессов оптимизировать организационную структуру организации;
- выполнить регламентацию деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами;
- разработать и внедрить систему показателей для управления компанией и процессами;
- организовать управление процессами;
- организовать деятельность руководителей по улучшению процессов;
- разработать и внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов.

На рис. 1.8 представлен график Гантта, демонстрирующий, как могут выполняться во времени указанные выше действия.

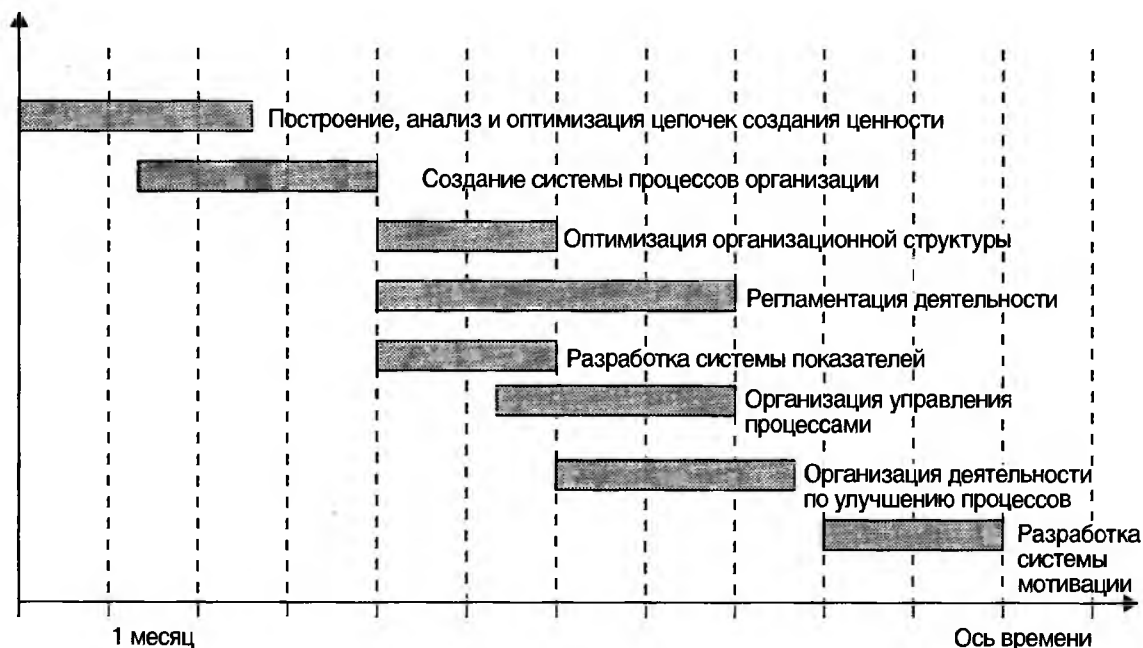


Рис. 1.8. График Гантта проекта внедрения процессного подхода к управлению

* Необходимо рассмотреть и оптимизировать процессы компании на самом верхнем уровне. Речь, естественно, идет об оптимизации моделей. Реальная оптимизация цепочек может потребовать значительного времени, связанного с организационными изменениями в компании.

** В.В. Репин и А.Ю. Сооляттэ разработали методику, в соответствии с которой в качестве базой для построения системы бизнес-процессов являются цепочки создания ценности.

Сроки выполнения каждого этапа являются ориентировочными (рис. 1.8). Следует отметить, что процессный подход нельзя внедрить раз и навсегда. Требуется постоянный анализ и развитие системы процессов, методов их управления, системы показателей, повышение квалификации персонала и т. д.

Коротко рассмотрим каждый пункт представленного выше перечня требований.

1. Провести построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации.

Методика построения и анализа цепочек создания ценности, в которых участвует организация, подробно рассмотрена во второй главе. Методика позволяет анализировать бизнес на верхнем уровне и принимать решения о преобразовании процессов и организационной структуры компании. Можно сказать, что это высший из возможных уровней применения процессного подхода к управлению.

Анализ деятельности компании на верхнем уровне при помощи схем цепочек создания ценности позволяет более адекватно подходить к решению задачи построения системы процессов организации в целом.

2. Создать систему (сеть) процессов организации.

Наличие в компании системы процессов является важнейшим условием эффективного внедрения процессного подхода. Методика построения системы процессов, предлагаемая автором книги, представлена в третьей главе.

Система процессов компании может быть использована в следующих целях:

- организации управления компании на принципах процессного подхода;
- осуществления изменений в организационной структуре;
- поэтапной регламентации процессов;
- разработки системы показателей для управления процессами;
- проведения анализа по сравнению с конкурентами (бенчмаркинга);
- использования лучших отраслевых практик;
- передачи опыта между компаниями одного холдинга;
- прочее.

3. На основе системы процессов оптимизировать организационную структуру компании.

Адекватно подойти к решению задачи оптимизации организационной структуры можно, только опираясь на информацию о процессах, которые выполняются в компании. Если у руководителей, осуществляющих структурные изменения, нет видения деятельности предприятия как системы процессов, то, скорее всего, реорганизация окажется неудачной. Процессы первичны, а организационная структура вторична, так как процессы создают ценность для клиентов, структура — нет.

Внедряя процессный подход, очень важно критически взглянуть на существующую в компании организационную структуру и оптимизировать ее. Оптимизация

может заключаться в ориентировании организационной структуры на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены:

- зоны безответственности;
- дублирование функций;
- пересечение полномочий;
- неэффективные звенья цепочки.

Следует отметить, что прежде чем пытаться внедрять сложные методы организации управления процессами, руководителям предприятия стоит упорядочить организационную структуру.



В торгово-производственной компании процессный подход был внедрен более пяти лет назад. В рамках СМК были созданы система процессов, регламенты выполнения процессов, система показателей и т. п. В то же время анализ выявил, что существующая организационная структура недостаточно сбалансирована. В ряде случаев она препятствовала нормальному управлению процессами этого предприятия. Руководству следовало в первую очередь навести порядок в структуре, а потом полномасштабно внедрять процессный подход. Однако осуществить структурные изменения было непросто в связи с проблемами субъективного характера: особенностями личностей руководителей, их неформальными взаимоотношениями с собственниками, внутривластной борьбой и т. п.

4. Выполнить документирование деятельности в той степени, которая необходима для организации управления процессами.

Руководителям предприятий следует принять к сведению, что обычное документирование деятельности (в том числе регламентация процессов) не является внедрением процессного подхода. Например, если процессы выделены неадекватно, границы процессов и зоны ответственности менеджеров четко не определены, то регламентация не даст положительного эффекта для компании. Внедрение процессного подхода означает в первую очередь внедрение механизмов управления процессами. Поэтому регламентация необходима в той степени, в которой позволяет организовать управление процессами и достигать поставленных собственниками и руководителями компании целей.



Для многих компаний характерна следующая ситуация. Руководство принимает решение о внедрении процессного подхода. Создается рабочая группа или отдельное структурное подразделение, которому поручают описание и регламентацию процессов. Рабочая группа трудится в течение нескольких месяцев и в результате приносит руководству комплект моделей процессов. Руководители смотрят эти описания и с удивлением обнаруживают, что процессы управления в них отсутствуют. Это означает, что в модели нет описания их работы. Такие описания процессов не могут быть использованы для регламентации, так как в них отсутствует описание деятельности по управлению.

5. Разработать и внедрить систему показателей для управления компанией и процессами.

Наличие в компании системы целей и показателей является необходимым условием для осуществления управления. Но эта система может быть привязана к структурным подразделениям. В этом случае показатели не ориентированы на результативность и эффективность процессов в масштабе всей компании.

При внедрении процессного подхода система показателей должна быть привязана к процессам и ориентирована на достижение целей бизнеса в целом. При описании же процессов важно точно определить, какие именно структурные подразделения их выполняют. Поэтому корректно развернутая на основе процессов система показателей может быть использована для определения показателей структурных подразделений, если это необходимо.

6. Организовать управление процессами.

Организация управления процессами является одной из наиболее сложных задач, возникающих перед руководством компаний при внедрении процессного подхода. Чтобы организовать такое управление:

- у руководства компании должно быть понимание методов управления процессами;
- необходимо выделить соответствующие ресурсы (например, средства на разработку информационной системы, регламентов, обучение персонала и т. п.);
- должна быть четко структурирована система процессов;
- нужно разработать систему целей и показателей для управления процессами.

При организации управления процессами для каждого из них разрабатываются и используются различные контуры управления. В рамках внедрения управления процессами должны быть разработаны и внедрены процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями.

7. Организовать деятельность руководителей по улучшению процессов.

Можно наладить оперативное управление процессами, но не добиться при этом улучшений в них. В рамках внедрения процессного подхода необходимо создать механизмы улучшений процессов. Возможны различные подходы к решению этой задачи: от жестких административных мер до вовлечения персонала и создания условий для эффективной командной работы по улучшению процессов.

8. Разработать и внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов.

Неформальное и эффективное внедрение процессного подхода невозможно без вовлечения персонала компании, а это означает, что руководителям необходимо задуматься о вопросах мотивации сотрудников.

При всем разнообразии методов мотивации при внедрении процессного подхода можно использовать только некоторые; они зависят от ситуации в компании и целей, которые ставят ее собственники и руководители.

Если все указанные выше действия выполнены, можно считать, что в организации внедрен процессный подход к управлению.

ГЛАВА 2

Процессный подход на уровне бизнеса: методика построения схем цепочек создания ценности

2.1. Цепочки создания ценности

В чем ваша компания проигрывает конкурентам? Как и за счет чего вы можете предоставить своим потребителям товары или услуги по более доступной цене и лучшего качества? Есть ли у вас возможность стать лидером регионального рынка по отдельным видам продукции и услуг? Каковы ваши реальные издержки на производство и сбыт продукции? Вряд ли вы найдете полезную информацию такого рода в традиционных маркетинговых, отраслевых и других отчетах и обзорах. Скорее всего, не смогут вам помочь и сотрудники, работающие в вашей компании, так как они специализируются на отдельных операциях или функциях.

Успешно ответить на подобные вопросы вы сможете с помощью анализа цепочек создания ценностей (т. е. продуктов и услуг, представляющих ценность для потребителя) вашей компании.



Построение, анализ и реорганизация цепочек создания ценности могут рассматриваться как применение процессного подхода на уровне бизнеса в целом.

Прежде чем описать методику построения цепочек создания ценности, стоит проследить историю вопроса.

Как считал М. Портер — автор концепции цепочек ценностей (added value chain), при проведении стратегического анализа и выборе стратегии компании целесообразно обратиться именно к цепочке создания ценностей (ЦСЦ). М. Портер выделяет пять первичных и четыре вторичных действия (процесса), составляющих такую цепочку в любой фирме. В число первичных процессов он включает:

1. Материально-техническое обеспечение деятельности компании.
2. Производственные процессы.

3. Материально-техническое обеспечение сбыта.
4. Маркетинг и продажи.
5. Обслуживание.

К вторичным, или поддерживающим, процессам М. Портер относит:

6. Закупки.
7. Развитие технологии.
8. Управление человеческими ресурсами.
9. Поддержание инфраструктуры компании.

Набор процессов, входящих в стандартную цепочку ценности согласно М. Портеру, может служить лишь отправной точкой для выделения уникальных цепочек ценностей, свойственных для конкретной компании. Следует отметить, что подходы практически всех ведущих международных консалтинговых компаний к выделению и анализу бизнес-процессов базируются на концепции М. Портера.

При анализе уникальных цепочек ценностей конкретной организации следует учитывать следующие особенности ее бизнеса и методов выделения цепочек:

- у одной компании может быть выделено столько цепочек ценностей, сколько групп (видов) продуктов и услуг она поставляет внешним потребителям*;
- на верхнем уровне цепочки ценности, выделяемые для различных компаний, а также для различных групп продуктов и услуг одной и той же организации, могут оказаться схожими;
- деятельность конкретного предприятия будет охватывать только часть цепочки ценности, в рамках которой создается продукт или услуга для конечного потребителя;



Текстильная фабрика закупает хлопок и производит из него только полуфабрикаты — хлопчатобумажную пряжу, суровые ткани, медицинскую марлю, бинты, трикотажное полотно, мебельную вату. Конечные продукты из этих материалов изготавливают другие производители.

- у компании могут оказаться такие цепочки, в рамках которых создаются продукты или услуги, не представляющие ценности для потребителей и разрушающие рыночную стоимость самой компании.



ИТ-компания разработала и продает сложный программный продукт, который стоит дешевле продуктов конкурентов, но при этом уступает им по функциональности и производительности и работает с ошибками и непредсказуемыми сбоями. Устранение значительной части ошибок из-за их системного характера невозможно. А обязательства по поддержке данного продукта перед потребителями, которые его купили, необходимо выполнять. Компания теряет не только деньги, но и клиентов.

* Продукты и их потребители должны существенно различаться между собой, цепочки создания ценности могут совпадать по ряду бизнес-процессов.

Ценность продукта процесса является относительной категорией. Для ее определения всегда важно понять, кто является потребителем продуктов или услуг, создаваемых в рамках процесса.

Как правильно выделить и проанализировать цепочки ценностей компании и тех процессов, которые входят в их состав? Основываясь на последних идеях М. Портера и консультационной практике, можно предложить следующий подход:

1. Выделить границы, в рамках которых компания планирует выстраивать ЦСЦ, в том числе:
 - составить список всех существующих и перспективных товаров (услуг), предлагаемых в отрасли, в которой работает компания;
 - сгруппировать эти товары (услуги) по категориям, позволяющим провести их однозначную идентификацию;
 - сгруппировать клиентов на основе их потребностей в указанных товарах (услугах);
 - составить список потребителей, с которыми компания работает в настоящее время и хотела бы сотрудничать в перспективе;
 - определить номенклатуру продуктов (услуг) компании, которые смогут удовлетворить потребности указанного круга клиентов.
2. Выделить и описать ЦСЦ на уровне процессов верхнего уровня.
3. Провести анализ ЦСЦ по отношению к цепочкам основных конкурентов.
4. Исключить из портфеля бизнесов* компании продукты (услуги) и цепочки, не имеющие конкурентоспособных перспектив. Оптимизировать те цепочки, по которым предприятие имеет сильные позиции в настоящем либо привлекательные перспективы.

Путем анализа может быть обосновано формирование новых, дополнительных цепочек создания ценности (процессов).

В результате реорганизации цепочек создания ценности и процессов в соответствии с потребностями имеющихся и перспективных клиентов компания сможет усилить свою конкурентную позицию на рынке и заложить основу для развития бизнеса на долгосрочную перспективу.

Как показывает опыт, метод построения и анализа цепочек создания ценности может быть эффективно использован для структурирования бизнесов компаний. Как правило, руководителям организаций требуется четкое представление о состоянии своего бизнеса для осуществления дальнейшего развития. Чтобы получить такое представление, необходимо ответить на следующие вопросы:

- как устроен бизнес компании;
- какие процессы выполняются для получения результатов (причем не только подразделениями компании, но и сторонними организациями);

* Портфель бизнесов — совокупность бизнесов, находящихся под управлением.

- кто из руководителей за них отвечает;
- где возникают узкие места и проблемы;
- как перейти от существующей к перспективной системе бизнеса?

Понять, как устроен бизнес, можно, получив и проанализировав информацию о том, какие внутри него выполняются процессы и кто за них отвечает. Необходимо структурировать деятельность компании в виде процессов и рассмотреть существующую организационную структуру с точки зрения распределения ответственности руководителей за процессы и участия в них подразделений. Метод построения и анализа цепочек создания ценности является одним из лучших инструментов для решения этой задачи.



Владельцу крупной торговой компании необходимо было реорганизовать бизнес, чтобы сделать его более эффективным (увеличить объемы продаж в несколько раз по различным направлениям). Для решения данной задачи были выполнены следующие работы:

- проведены интервью с руководителями и сотрудниками компании;
- выполнено описание существующей системы процессов на верхнем уровне компании (путем построения схем цепочек создания ценности);
- проанализирована существующая система процессов на верхнем уровне компании;
- описана существующая схема организационной структуры компании и выполнен ее анализ;
- проведены рабочие встречи с заказчиком по определению и согласованию видения перспективной бизнес-модели и системы управления для группы компаний;
- разработаны схемы материальных потоков и договорных отношений для перспективной структуры;
- созданы схемы перспективных организационных структур для группы компаний заказчика;
- сформирован перечень процессов для перспективных структур;
- разработан план проекта по реорганизации группы компаний.

В данном проекте метод построения и анализа цепочек ценности являлся одним из базовых при разработке мероприятий по реорганизации группы компаний.

В следующем пункте рассматривается методика построения схем цепочек создания ценности, разработанная автором книги и его коллегами*.

2.2. Как построить схему цепочки создания ценности

На основе практического опыта выполнения проектов была разработана методика построения схем цепочек создания ценности (далее — Методика). Для облегчения восприятия она проиллюстрирована простыми примерами.

* Над ее созданием работали В.В. Репин, А.Ю. Солянтэ и др.

На рис. 2.1 представлено преобразование одного материального объекта (сырья) в другой материальный объект (продукт). Факт преобразования отображается стрелкой с одним наконечником, соединяющей два кружка, каждый из которых представляет состояние материального объекта.

Преобразование одного материального объекта в другой возможно только при выполнении определенного процесса. На рис. 2.1 этот процесс называется «производство продукта». Объект, отображающий процесс, привязывается к стрелке, обозначающей преобразование материальных объектов, пунктирной линией.

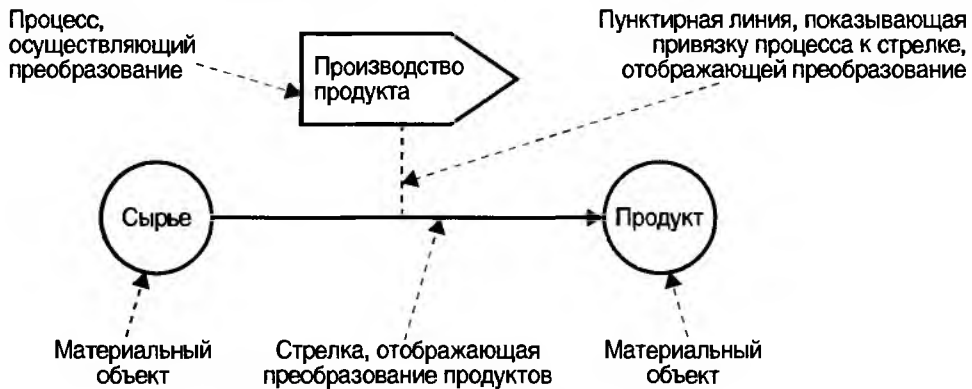


Рис. 2.1. Преобразование сырья в продукт

Если для получения продукта требуется несколько видов сырья, то на схеме это будет показано следующим образом (рис. 2.2).

Чтобы объединить два материальных потока, используется специальный символ — небольшой круг. Таким образом, на рис. 2.2 показано, что для получения Продукта А требуется Сырье А и Сырье Б. Кроме того, результатом преобразования является брак. Ветвление материального потока изображено в виде небольшого круга.

Как управляется процесс «производство продукта»? С точки зрения управления схему (рис. 2.2) следует интерпретировать следующим образом. Внутри упомянутого процесса существует деятельность по его оперативному управлению (регулированию*).

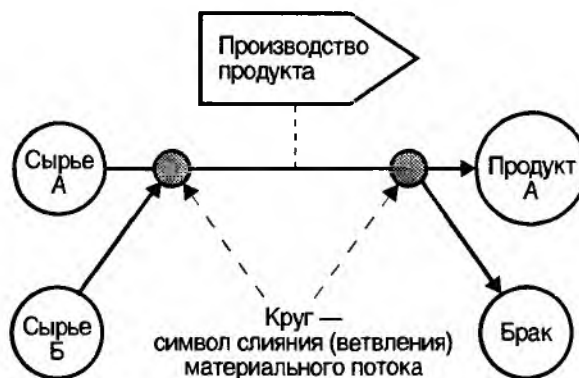


Рис. 2.2. Преобразование сырья в продукт. Объединение потоков

* Под регулированием понимается деятельность по поддержанию показателей процесса в нормальном состоянии.

Но ни один процесс не может выполняться сам по себе, не будучи встроенным в какую-либо систему процессов организации. Это означает, что есть другие процессы, которые управляют рассматриваемым процессом. Степень оперативности этого управления может быть разной. Но при этом всегда существует какой-то внешний по отношению к нему процесс, который определяет систему целей и показателей, необходимых для измерения достижений. Чтобы отобразить этот факт, необходимо на схеме цепочек создания ценности представить процесс, осуществляющий управление (рис. 2.3).

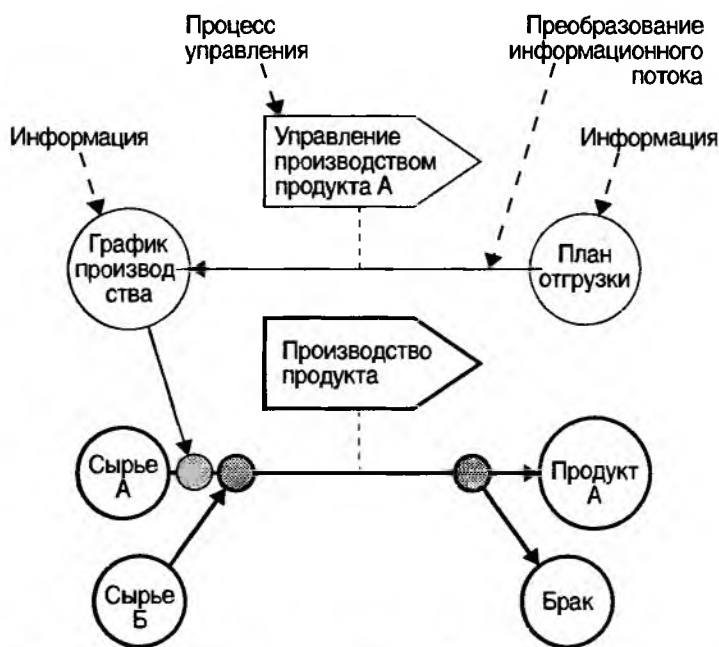


Рис. 2.3. Управление процессом «Производство продукции»

На рис. 2.3 показано преобразование информационного потока: из «плана отгрузки» формируется «график производства», который необходим, чтобы произошло преобразование материального потока. Таким образом, «график производства» является управляющим входом для процесса «производство продукта», а «управление производством Продукта А» преобразует информационный поток.

Необходимо отметить, что тонкими линиями на схеме изображены информация, ее преобразования и соответствующие процессы, а линиями потолще — материальные объекты, их преобразования и процессы.

Основные условные обозначения, используемые в описываемой Методике, представлены на рис. 2.4.

Изображая на схемах ЦСЦ материальные и информационные потоки, рекомендуется придерживаться следующего правила.



При разработке схем ЦСЦ НЕ СЛЕДУЕТ стремиться к максимально полному описанию материальных и информационных потоков. НЕОБХОДИМО показывать лишь основные, системообразующие потоки и процессы. Степень полноты и детальности должна быть такой, чтобы

схема цепочки адекватно отображала реальный бизнес и могла использоваться для принятия решений по его реорганизации*.

Иными словами, для адекватного описания бизнеса компаний не обязательно стремиться к созданию многоуровневой, комплексной и сложной модели. Ее полнота и размер, как правило, не важны для принятия ключевых управленческих решений на уровне топ-менеджмента. Руководителей верхнего звена мало интересуют информационные потоки между рядовыми сотрудниками, которые

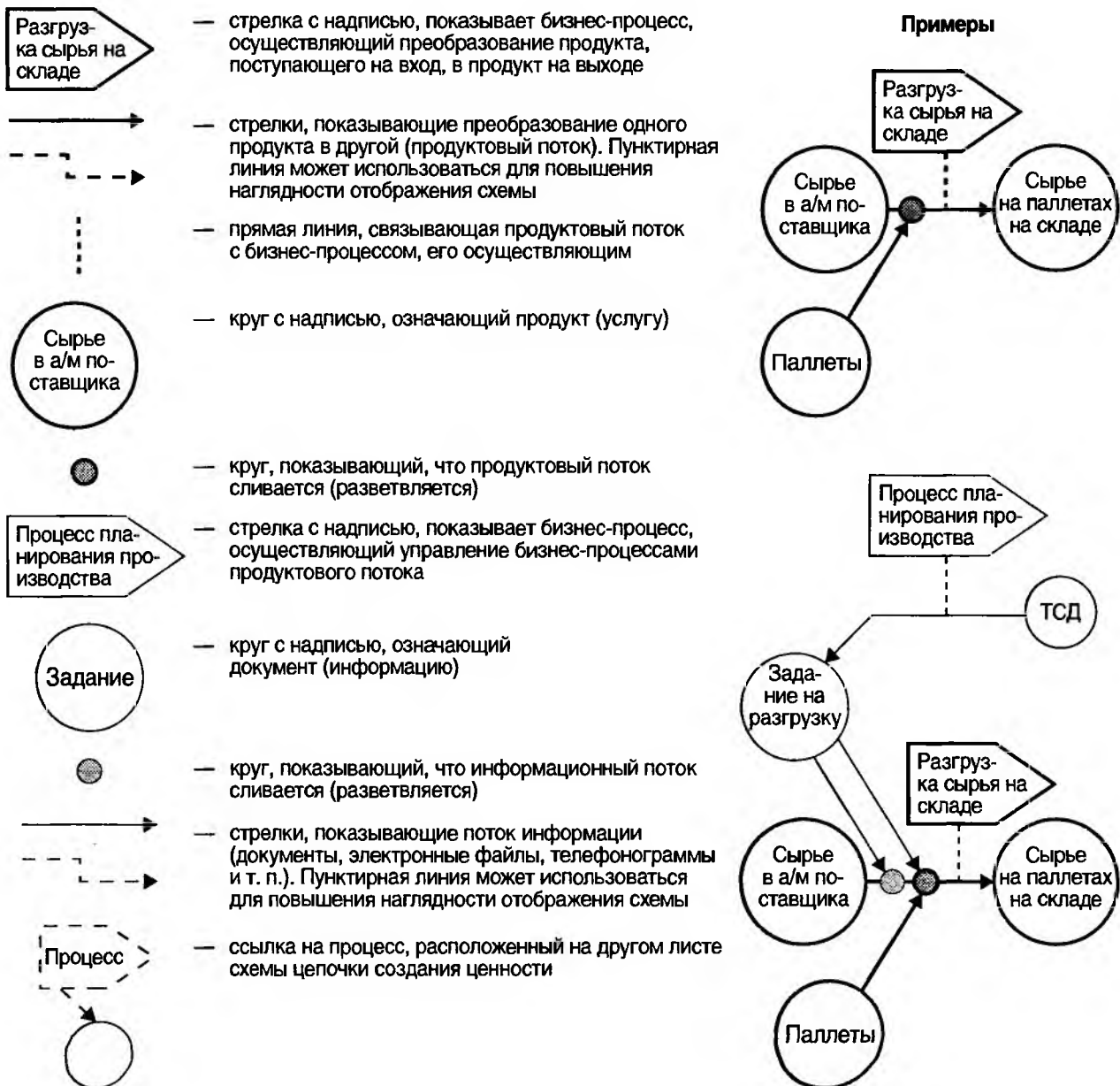


Рис. 2.4. Условные обозначения методики построения схем цепочек создания ценности

* Данная рекомендация применима не только к рассматриваемой, но и к любой другой методике структурирования процессов компании на верхнем уровне.

возникают в модели процессов на четвертом или пятом уровне детализации*. Схема цепочек создания ценности необходима прежде всего для адекватного описания бизнеса на верхнем уровне и принятия соответствующих этому уровню управленческих решений.

Стоит заметить, что адекватной можно назвать такую схему (модель) процессов верхнего уровня, в которой менеджеры могут узнать свою компанию и по которой они могут принимать решения по реорганизации бизнеса.

Поэтому при построении схем цепочек создания ценности следует обращать внимание не столько на детализацию описания материальных и информационных потоков, сколько на адекватность отображения бизнес-системы в целом. Очевидно, что на верхнем уровне описания необходимо агрегировать** как материальные, так и информационные потоки и показывать их соответствующим образом.

Если предприятие выпускает один или несколько материальных продуктов, то выявление цепочек создания ценности не представляет особой сложности (по крайней мере на верхнем уровне детализации). Когда результат бизнеса компании — услуга (например, информационное обеспечение), выявление такой цепочки значительно сложнее. Тем не менее построить ЦСЦ можно для любой организации.

На рис. 2.5 представлен более сложный фрагмент схемы ЦСЦ: показаны продуктовый поток и процессы, его преобразующие (например, процесс «разгрузка сырья на складе» или «хранение сырья в цехе А»), а также процессы, управляющие этим продуктовым потоком (помечены линиями разной толщины). При поверхностном взгляде на указанный рисунок создается впечатление, что управляющие процессы не могут быть другими (вариант 1 фрагмента цепочки), и непонятно, какова польза от их отображения на схеме. Однако именно процессы управления чаще всего определяют специфику организации и влияют на ее эффективность. Анализируя и отражая на схеме цепочек ценности процессы управления, необходимо делать это максимально адекватно реальному положению дел в компании.



Два российских завода выпускают на одинаковом немецком оборудовании один и тот же вид продукции. Оба предприятия работают на сырье одного и того же поставщика. Но результаты и эффективность их деятельности существенно различаются. Продукция первого завода высокого качества, сроки поставок короче, чем у второго, себестоимость ниже и т. д. В чем же разница? Как выяснилось — только в процессах управления, которые существенно отличаются на обоих заводах.

На рис. 2.6 показан вариант 2 фрагмента ЦСЦ, рассмотренного на рис. 2.5. При внимательном анализе изображения видно, что продуктовый поток и пре-

* Детализация как характеристика процесса упоминалась в первой главе.

** То есть объединять несколько отдельных элементов (процессов) в более крупный элемент (процесс более высокого уровня).

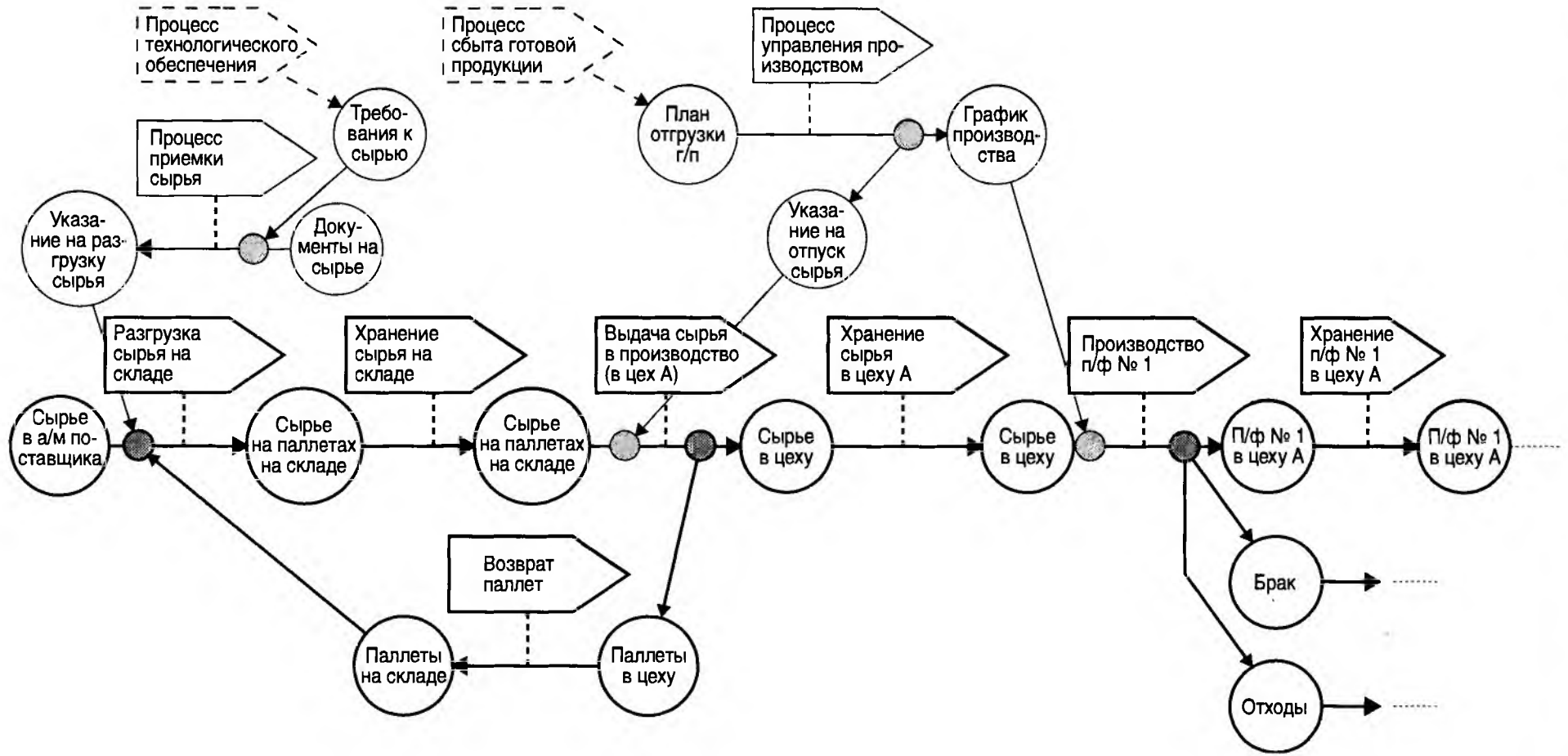


Рис. 2.5. Фрагмент цепочки создания ценности. Вариант 1

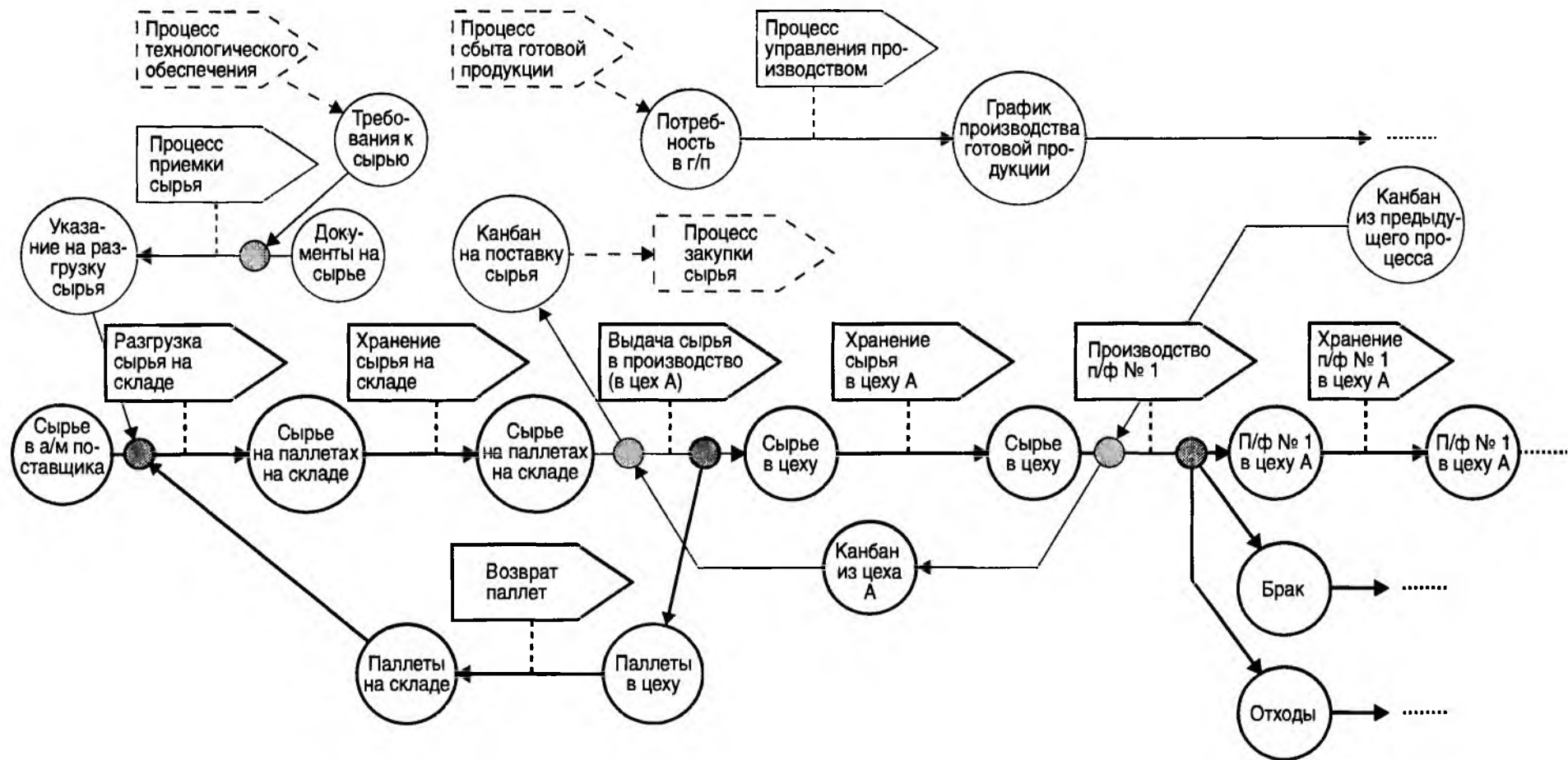


Рис. 2.6. Фрагмент цепочки создания ценности. Вариант 2

образующие его процессы остались прежними, а процессы управления частично изменились. В данном случае был выбран способ управления, основанный на методике бережливого производства*. Как видно на схеме, процессы управления принципиально изменились.

Данный пример подтверждает тот факт, что для одной и той же ЦСЦ процессы управления могут быть совершенно разными. Часто оказывается: невозможно существенно изменить саму цепочку для обеспечения прироста эффективности. В этом случае целесообразно заниматься анализом и реорганизацией именно процессов управления**!

Важнейшее преимущество описанной выше Методики — учет особенностей реального бизнеса для выявления процессов и увязывания их в систему — определяется тем, что ЦСЦ формируются на основе сквозного (т. е. межфункционального и даже межорганизационного) продуктового потока и процессов, которые им управляют.

2.3. Детализация схем цепочек создания ценности

На рис. 2.7. показан пример детализации схемы ЦСЦ на второй уровень. Это вполне допустимо. Данную Методику можно использовать так же, как и любой другой способ описания процессов. Важно только решить, следует ли на данном

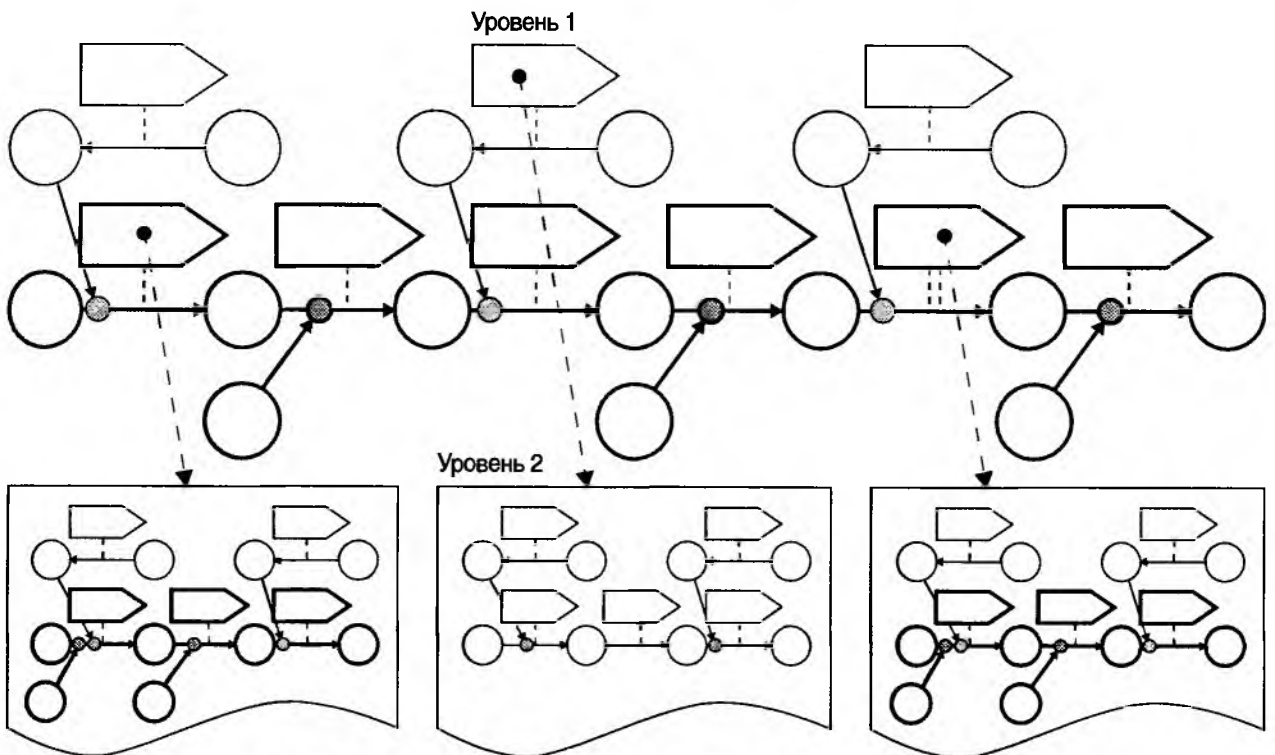


Рис. 2.7. Декомпозиция схем цепочек создания ценности

* Lean production.

** Для этого их нужно описать на уровне детализации, приемлемом для анализа и реорганизации. К сожалению, на практике обычно делают больший акцент на процессы сбыта, производства и т. п.

уровне применять именно ее, или можно остановить выбор на более простой методике (например, Work Flow).

После того как построены схемы цепочек создания ценности на верхнем уровне, можно описывать деятельность в виде процессов на более детальных уровнях. Обычно для этого применяют схемы потоков работ (Work Flow). Метод Work Flow широко распространен и, как правило, используется для описания процессов на детальном уровне рассмотрения (функций подразделений и операций, выполняемых отдельными сотрудниками). Суть его — в отображении последовательно осуществляемых функций (работ, операций). На схеме Work Flow процессы могут ветвиться, т. е. появляются работы, выполняемые параллельно различными участниками процесса, и т. д. Важно то, что показаны точки принятия решений. Это позволяет описывать действия сотрудников в различных ситуациях. Форматы представления схем Work Flow могут различаться, но принципы их построения похожи.

На рис. 2.8 показан пример различных способов детализации схем цепочек создания ценности с помощью моделей Work Flow.

Пример 1 (рис. 2.8) демонстрирует, что после описания процессов компании с помощью схем цепочек создания ценности осуществляется более детальное описание процессов в виде Work Flow. Такой подход возможен, например, для средних и небольших компаний, в которых существует всего 2—4 уровня функциональной иерархии. Для более крупных организаций целесообразно описать процессы в формате цепочек ценности на двух или более уровнях (пример 2 на рис. 2.8) и только потом переходить к детальному описанию процессов с помощью Work Flow.

Говоря о применении схем Work Flow, следует отметить, что они не являются схемами верхнего уровня рассмотрения, т. е. использовать их для описания деятельности компании начиная с самого верхнего уровня нельзя. Но структурировать процессы необходимо. Поэтому часто на верхнем уровне ограничиваются простым перечнем процессов или схематичным изображением (рис. 2.9). (Примерно так же описывают процессы верхнего уровня в нотации* ARIS** Value Added Chain Diagram***.)

Получив на верхнем уровне некоторое формальное представление о процессах (которое часто базируется на общих понятиях или типовых моделях, например на 13-процессной модели Американской бенчмаркинговой палаты), переходят к их детальному описанию в формате Work Flow. В результате получают совершенно запутанный «клубок» процессов, в котором сложно разбираться, а еще сложнее что-то комплексно менять в лучшую сторону. Признать такую практику хорошей нельзя.

* То есть способы описания процессов.

** Architecture of Integrated Information Systems — проектирование интегрированных информационных систем.

*** Диаграмма цепочки создания ценности. — *Прим. ред.*

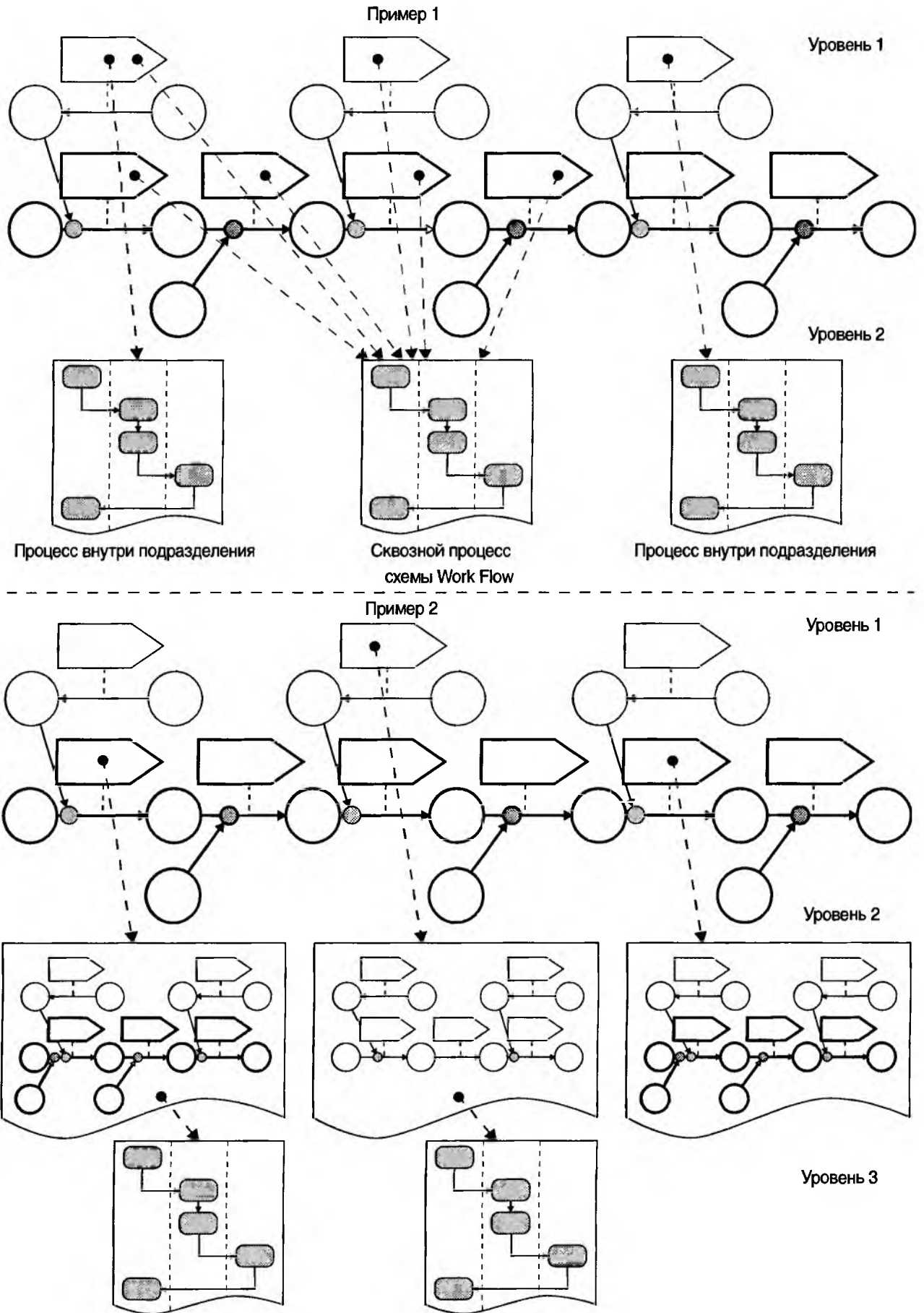


Рис. 2.8. Переход от схем цепочек создания ценности к описанию процессов в формате Work Flow

Следует отметить, что использование Методики позволяет выделить процессы более адекватно, чем упрощенный способ, показанный на рис. 2.9.

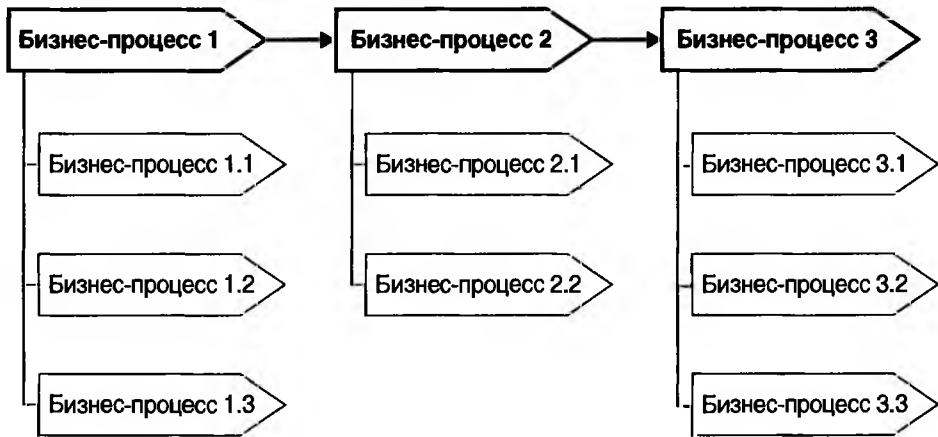


Рис. 2.9. Формирование схемы процессов на верхнем уровне: «плохая практика»

На рис. 2.10 приводятся схема ЦСЦ и модель Work Flow, которая построена из нескольких дательных процессов, входящих в процессы, образующие цепочку.

Из рис. 2.10 становится ясно, что поток работ не показывает всей полноты картины бизнеса и не дает комплексного представления о том, как бизнес управляется. Если построить несколько моделей, то ситуация (с точки зрения понимания модели бизнеса) только ухудшится.

Таким образом, можно утверждать, что для описания процессов компании на верхнем уровне необходимо выбирать подходящий способ, например рассматриваемую в главе Методику.

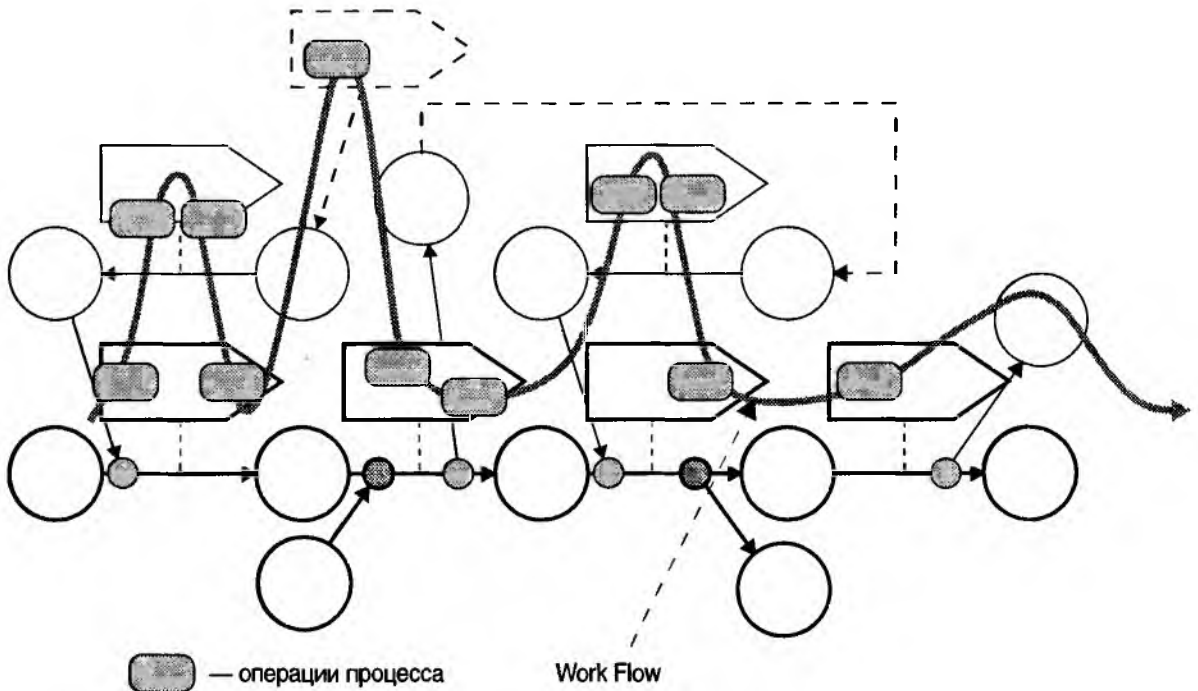


Рис. 2.10. Проблемы описания процесса в формате Work Flow

2.4. Пример перехода от схемы цепочки создания ценности к описанию процессов в формате Work Flow

На рис. 2.11 показан пример ЦСЦ реального предприятия*. Описывается деятельность складского комплекса по разгрузке товара и помещению его на хранение (показана только часть цепочки). Как видно на рис. 2.11, для того чтобы товар, подъезжающий в автомобиле к воротам склада, стал товаром разгруженным и установленным на паллеты в зоне погрузочно-разгрузочных работ (т. е. претерпел определенные преобразования), должна быть выполнена достаточно сложная цепочка процессов. Часть их связана с физическим перемещением (в автомобиле, на каре, на тележке) товара, а другая — с обработкой информации о его движении, подготовкой документов и принятием решений. Очевидно, что такая схема позволяет выявить практически все процессы, необходимые для разгрузки и приемки товара на склад.

Затем можно выполнить более детальное описание деятельности склада в формате Work Flow.

В качестве примера нами взят процесс «допуска автомобиля клиента на территорию склада». Это очень важный процесс. Его эффективное выполнение во многом определяет порядок и эффективность использования площадки, предназначенной для маневрирования и стоянки грузовых автомобилей на территории склада. Если процесс будет выполняться неэффективно, то обеспечить нормальные условия работы склада и удовлетворенность клиентов будет невозможно.

Описанный пример изображен на рис. 2.12**. Четыре столбца отделяются друг от друга сплошной линией, в каждом из них показаны операции (функции, работы), выполняемые соответствующими сотрудниками. На схеме представлена последовательность работ, которые должны быть выполнены, чтобы машина с товаром смогла въехать на территорию склада и встать либо на место ожидания, либо сразу на разгрузку.

Если сравнить схемы на рис. 2.11 и 2.12, то становятся очевидными следующие особенности процесса, представленного на рис. 2.12:

- деятельность диспетчера подробно не описана — непонятно, как именно он проверяет возможность принятия машины с товаром (требуется более подробно отразить этот процесс либо на этой, либо на более детальной схеме);
- подробно не описана работа по проверке автомобиля охранником;
- анализ ситуации и принятие решения менеджером клиента вынесен за границы процесса;
- на схеме не видно, что автомобиль с грузом простаивает, а шофер ждет, пока ему разрешат въезд на территорию склада.

* Данная модель не является «лучшей практикой». Она приводится в качестве примера применения метода построения схем цепочек создания ценности на среднем уровне детализации процессов.

** Схема процесса несколько изменена и упрощена по сравнению с реальной.

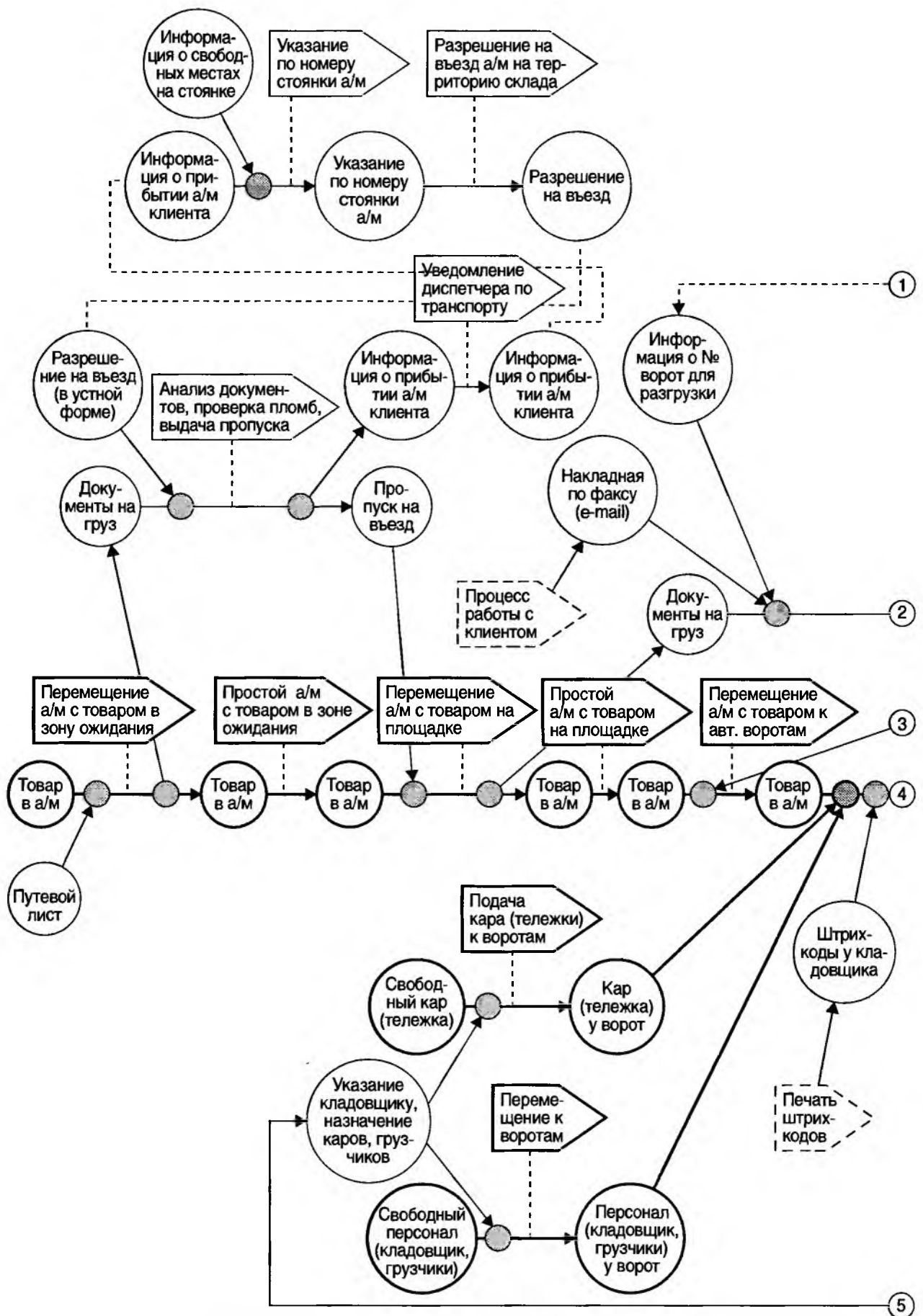


Рис. 2.11. Пример цепочки создания ценности «Разгрузка и приемка товара на склад»

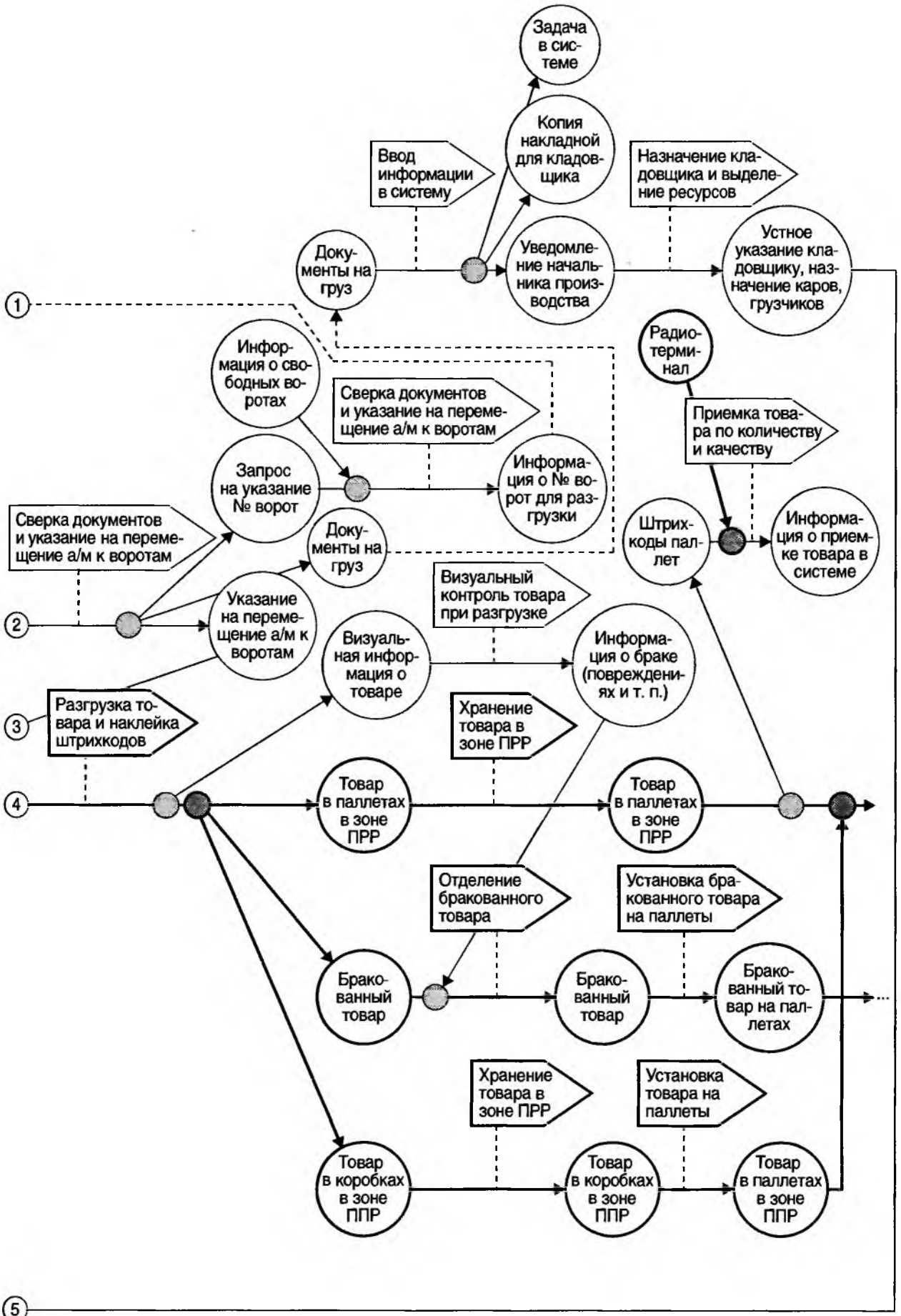


Рис. 2.11 (окончание)

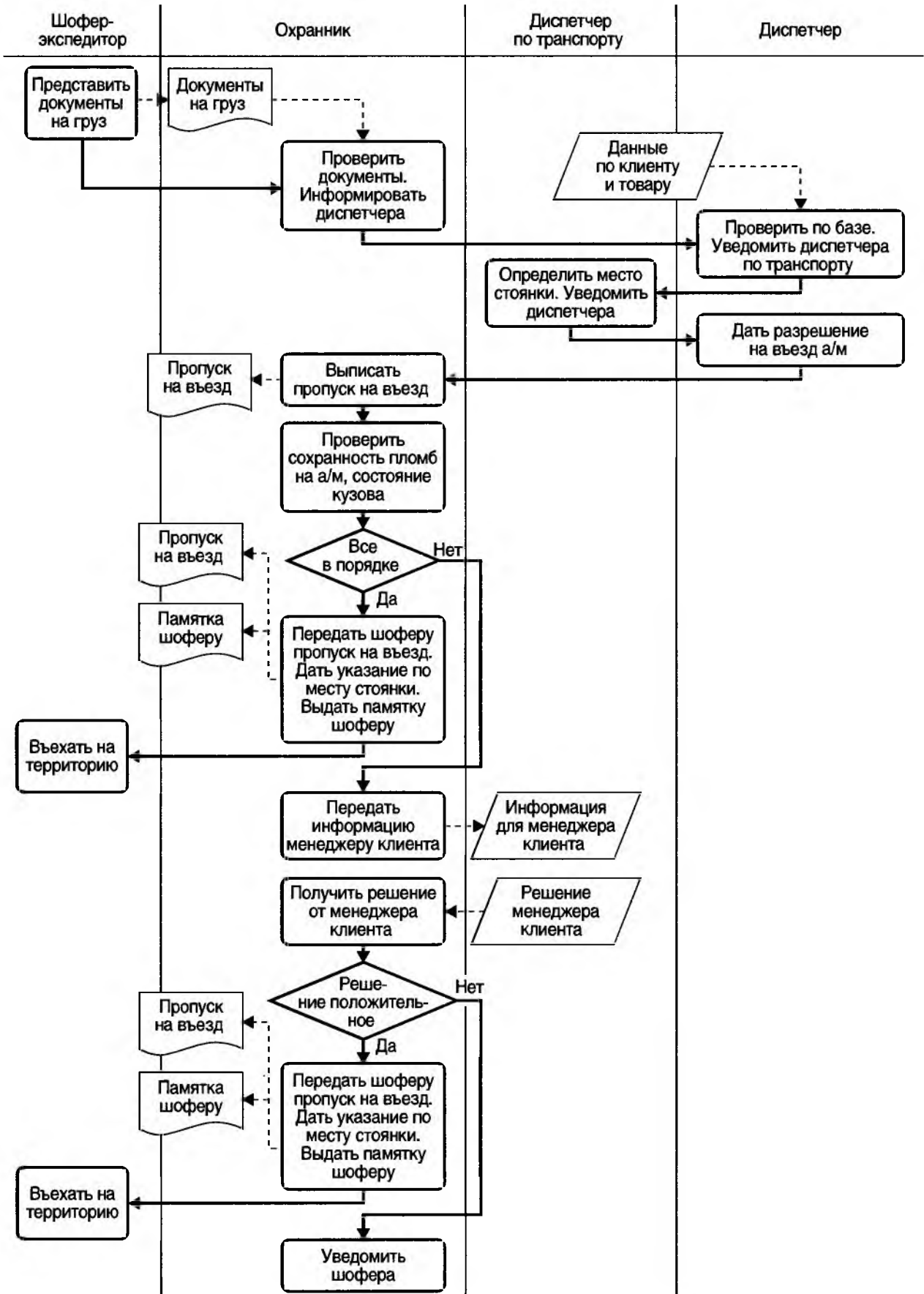


Рис. 2.12. Пример схемы процесса в формате Work Flow

Таким образом, несмотря на форму представления (Work Flow), у схемы этого типа могут быть определенные недостатки, а именно:

- не показаны материальные потоки (их можно показать, но наглядно это сделать, как правило, затруднительно, как в данном случае с автомобилем и товаром);
- не всегда видна динамика процессов;
- не всегда подробно показано, как должны выполняться ключевые операции процесса (т. е. на них не сделан акцент);
- некоторые важные операции могут оказаться за границами процесса.

Тем не менее рассматриваемая схема процесса в формате Work Flow решает задачу регламентации деятельности нескольких сотрудников склада и взаимодействия между ними, обеспечивая допуск автомобиля клиента на территорию склада.

Качество проработки схемы Work Flow (как и схем любых других типов) зависит от квалификации сотрудника, выполняющего эту работу.

Сравните описание процессов склада на схеме ЦСЦ (рис. 2.11) и схеме Work Flow (рис. 2.12). Очевидно, что первая схема дает более наглядное и полное представление о процессах компании в целом. Для описания работы склада потребуются создать несколько десятков моделей Work Flow, чтобы затронуть все проблемные области деятельности и разрешить возникающие противоречия. При этом схема ЦСЦ склада уместится всего на нескольких листах и предоставит возможность комплексного анализа ситуации. После выявления причин проблем и разработки подходов к их решению можно будет разработать Work Flow модели и регламентировать соответствующие процессы. Важно, что работа в данном случае строится по принципу «сверху вниз».

2.5. Особенности построения схем цепочек создания ценности

Говоря о Методике, необходимо отметить следующую важную особенность.



При формировании цепочек создания ценности следует сначала разработать схемы на среднем уровне детализации, а затем обозначить на них контуры процессов верхнего уровня. Такой подход обеспечивает возможность адекватного определения границ бизнес-процессов верхнего уровня, но при этом не требует детального описания бизнес-процессов на нижних уровнях.*

Пример применения данного правила представлен на рис. 2.13. На нем приведен фрагмент схемы ЦСЦ условного торгово-производственного предприятия.

* Точнее – на 2-м уровне детализации. Схема цепочек создания ценности при этом может занять в среднем от 5 до 12 страниц формата А4.

На рис. 2.13 видно, что границы процессов верхнего уровня достаточно просто определить, имея представление о реальных продуктовых потоках и процессах, их преобразующих. У читателей, вероятно, возникнет вопрос: можно ли сразу на верхнем уровне сформировать перечень процессов? Да, это сделать можно. Но, как показывает опыт, границы выделенных таким образом процессов будут в существенной степени субъективны. При последующей детализации потребуется пересматривать как границы, так и сам перечень процессов верхнего уровня. Но если последний уже утвержден (например, в уставе проекта или плане внедрения процессного подхода), то руководство очень неохотно идет на его изменение. Поэтому лучше сразу применять методiku, дающую адекватный результат.

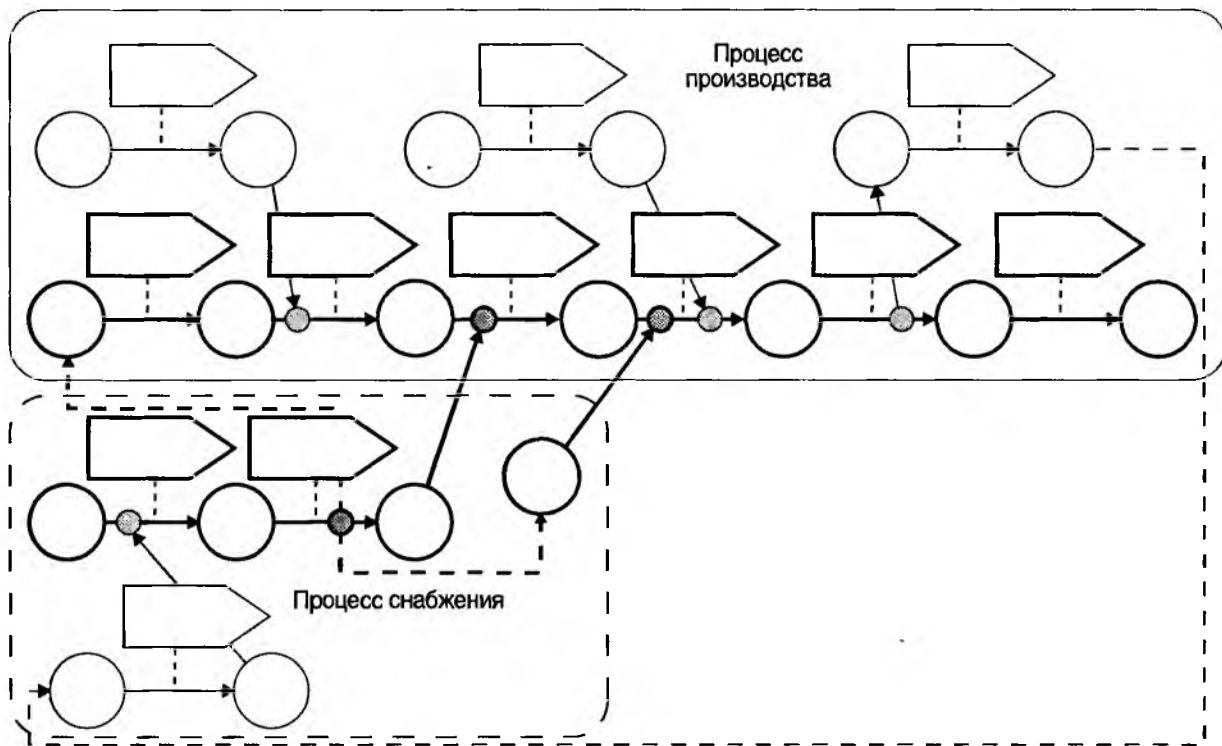


Рис. 2.13. Пример определения границ процессов верхнего уровня на основе схем цепочек создания ценности

Подводя итоги, стоит отметить, что предлагаемая Методика формирования схем цепочек создания ценности может быть использована на различных уровнях детализации и рекомендована прежде всего для описания бизнеса компаний на верхнем уровне*.

На рис. 2.14 приведен пример некорректного построения схемы ЦСЦ: подобная ошибка является типовой и состоит в том, что в цепочку процессов, преобразующих материальный поток, включают процессы, работающие с информацией (например, процесс управления компанией). Полученная в результате схема является некорректной.

* Один-два уровня сверху.

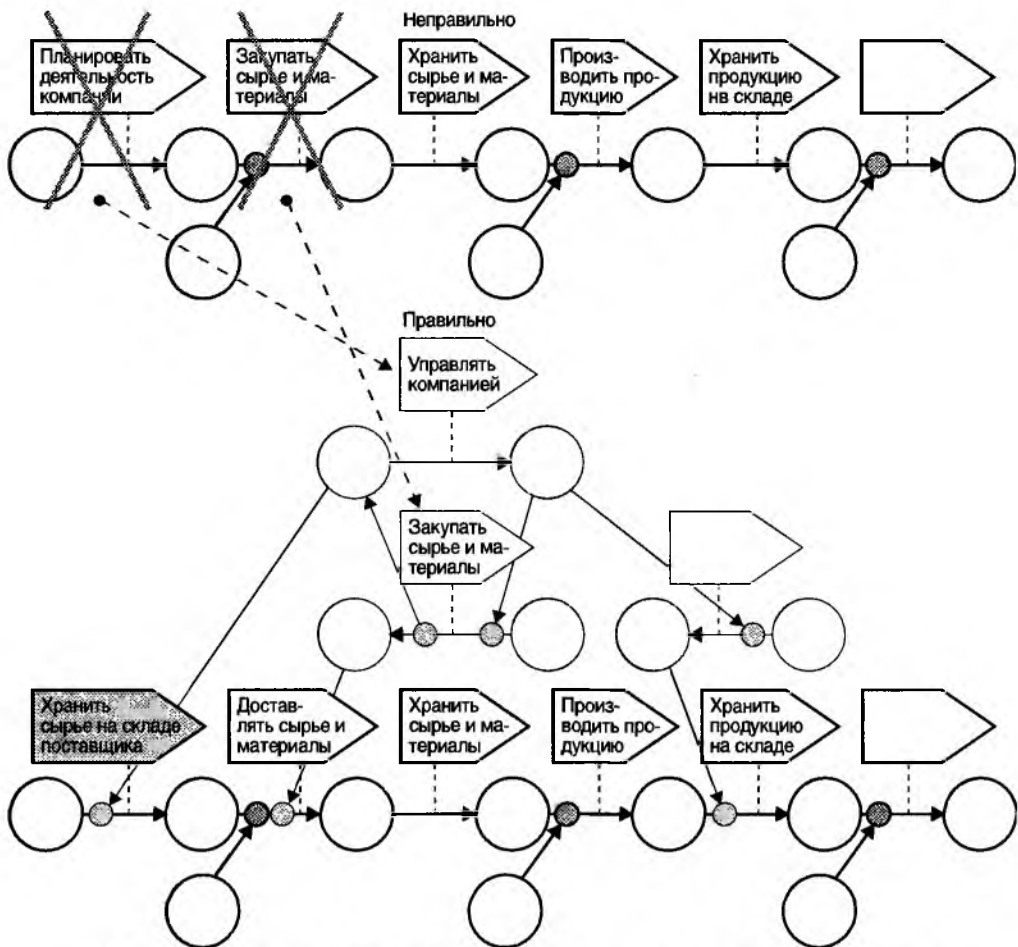


Рис. 2.14. Пример построения схемы цепочки создания ценности

2.6. Достоинства и недостатки методики построения схем цепочек создания ценности

Рассмотрим достоинства и недостатки Методики с точки зрения идентификации бизнес-процессов компании. К числу первых можно отнести следующие:

- основой схемы цепочек создания ценности является продуктовый поток;
- анализ фокусируется на результатах (продуктах, услугах) процессов;
- присутствуют четкость и логика при определении управляющих процессов (управления);
- происходит непрерывная увязка деятельности подразделений сквозным образом (т. е. цепочки ценности являются, по сути, межфункциональными);
- существует «прозрачная» возможность декомпозиции процессов;
- прослеживаются четкость и структурированность картины в целом (возможность построения системы бизнес-процессов организации).

Недостатками являются:

- сложность схем для визуального восприятия;
- отсутствие отражения динамики бизнес-процессов (сложно осуществить привязку процессов ко времени выполнения, например, показать одновременно выполняемые процессы);

- высокий уровень требований к квалификации сотрудника, выполняющего построение схемы, и пониманию им Методики.

Некоторые из указанных выше положительных особенностей стоит рассмотреть подробнее. Очень важно, что основой построения схемы является объективно существующий целенаправленный продуктовый поток. В других типах методик этого, как правило, нет. Субъективность при построении системы процессов может существенно помешать при внедрении процессного подхода на практике. Поэтому объективный метод заслуживает особенного внимания специалистов, выполняющих проекты описания и регламентации бизнес-процессов, внедрения процессного подхода.



Следует подчеркнуть, что при выделении процессов на основе продуктового потока делается акцент на результат бизнеса компании, на понимание того, из чего он состоит и как получается. Это очень важно для понимания деятельности компании, того, как создается ценность для клиентов.

Особенно следует подчеркнуть четкость и логику выявления и отображения на схемах тех процессов, которые осуществляют управление. В данном случае термин «управление» используется не только для описания работы руководителей (например, по принятию решений), но и для деятельности, влияющей на выполнение бизнес-процессов, преобразующих материальный поток. Например, действия охранника, выписывающего пропуск на въезд и передающего его шоферу (рис. 2.11), является процессом управления по отношению к процессу перемещения груза в автомобиле от ворот склада (вне периметра) до места стоянки или разгрузки (внутри периметра склада).

При построении схемы цепочек создания ценности неизбежно приходится отвлекаться от таких понятий, как границы структурных подразделений. Вначале выявляется и демонстрируется на схеме продуктовый поток и процессы, а не структурные подразделения или конкретные должности. Поэтому полученные схемы, по сути, являются межфункциональными, сквозными. Конечно, после построения цепочек создания ценности необходимо указать, какие подразделения (организации) выполняют представленные на схеме бизнес-процессы. Таким образом осуществляется привязка процессов к подразделениям.

Схемы цепочек создания ценности можно строить на разных уровнях детализации. Начинать следует с такого уровня, при котором становится очевидным (но не слишком детальным) продуктовый поток. В дальнейшем всегда есть возможность укрупнить представление потоков и процессов, создав схему верхнего уровня, или, наоборот, детализировать цепочки. Поскольку основой построения схемы является продуктовый поток и она содержит соответствующие процессы, то детализация на схемы нижнего уровня может быть выполнена достаточно объективно. Так же обстоит дело и с процессами управления.

Результатом построения схемы цепочек создания ценности является четкая и структурированная картина процессов компании. Конечно, со схемой нужно

работать, определяя зоны ответственности руководителей верхнего уровня и привлекая процессы к подразделениям, анализируя узкие места в процессах и предлагая пути реорганизации.

Стоит заметить, что схемы цепочек создания ценности можно рисовать в нотации IDEF0*, используя, как обычно, стрелки сверху для представления управления. Необходимо показывать как процессы, преобразующие поток, так и процессы управления. Существенным недостатком IDEF0 является тот факт, что потоки (как продуктовый, так и информационный) становятся на ней не такими очевидными.

2.7. Примеры схем цепочек создания ценности

Ниже представлены несколько схем цепочек создания ценности, взятых из реальных проектов. Они были построены на различном уровне детализации. Приводимые примеры дают возможность сравнить, как работает Методика при описании цепочек различного уровня.

На рис. 2.15 показана схема ЦСЦ крупного холдинга (на этапе его проектирования), основным бизнесом которого является производство, поставка и обслуживание оборудования. Как видно из рисунка, схема является упрощенной, но на ней представлены все основные процессы (бизнесы), которые должны присутствовать в системе.

Рассматриваемая схема цепочки была использована при разработке концепции развития холдинга и принятия стратегических решений по следующим вопросам:

- видения перспективной организации производства оборудования;
- принципов построения холдинга;
- перспективной системы процессов, юридической и организационной структур холдинга;
- перспективных методов управления в холдинге, в частности, методов управления разработкой и производством оборудования;
- принципов развития кооперации с зарубежными производителями оборудования;
- поэтапного плана реорганизации существующих предприятий при строительстве холдинга.

Приведенная схема ЦСЦ являлась целевой с точки зрения перспективной интегрированной структуры холдинга. Бизнес-процессы были представлены на верхнем уровне. Основная задача схемы состояла в том, чтобы показать:

- какие бизнес-процессы попадут в зону интересов холдинга;
- как структурно будет распределена ответственность за выполнение бизнес-процессов и управление ими;
- как будут меняться ЦСЦ при переходе с одного этапа на другой.

Рисунок 2.15 иллюстрирует применение Методики при верхнем уровне.

На рис. 2.16 представлен фрагмент подробной схемы ЦСЦ предприятия оптовой торговли (один из возможных вариантов отгрузки товара со склада).

* Американский стандарт Integration Definition For Function Modeling (в ред. 1987 г.).

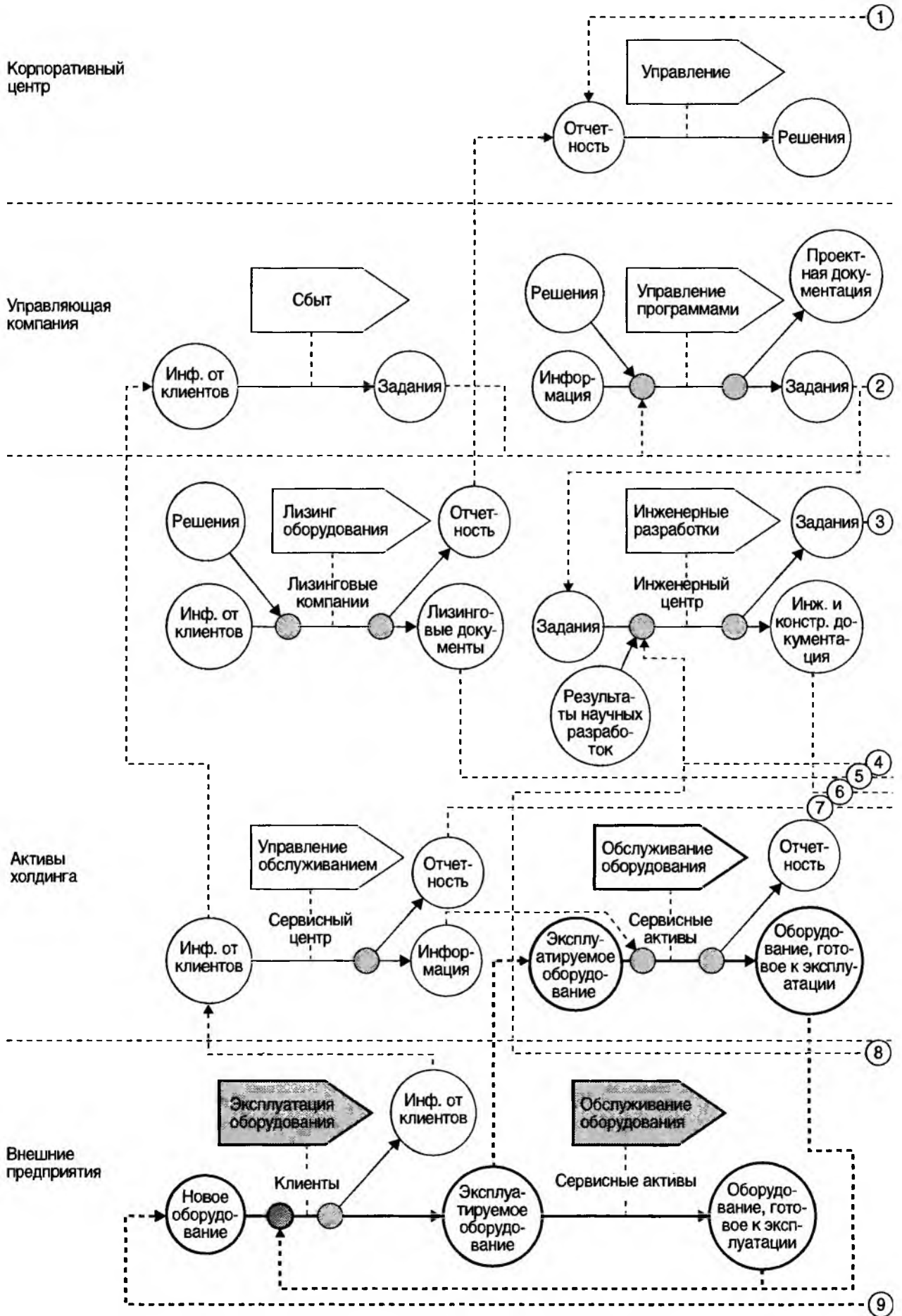


Рис. 2.15. Цепочки создания ценности холдинга по производству оборудования

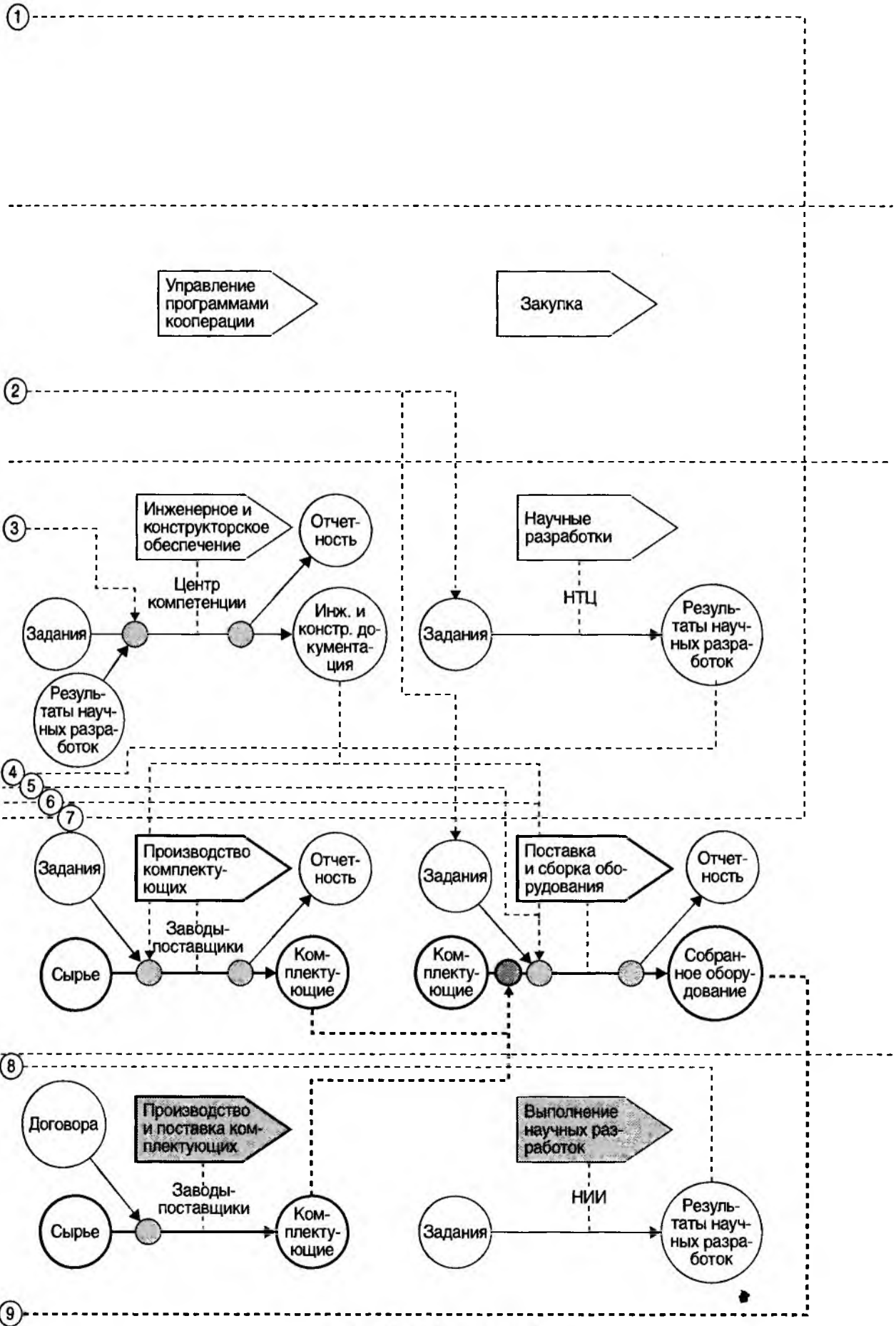


Рис. 2.15 (окончание)

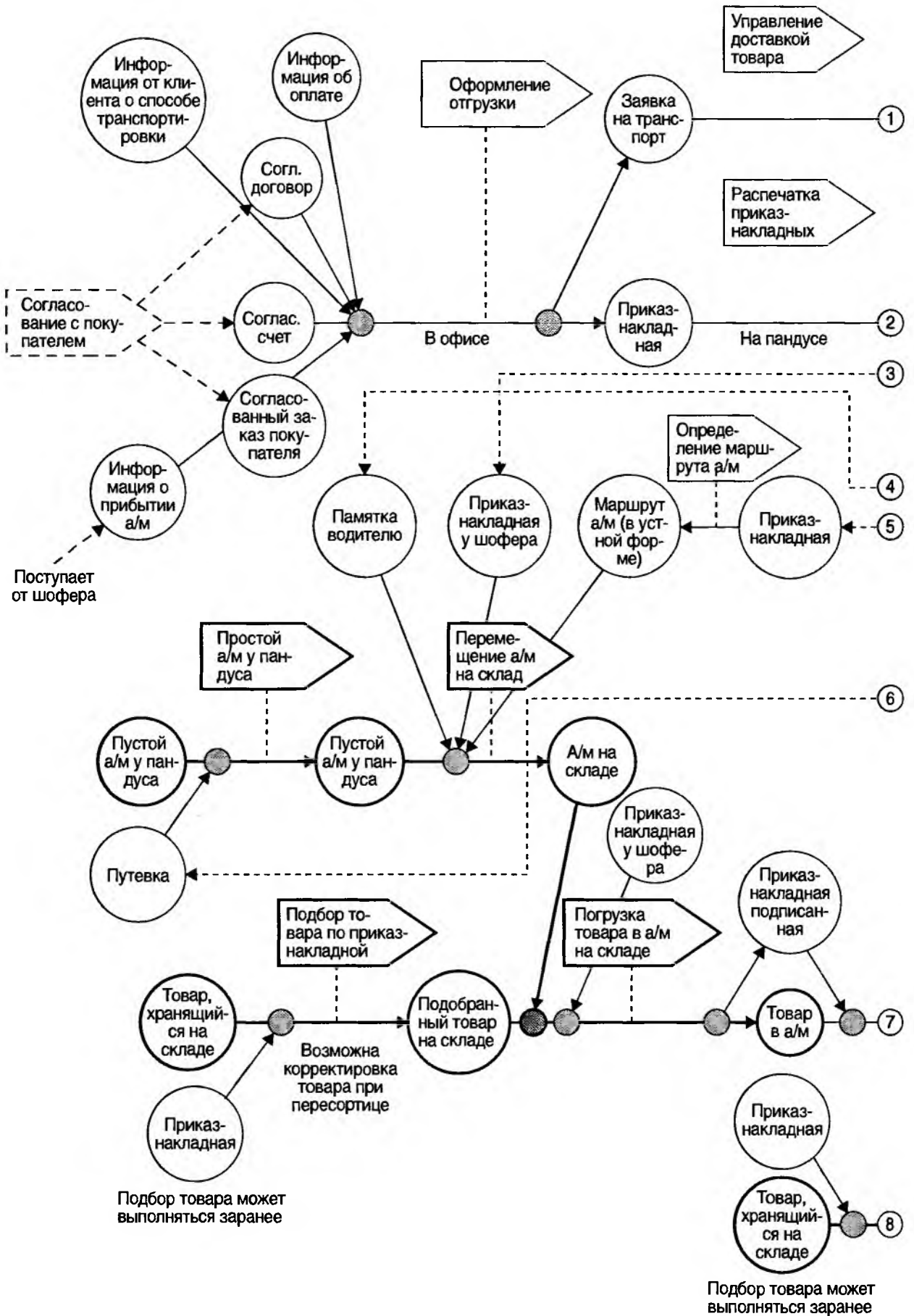


Рис. 2.16. Фрагмент цепочки создания ценности предприятия оптовой торговли

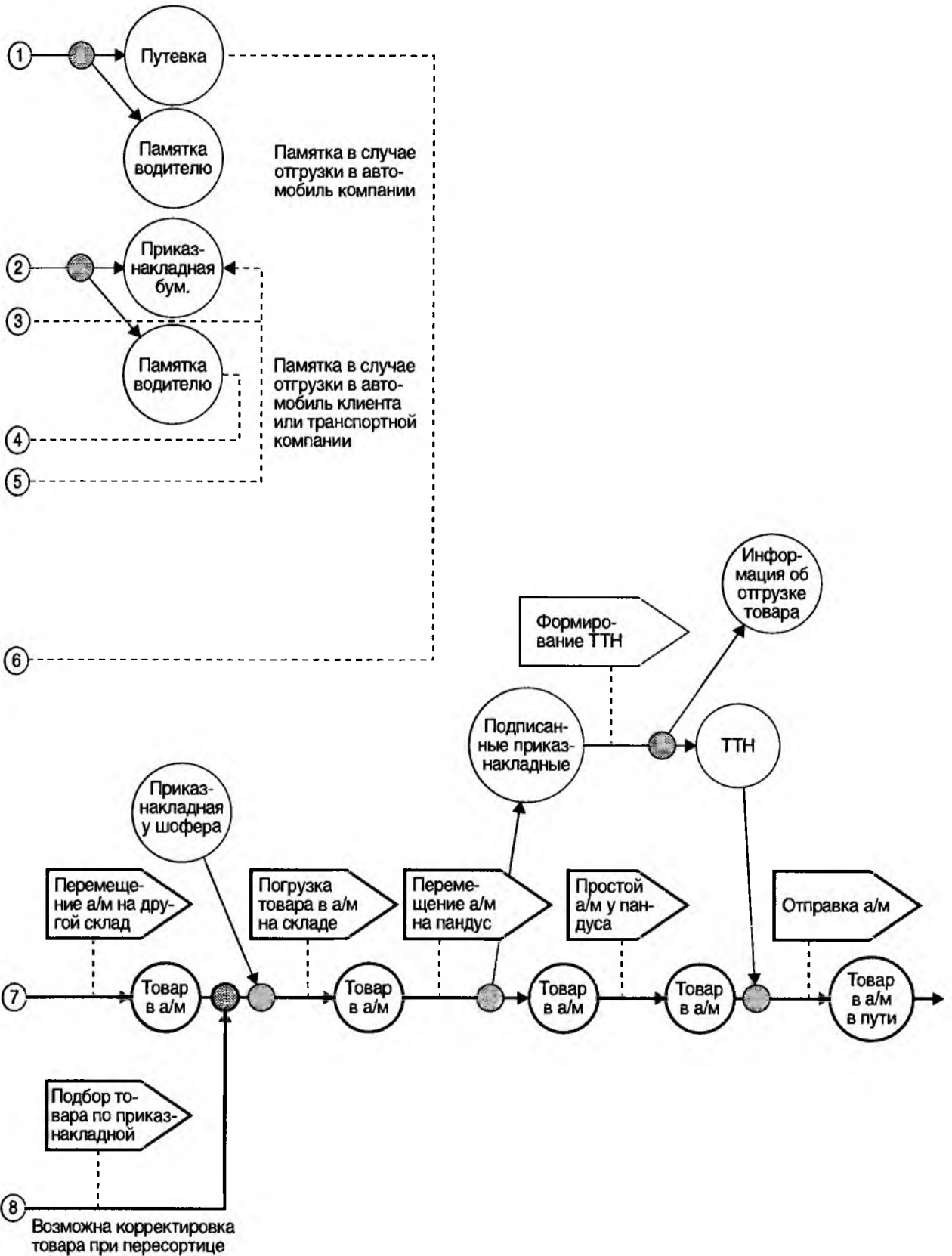


Рис. 2.16 (окончание)

Стоит отметить, что на схеме наглядно отражены такие процессы, как «простой автомобиля» и «перемещение автомобиля на другой склад». На данном уровне рассмотрения это позволяет выявлять и анализировать узкие места в цепочках.

В ходе построения схем ЦСЦ были идентифицированы следующие проблемы, связанные с работой склада:

- потери товара при приемке (отгрузке);
- потери товара при транспортировке между складами при отгрузке потребителю (наличие зон безответственности на пути движения товара);
- ошибки в отгрузке (несоответствие информации о товаре в системе учета товара его реальному наличию);
- недокомплект при отгрузке;
- потеря товаросопроводительной документации при отгрузке («документы не всегда попадают к клиенту»);
- человеческий фактор: «кладовщики не знают, где что лежит», некорректная работа с базой данных товара;
- неудобство для клиента (несколько точек погрузки и т. п.);
- нет системы штрихкодирования;
- пропускная способность склада («склад не всегда успевает подобрать товар заранее»);
- отсутствие на складе контроля количества и качества («этого не делается, осуществляется выборочный контроль, и то в случае если кто-то пришел и заставил проверить...»);
- нет системы предпродажной подготовки товара.

Рисунок 2.16 иллюстрирует применение Методики на среднем уровне детализации.

2.8. Анализ цепочек создания ценности и реорганизация бизнеса компаний

При описании и анализе ЦСЦ входящие в них процессы рассматриваются укрупненно, например: процесс производства, процесс хранения, процесс доставки и т. п. Важнейшим показателем каждого звена цепочки является создаваемая им ценность. Реализация процессного подхода в данном случае означает построение, анализ и реорганизацию ЦСЦ в целях:

- устранения звеньев, не добавляющих ценность;
- повышения эффективности цепочек в целом (путем устранения проблем на стыках звеньев и изменения принципов и механизмов управления цепочкой, например на основе принципов бережливого производства);
- повышения эффективности отдельных элементов цепочки;
- добавления новых звеньев или объединения с поставщиками, потребителями для совместного выполнения отдельных процессов, входящих в цепочку.

При рассмотрении бизнеса компаний акцент делается именно на построении ЦСЦ, проходящих через несколько организаций.

Анализ и реорганизация цепочек создания ценности позволяют:

- оценить оптимальность бизнес-модели компании в целом, в том числе выделить те процессы, которые увеличивают или сокращают ее стоимость;
- получить крупные выигрыши за счет реорганизации цепочки (продажи части бизнеса, входящего в состав цепочки, или передачи части ее процессов на аутсорсинг, покупки другой компании для получения контроля над критической частью цепочки, создания стратегического партнерства с поставщиками для сокращения издержек в определенной части цепочки или снижения рисков и т. п.);
- максимально эффективно (с точки зрения реализации стратегии компании) использовать ресурсы для развития бизнесов компании и реализации стратегически важных проектов и т. п.

На рис. 2.17 и 2.18 представлен пример реорганизации компании на основе анализа ЦСЦ*. Следует оговориться, что рассматриваемый пример не универсален, и применять его нужно после тщательного анализа всех плюсов и минусов.

Рисунок 2.17 отражает следующую ситуацию. На верхнем уровне рассмотрения в ЦСЦ компании входит шесть процессов. Все они находятся под управлением компании. Как следует из рисунка, в выполнении процессов задействованы

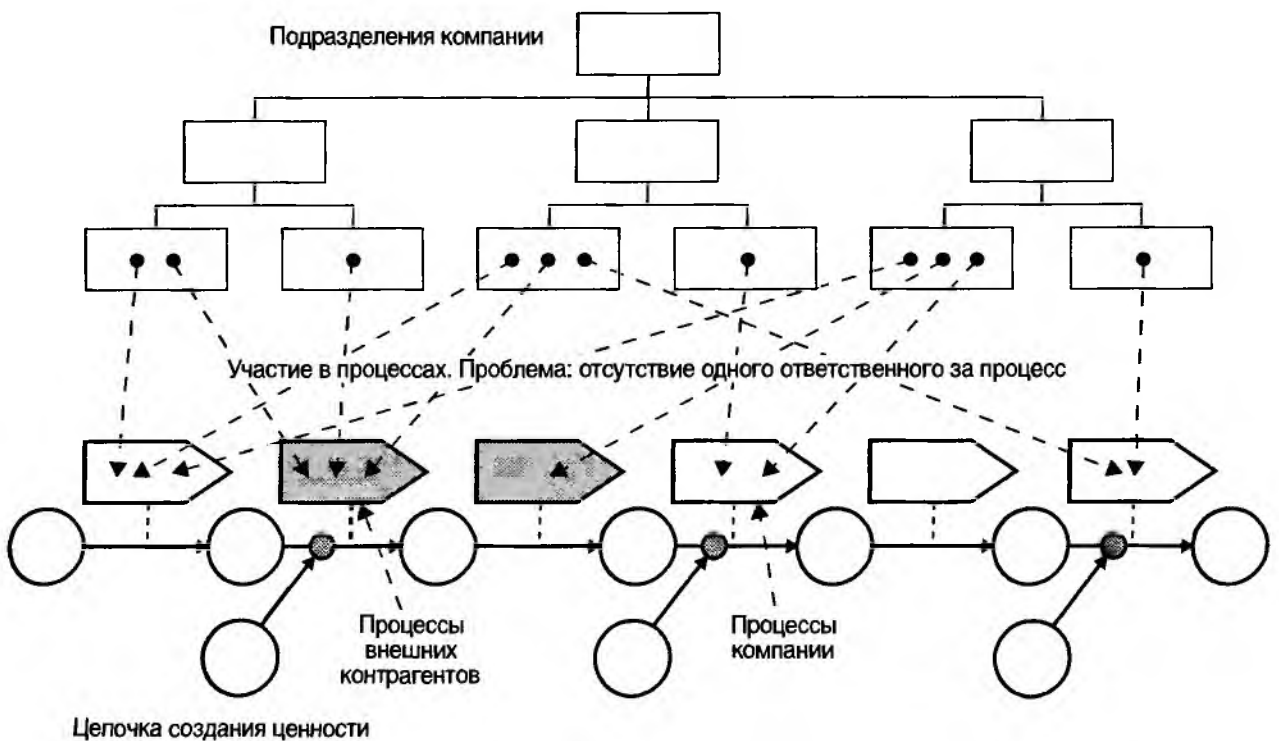


Рис. 2.17. Пример реорганизации компании на основе анализа схемы цепочки создания ценности. Структура компании до реорганизации

* Пример основан на практике реорганизации реальной компании.

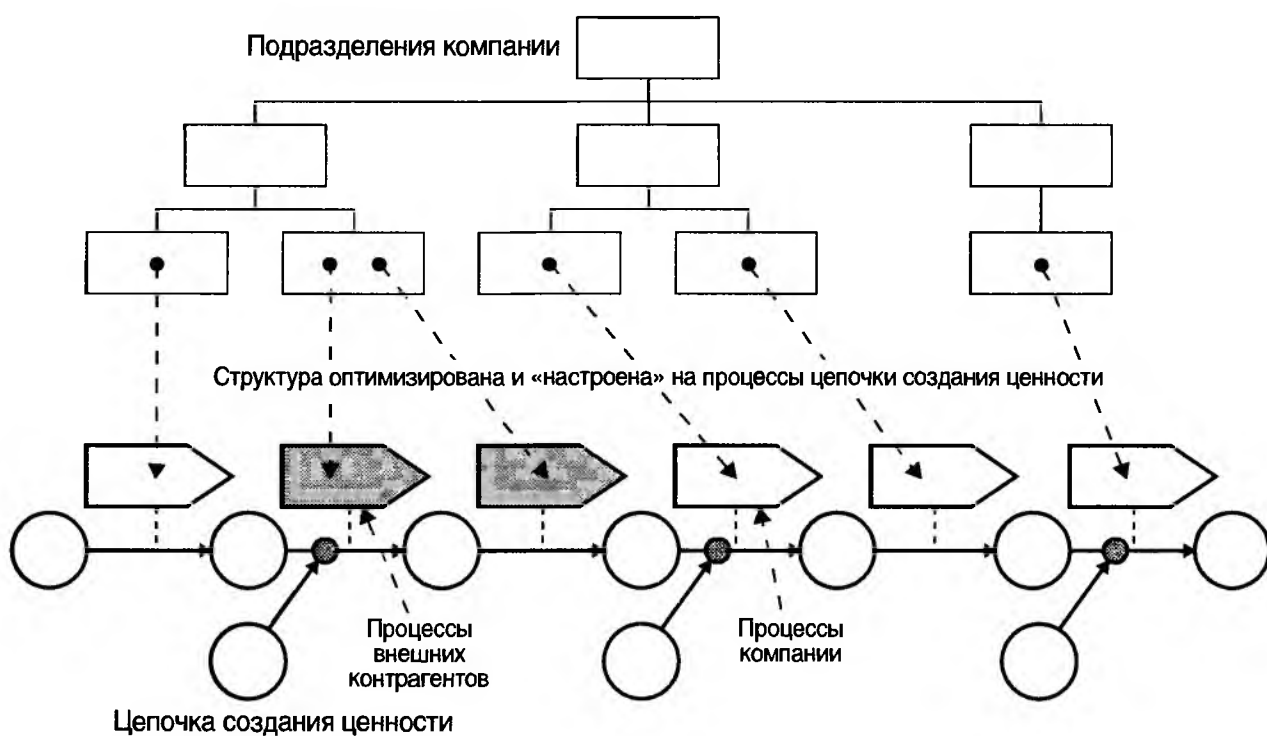


Рис. 2.18. Пример реорганизации компании на основе анализа схемы цепочки создания ценности. Структура компании после реорганизации

различные структурные подразделения. К сожалению, на практике за управление некоторыми важными процессами никто персонально в компании не отвечал, возникали зоны безответственности, принимались необоснованные управленческие решения и т. д. Процессы ЦСЦ «рвались по живому»* границами структурных подразделений. Собственникам организации приходилось постоянно участвовать в принятии оперативных управленческих решений, в том числе по вопросам технического характера. Такая ситуация была неприемлема, и в определенный момент потребовались радикальные изменения.

На рис. 2.18 отражено положение дел в компании после осуществления структурных изменений. Организационная структура и соответствующие функции отделов были реорганизованы, что позволило устранить перекрестное участие подразделений в процессах. Теперь за крупные звенья цепочки ценности отвечали конкретные руководители конкретных структурных подразделений. Таким образом, структура «была настроена» на систему процессов, входящих в ЦСЦ компании.

* То есть зоны ответственности руководителей определены так, что возникают барьеры, зоны безответственности и т. п. Все это приводит к снижению эффективности процессов.

ГЛАВА 3

Построение системы бизнес-процессов компании

3.1. Почему нужна система процессов

В настоящее время многие российские предприятия внедряют процессный подход, в том числе при разработке систем менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО серии 9000 версии 2000 г. Что же может служить базой для внедрения процессного подхода? Безусловно, его комплексное и эффективное внедрение невозможно без создания в организации системы процессов.

Систему процессов компании можно определить как ее деятельность, рассматриваемую в виде совокупности организованных и взаимосвязанных процессов. Такой взгляд на организацию означает структурирование выполняемой в ней работы в виде процессов и их увязку между собой в четко организованную и эффективно взаимодействующую систему.

Корректно построенная система процессов позволяет компании:

- оптимизировать бизнес-модель (включая изменения организационной структуры);
- обеспечить эффективное межфункциональное взаимодействие подразделений;
- регламентировать и стандартизовать деятельность в виде процессов;
- разработать систему показателей для управления процессами и ориентировать процессы на достижение стратегических целей компаний;
- обеспечить эффективное внедрение системы менеджмента качества;
- создать основу для внедрения современных технологий управления (бережливое производство и методы TPS, TPM и т. п.);
- создать базу знаний о деятельности компании;
- прочее.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время не существует какой-либо типовой методики построения системы процессов. Различные организации и консультанты предлагают свои подходы и решения, часто противоречивые. Российские компании вынуждены тратить свои ресурсы на разработку собственных методик и идти эмпирическим путем. К сожалению, во многих случаях

созданные системы бывают формальными и, как это ни странно, слабо связанными с реальным бизнесом. Особенно это касается организаций, создававших систему процессов в соответствии с требованиями ИСО 9000:2000. Все это разочаровывает собственников и руководителей этих организации в методах процессного управления и способствует прекращению проектов внедрения этих технологий.

При разработке системы процессов предприятия сталкиваются с определенными проблемами. В первую очередь у них отсутствует методика построения системы процессов. Для такого построения предприятия пытаются использовать:

- формальные ландшафтные карты процессов (особенно в рамках ИСО);
- различные общие перечни процессов (например, так называемую 13-процессную модель и т. п.);
- отраслевые референтные модели (например, eТОМ* в области телекоммуникаций и т. п.).

Как правило, системы процессов, построенные на основе формальных перечней, являются также формальными и оторванными от реального бизнеса предприятий. Поэтому их дальнейшее использование не дает ожидаемых менеджментом результатов.

За последние несколько лет на различных российских предприятиях был выполнен ряд проектов по внедрению технологий процессного управления (в том числе по проектам компании ООО «ФИНЭКСПЕРТ.РУ»**). При этом удалось выявить и проанализировать преимущества и недостатки различных подходов и выработать свой собственный подход к построению системы процессов. Желание сделать его доступным для всех российских предприятий привело к созданию методики построения системы бизнес-процессов организации (далее — Методика), которая излагается в данной главе.

Методика позволяет организовать работу по построению системы процессов и за разумное время (1,5—2 месяца) получить результат, закладывающий основу для последующего успешного применения технологий процессного управления.

Идеологически Методика основана на построении и анализе цепочек создания ценности как на межорганизационном уровне, так и внутри компании. Такой подход позволяет ориентировать создаваемую систему процессов на получение результатов, важных для удовлетворения потребностей клиентов организации.

Предполагается, что Методика будет применяться в ряду других методик, необходимых для внедрения процессного управления. К их числу относятся: разработка стратегии и системы показателей для управления процессами, регламентация процессов, мотивация персонала и др.

* Модель enhanced Telecom Operations Map.

** В.В. Репин является партнером и исполнительным директором ООО «ФИНЭКСПЕРТ.РУ» и ООО «Финэксперт-Тренинг».

Представляемая вниманию читателей Методика была эффективно использована в следующих проектах, выполненных компанией «ФИНЭКСПЕРТ.РУ»* за последние два года:

Нефтедобывающая компания:

- выполнена реорганизация системы бизнес-процессов и организационной структуры компании;
- разработаны регламенты выполнения процессов и другие нормативно-методические документы;
- создана система показателей для управления компанией и ее бизнес-процессами.

Компания по производству ламинированного ДСП:

- выявлены и реорганизованы бизнес-процессы, обеспечивающие эффективное использование оборудования.

Компания — оптовый поставщик замороженных продуктов питания:

- выполнена реорганизация системы бизнес-процессов и организационной структуры компании.

Мясоперерабатывающее предприятие:

- проведен анализ бизнес-процессов, разработаны мероприятия по оптимизации процессов.

Компания — крупный производитель и поставщик снеков:

- разработан проект системы бизнес-процессов для последующей регламентации и использования при разработке стратегии.

Компания по оказанию услуг (более 15 000 клиентов):

- построена система бизнес-процессов для последующей регламентации;
- предложены направления оптимизации системы бизнес-процессов.

Крупная торгово-производственная компания:

- выполнено построение и анализ существующей системы бизнес-процессов;
- разработан план построения холдинга и новая система бизнес-процессов.

Компания, оказывающая логистические услуги:

- разработана система бизнес-процессов, на основе которой выполнена регламентация ключевых процессов.

Крупная нефтяная компания:

- в рамках проекта внедрения СМК** построены системы бизнес-процессов трех научно-технических центров компании;
- разработана система показателей для управления бизнес-процессами;
- выполнена регламентация ключевых бизнес-процессов.

* Информацию о компании ООО «ФИНЭКСПЕРТ.РУ» и методические материалы по тематике процессного и проектного управления можно найти на сайте www.finexpert.ru.

** СМК — система менеджмента качества.

Практика показала, что Методика является универсальной и может быть использована при создании систем процессов организации в различных сферах деятельности.

Следует отметить, что Методика обладает рядом преимуществ, в первую очередь:

- процессы выделяются на объективной основе путем анализа ЦСЦ;
- при проведении анализа деятельности структурных подразделений определяется роль каждого из них в деятельности компании;
- выявляются процессы и подразделения, негативно влияющие на ценность, создаваемую для клиентов;
- появляется возможность совершенствования организационной структуры компании на основе процессов;
- появляется возможность для сравнения процессов компании с процессами конкурентов и определения областей для повышения эффективности бизнеса.

Разработанная Методика, несомненно, принесет существенную пользу отечественным предприятиям, собственники и руководители которых поставили цель повышения эффективности бизнеса на основе процессного подхода к управлению.

В следующем разделе рассматриваются ключевые цели построения в компании системы процессов.

3.2. Цели построения системы процессов

3.2.1. Оптимизация бизнес-модели компании

Многие российские компании в настоящее время инициируют проекты по реорганизации бизнеса и организационной структуры, внедряют системы показателей для управления деятельностью, проводят комплексную автоматизацию деятельности и т. д. В фокусе внимания наиболее успешных из этих проектов — бизнес-процессы. Это происходит потому, что именно в рамках процессов предприятия создают продукты и услуги, которые затем предлагают клиентам. Последние приобретают эти продукты и услуги только в случае, если они представляют для них ценность. Если клиент не готов платить деньги даже с учетом скидок и других условий наибольшего благоприятствования, предоставляемых компанией, — у нее нет будущего. Исключение можно сделать только для неконкурентных областей бизнеса, где работают иные механизмы и технологии, основанные на непосредственном вознаграждении лиц, готовящих и принимающих решения по сделкам и контрактам (здесь тоже присутствует конкуренция, но иного рода — за доступ к людям, принимающим решения).

Рассматривая и управляя деятельностью организации как совокупностью взаимосвязанных процессов, можно добиться существенного повышения эффективности и удовлетворенности клиентов. По этому пути идет подавляющее большинство компаний, возглавляющих наиболее известные зарубежные и российские рейтинги.

Следует отметить, что множество современных технологий совершенствования управленческой деятельности в значительной степени основано на процессном подходе. Многие методологии по улучшению деятельности, пришедшие с Запада и из Японии (TPS, TQM, TPM, 5S и др.), также используют элементы процессного подхода.

Любая организация может существовать и приносить прибыль даже в том случае, если ее процессы не определены и ими специально не управляют*. Но для существенного повышения эффективности и обеспечения конкурентоспособности компании ее менеджменту необходим инструмент, обеспечивающий возможность интеграции деятельности подразделений на межфункциональном уровне и ориентацию этой деятельности на конечный результат — удовлетворенность потребителей. Система процессов организации прежде всего является инструментом повышения эффективности бизнеса в целом на основе стратегических целей ее учредителей и высшего менеджмента.



В ходе построения системы процессов может быть осуществлен анализ и пересмотр существующей бизнес-модели компании. Возможен отказ от устаревших и неэффективных процессов и организационной структуры и переход к новым, более эффективным процессам, соответствующей структуре и методам управления.

Итогом такой работы является оптимизированная бизнес-модель компании. Система организованных, взаимосвязанных и управляемых процессов является ядром этой модели.

3.2.2. Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия подразделений

Процессный подход внедряют, чтобы устранить межфункциональные барьеры и обеспечить эффективное взаимодействие подразделений при создании ценности для клиентов компании. Почему этой цели нельзя добиться путем регламентации работы структурных подразделений и налаживания взаимодействия между ними? Дело в том, что простое «увязывание» деятельности подразделений не обеспечивает оптимизации всей ЦСЦ сквозным образом, никто в организации не видит процесс целиком, никто не отвечает за его конечный результат.



Во многих организациях наблюдается следующая картина. Вместо того чтобы описывать процессы на межфункциональном уровне, оптимизировать их и разрабатывать соответствующие регламенты, в компаниях создают различного рода «положения о взаимодействии» подразделений. Основная задача этих документов — регламентация взаимодействия подразделений между собой.

* Практика множества российских компаний подтверждает это.

Ситуация напоминает известную притчу о том, что нецелесообразно латать ветхую одежду новыми, крепкими нитками. Все равно ожидаемого эффекта не будет.

Кроме этого, часто руководители одних подразделений пытаются писать регламенты (или по крайней мере включать свои требования в нормативно-методические документы) другого подразделения. Делается это для того, чтобы обеспечить на выходе рассматриваемого подразделения продукты, необходимые для дальнейшей нормальной работы заинтересованного подразделения. Но при этом зачастую не учитывается, насколько это целесообразно для процесса (и организации) в целом.

Разработку такого рода положений о взаимодействии и подобных документов нельзя назвать внедрением процессного подхода к управлению.

В последнее время в ряде публикаций встречается изложение взгляда на процессный подход как на документирование деятельности подразделений организации в виде процессов и налаживание взаимодействия между этими подразделениями по входам-выходам*. Такая позиция является удобной с точки зрения создания формальной документации (например, в системе менеджмента качества), так как на практике это не вызывает существенных трудностей при разработке и согласовании документов. Процесс сбыта выполняется в отделе сбыта, процесс производства — в производственном подразделении и т. п. Достаточно описать существующую деятельность подразделений, увязать ее по входам-выходам, и «процессный подход» внедрен. Но внедрение процессного подхода в таком примитивном виде мало что меняет в деятельности компании и не приводит к реальным результатам. Внутри организации практически всегда существуют проблемы межфункционального взаимодействия подразделений, которые приводят к снижению эффективности ее деятельности в целом. Причины таких проблем лежат глубже уровня формальной «стыковки» деятельности подразделений и чаще всего связаны с моделью бизнеса компании, используемыми технологиями управления, исторически сложившимся распределением функций и полномочий среди руководителей верхнего уровня, существующими коммуникациями между подразделениями, установленным оборудованием и технологиями производства и т. п. Оптимизация работы отдельных подразделений не всегда влечет за собой увеличение эффективности деятельности компании в целом. Необходимо обеспечить адекватное управление на межфункциональном уровне, а для этого нужно опираться на межфункциональные (или сквозные) процессы.

* Несколько лет назад в одной из статей автором книги и его коллегами был предложен термин «сегментированное управление бизнес-процессами». Мы предлагали (дополнительно к структурированию деятельности подразделений в виде процессов и увязки их между собой) разрабатывать систему показателей по каждому процессу и внедрять систему непрерывных улучшений на основе цикла Деминга PDCA. Система показателей и механизмы улучшений в рамках данной методики должны были обеспечивать налаживание межфункционального взаимодействия по принципу «поставщик — клиент» в рамках всей организации. Как показал опыт выполнения проектов, «сегментирование» удобно для упорядочения деятельности структурных подразделений, но не в полной мере решает ключевые проблемы межфункционального взаимодействия. Необходимо сочетать метод «сегментирования» и метод управления бизнес-процессами на межфункциональном уровне.

Что же происходит на практике? Попытки выделить сквозные процессы часто приводят к тому, что предприятия, идущие по этому пути, допускают множество ошибок. Появляются сквозные псевдопроцессы, далекие от реальности, существующие только на бумаге и не приносящие пользы компании. Поэтому многие руководители разочаровываются в методе сквозных процессов, предпочитая ему «сегментирование».

Для иллюстрации того, что проблемы межфункционального взаимодействия не разрешаются полностью путем стыковки деятельности подразделений и что выделение сквозных процессов необходимо, приведен следующий пример.



Рассмотрим типичную проблему межфункционального взаимодействия на одном из предприятий, где обслуживанием производственного оборудования занимаются службы главного механика, главного энергетика и цеховой персонал под руководством начальников цехов.

В одном из цехов установлена рубительная машина. Операторы этой машины периодически выполняют замену ножей по мере того, как они тупятся. Операция замены ножей иногда выполняется некорректно (неточная установка ножей, затяжка гаек и т. п.). Бывали случаи, когда операторы забывали в барабане рубительной машины крепеж и инструменты (однажды оставили металлическую кувалду). В ночную смену операторы не уделяли достаточного внимания контролю сырья, поступающего в рубительную машину, что приводило к поломкам, которые механики вынуждены были устранять. Кроме того, они осуществляли плановое техническое обслуживание и ремонт. Ситуация с поломками по вине операторов повторялась. Для их устранения снова вызывались механики и т. д.

Посмотрим на данную ситуацию с точки зрения процессного подхода (метода «сегментирования»). Выделим процесс ремонта механического оборудования, приравняв процесс к подразделению (т. е. службе главного механика). Владельцем процесса было бы логично назначить главного механика.

На первый взгляд основным выходом процесса будет исправное и готовое к работе оборудование. Начальник цеха, в котором установлена рассматриваемая рубительная машина, будет отвечать за производство продукта, а исправное оборудование является ресурсом для управляемого им процесса производства. Можно ли сделать главного механика единственным ответственным за готовность оборудования? Можно ли установить коэффициент готовности оборудования в качестве основного показателя эффективности процесса и «привязать» к нему систему вознаграждения службы главного механика? Скорее всего, нет. Дело в том, что некорректная эксплуатация оборудования операторами в цехах приводит к поломкам и последующим простоям. Механики не могут и не должны отвечать за ненадлежащую работу операторов (наладчиков, рабочих и т. п.).

Как известно, оборудование имеет не только механические, но и электрические части (например, электродвигатели), за которые отвечает служба главного энергетика. При этом часто встречаются ситуации, когда в агрегате механики отвечают за одну часть, электрики — за другую, но в целом за агрегат не отвечает никто.

Таким образом, становится ясно, что деятельность по обслуживанию оборудования является межфункциональной, так как в ее выполнении участвуют различные

подразделения. Такую деятельность можно рассматривать как сквозной процесс, потому что для компании в целом важна не столько результативная деятельность отдельных служб, сколько общий результат — эффективное производство продукции. Например, механики могут оперативно и эффективно производить ремонт, а операторы быстро менять ножи на рубительной машине, но в целом процесс будет находиться в неудовлетворительном состоянии в связи с поломками и простоями, повышенным расходом энергоносителей и запасных частей, браком и т. п.

Из описанной выше ситуации можно сделать следующий вывод: если не рассматривать обслуживание оборудования как единый сквозной процесс, а «делить» его на части и пытаться формализовать взаимодействие служб, имеющих различные интересы, то вряд ли можно добиться существенного положительного эффекта. Кроме того, система показателей, «ориентированная» на улучшение отдельных процессов, может только ухудшить ситуацию в целом, породив ряд противоречий, связанных с несовпадением интересов различных служб и участков.

На практике приходится общаться как с руководителями и специалистами, которые приступили к внедрению процессного подхода именно по методике «сегментирования», так и с теми, кто ориентирован на сквозные процессы. Для сторонников «сегментирования» важнейшим фактором выбора этой методики являются ее прозрачность, привязка к существующей структуре, простота документирования и т. п. Те, кто связывал процессный подход с управлением сквозными процессами, руководствовались необходимостью повышения эффективности работы компании на межфункциональном уровне, налаживанием коммуникаций, созданием условий для самомотивации сотрудников и т. д.



Корректное построение системы процессов, включающей межфункциональные процессы (обеспечивающие интеграцию деятельности подразделений с ориентацией на конечный результат), является чрезвычайно важным для последующего обеспечения эффективного межфункционального взаимодействия в компании.

3.2.3. Регламентация и стандартизация деятельности в виде процессов

Директор по маркетингу одной крупной российской компании, в которой было принято решение о внедрении процессного управления, пытался найти недостатки в процессном подходе применительно к своей организации. Его тезисы выглядели следующим образом:

- «Если два руководителя могут в устной форме быстро договориться между собой, то бизнес-процессы не нужны — они будут только тормозить дело».
- «Конкуренты работают без всяких бизнес-процессов и за два-три месяца выводят новый продукт на рынок, а мы по полгода принимаем решения о целесообразности подобного проекта».

- «Бизнес-процессы существенно повышают прозрачность бизнеса, а на российском рынке в существующих условиях выигрывают те, кто работает на минимальном уровне прозрачности — риск гораздо меньше».

Упомянутая выше компания приняла решение о внедрении процессного подхода не из-за приверженности ее руководства к экспериментам, а исходя из деловой необходимости. Бизнес за семь лет вырос в семь-восемь раз по количеству подразделений и персонала и на сотни процентов по объемам производства и продаж. Бурный рост бизнеса стал тормозиться отсутствием формализованных технологий и регламентов работы. В условиях значительного роста производства стало практически невозможно обходиться устными договоренностями между руководителями разных подразделений и дочерних компаний. Один из основных конкурентов (который, по мнению упомянутого директора, «без всяких бизнес-процессов за два-три месяца выводит на рынок новый продукт») тремя годами раньше начал внедрять у себя процессный подход и за последний год добился впечатляющего результата в области развития своей региональной сети и объемов продаж. За это время он описал и регламентировал свои основные процессы, отработал и отсеял десятки вариантов неэффективных технологий выполнения этих процессов. В работу был вовлечен ключевой управленческий персонал высшего и среднего звена.

В настоящее время для развития производства данной компании требуются внешние дешевые инвестиционные ресурсы, но структура бизнеса недостаточно понятна и прозрачна для инвесторов и кредиторов. Источники финансирования, которыми компания пользовалась до сих пор, себя исчерпали.

Цель внедрения процессного подхода в описываемой компании согласно формулировке генерального директора выглядит так: «Мы хотим разложить всю компанию на кусочки и склеить их между собой в форме процессов, выкинуть то, что не нужно. Мы должны прийти до уровня бюрократии, который позволит нам эффективно управлять компанией».

Регламентация процессов является важнейшим инструментом создания стабильной, эффективно работающей организации. Важно, что за счет регламентации достигается стандартизация процессов. Это дает возможность не только обеспечить прозрачность и порядок при осуществлении деятельности, но и реализовать проекты расширения бизнеса, тиражируя процессы в филиалах и т. п.



Наличие в компании системы процессов является необходимым условием для осуществления поэтапного описания, анализа и регламентации процессов.

3.2.4. Разработка системы показателей для управления процессами

Создание системы процессов является только первым шагом на пути к развертыванию технологий процессного управления компаний. Дело в том, что

процессами нужно управлять, ориентируя их на достижение стратегических целей организации, а для этого нужна система показателей. Важно не просто создать такую систему, а добиться с ее помощью эффекта интеграции процессов, ориентации их на конечный результат — продукт, который получают клиенты компании. Делать это нужно, оптимизируя как систему процессов*, так и систему показателей, используемых для управления ими.

Анализ практики российских предприятий свидетельствует, что существующие в них системы показателей не сбалансированы с точки зрения эффективности сквозных процессов, т. е. не ориентированы на достижение результата именно на межфункциональном уровне. Такие показатели, как правило, характеризуют результативность** (реже эффективность) деятельности руководителей по отношению к управляемым ими функциональным подразделениям. Интересы руководителей в функциональной структуре чаще всего не совпадают в различных подразделениях. Ориентация на конечный результат работы компании отсутствует. Система показателей, созданная на основе привязки к функциональным подразделениям, оказывается такой же разобщенной и слабо ориентированной на конечный результат, как и сами структурные подразделения. Поэтому адекватно построенная система процессов, нацеленных на конечный результат деятельности организации, является более подходящей основой для разработки системы показателей, чем традиционная функциональная структура подразделений. Создав такую систему, руководство получает возможность управлять процессами, влияя непосредственно на конечный результат деятельности — получение ценности для клиентов и прибыли для компании.

3.2.5. Эффективное внедрение системы менеджмента качества

Внедрение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с ИСО 9000:2000 предопределяет необходимость построения в компании системы процессов. В частности, в стандарте ИСО 9001 говорится:

«Настоящий международный стандарт поддерживает принятие процессного подхода при разработке, внедрении и повышении эффективности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителя за счет выполнения его требований.

Чтобы организация функционировала эффективно, она должна выделить и управлять совокупностью взаимосвязанной деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях обеспечения способности превращать входящие элементы в выходящие, может рассматриваться как процесс. Часто выходящие элементы одного процесса напрямую образуют входящие элементы следующего процесса.

* И организационную структуру компании.

** Под результативностью процесса понимается отношение фактически достигнутого результата к плановому; под эффективностью процесса — отношение фактически достигнутого результата к затраченным на его получение ресурсам.

Применение внутри организации системы процессов совместно с идентификацией этих процессов, их взаимодействием и управлением этими процессами может называться «процессным подходом».

Преимуществом процессного подхода является возможность осуществлять текущее управление за счет связи между отдельными процессами внутри системы процессов, а также за счет их объединения и взаимодействия.

Такой подход, когда он применяется в рамках системы менеджмента качества, подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассматривать процессы с точки зрения их способности добавлять ценность;
- получения результатов выполнения процесса и его результативности и
- непрерывного улучшения процессов на основе объективных измерений*.

Очевидно, что наличие системы процессов является обязательным условием внедрения СМК. Следует подчеркнуть, что многие компании, внедряющие СМК, подходят к вопросу построения системы процессов формально. Системы процессов, которые получаются в этом случае, обладают рядом недостатков:

- отсутствует полнота (многие важные процессы не попадают в систему);
- система процессов создается по формальным функциональным признакам (например, могут быть выделены такие процессы, как «закупки», «планирование производства», «производство» и др.) и лишь частично увязана с реальными ЦСЦ*;
- процессы часто приравниваются к структурным подразделениям (то, что получается в результате, процессным подходом не является).

Во многом неадекватное построение системы процессов связано с определением процесса, которое дается в стандартах ИСО, а именно: «Любая деятельность или совокупность деятельности, которая использует ресурсы для преобразования “входов” в “выходы”, может рассматриваться как процесс». Стандарт дает определение процесса, но не предлагает четких рекомендаций, как определять процессы в организации. Это позволяет некоторым специалистам приравнивать деятельность подразделений к процессам и за короткие сроки получать формальные результаты, необходимые для получения сертификата.

Говоря о стандарте на СМК, нужно отметить следующее:

- требования стандарта не охватывают всех необходимых для реального управления элементов, что затрудняет его интеграцию в систему менеджмента компании в целом;
- стандарт является чрезмерно формализованным, ориентированным на «бумажные» процессы и формальную документацию, что затрудняет его практическое использование;

* Для компании, оказывающей услуги, процесс производства может включать практически всю ее деятельность.

- при проверках на соответствие стандарту допускается формальная интерпретация требований стандарта;
- стандарт не дает четких и прозрачных рекомендаций по реализации заложенных в нем требований на практике, что приводит к большому количеству интерпретаций и толкований.

Почему же компании все-таки разрабатывают СМК в соответствии с требованиями ИСО? По отзывам множества руководителей предприятий, это делается из конъюнктурных соображений в целях получения формального сертификата. Сертификат можно предъявлять организациям — потребителям продукции, особенно если это зарубежные фирмы или представительства (дочерние предприятия) крупных компаний в России. Ценность сертификата — в возможности заключения деловых отношений с партнерами, получения выгодных заказов и т. п. Как правило, внутри компаний система управления меняется незначительно, но возникает бурная «бумажная» жизнь ИСО и появляется ряд сотрудников, которые ее формально поддерживают. Многие компании, которым не нужен формальный сертификат, отказываются от внедрения СМК на основе требований ИСО, предпочитая строить собственные системы менеджмента.



Наличие в компании адекватно построенной системы процессов является необходимым условием для неформального внедрения СМК.

3.2.6. Создание основы для внедрения современных технологий управления (бережливого производства и других методов TPS, TPM и т. п.)

Современные технологии управления в качестве одного из важнейших элементов включают понимание деятельности как системы процессов. Так, например, методы управления, объединенные под названием «Производственная система “Тойоты”» (TPS*), среди прочего включают в себя построение и анализ процессов. В многочисленных переводных изданиях и журнальных статьях о системе TPS приводятся примеры того, как в компаниях определяются процессы, каким образом осуществляется их анализ и выявляются потери (по-японски — муда). Впечатляющие результаты японцев, а также европейцев и американцев наглядно демонстрируют преимущества процессного подхода к организации деятельности.



Выявление и анализ процессов позволяют находить те части процессных цепочек, при выполнении которых возникают потери.

* Toyota Production System.

Часть процессов внутри цепочки зачастую не нужна компании, например, промежуточное хранение, излишние перемещения и т. п. От них отказываются, перестраивая и саму цепочку процессов, и в особенности методы управления этой цепочкой.

3.2.7. Создание базы знаний о деятельности организации

Для большинства российских предприятий в настоящее время остро стоит вопрос документирования и стандартизации деятельности. Часто в компании складывается следующая ситуация: существует утвержденная организационная структура, написаны и утверждены положения о подразделениях, но ни функции подразделений, ни результаты их деятельности, ни порядок их взаимодействия с другими подразделениями в этих документах не описаны с той степенью подробности, которая позволяла бы использовать их на практике. Диагностика множества организаций показывает, что даже существующая регламентирующая документация на 60–70% не используется в работе. При этом организации живут, сохраняют конкурентоспособность и даже процветают. Возникает вопрос: за счет чего им это удается? Автор книги характеризует такую ситуацию как управление на основе «священного предания» организации. «Священное предание» представляет собой набор устоявшихся правил выполнения работ, порядок и конкретные формы взаимодействия подразделений, информация о которых находится в основном в умах сотрудников и руководителей организации и передается из уст в уста.

Какова же степень документированности деятельности современных российских организаций? Автор в течение нескольких лет на своих семинарах по процессному управлению опрашивал руководителей и специалистов с целью получить экспертную количественную характеристику степени документированности деятельности. Результаты опросов приводятся ниже в табл. 3.1.

Ответ на первый вопрос из таблицы, казалось бы, противоречит предыдущим утверждениям о незначительной степени документированности деятельности

Таблица 3.1

Экспертная оценка степени документированности деятельности российских компаний

Вопрос	Ответ, %	Степень документированности деятельности, %
Какая часть деятельности, осуществляемой в организации, описана документально (с любой степенью подробности)?	80	$0,8 \times X = 80$
Сколько существующих документов, регламентирующих деятельность, соответствует действительности и реально используется?	40	$0,4 \times (0,8 \times X) = 32$
Какую долю от общего количества документов, регламентирующих деятельность и соответствующих действительности, составляют документы организационно-распорядительного характера (приказы, распоряжения и т. п.)?	40	$(1 - 0,4) \times (0,4 \times (0,8 \times X)) = 19,2$

российских организаций. В действительности это не так. Руководители считают работу своих компаний документированной на 80% (без учета крайних случаев). Но на практике ситуация оказывается иной. Доля реально используемых и соответствующих действительности документов, по мнению руководителей, составляет 40%. Это означает, что из 80% деятельности, которая хоть как-то документирована, только 40% регламентировано документами, которые отражают действительность и могут использоваться на практике. Таким образом, реальная степень документированности деятельности составляет в среднем 30%. Если же мы учтем тот факт, что множество документов носят временный характер, то получится, что только 19% деятельности описано в документах, имеющих регламентирующий характер. Как может руководитель управлять компанией в таких условиях? Универсальный принцип в данном случае прост: управление «по понятиям». Этот термин очень точно отражает суть явления. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда на освободившуюся вакансию приходит новый руководитель. Из каких источников он узнает, каким образом должна осуществляться деятельность вверенного ему подразделения? В первую очередь, конечно, он получит цели и задачи от вышестоящего руководителя. Некоторую часть информации о том, как практически осуществляется деятельность его подразделения, только что назначенный управленец сможет получить от подчиненных ему сотрудников. В такой ситуации он будет организовывать работу подразделения так, как считает нужным, т. е. согласно своему пониманию и опыту. Вот почему в условиях слабо документированных организаций заходит речь об управлении «по понятиям».

Понимание ситуации, характеризующее низкой степенью документированности деятельности организации, позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, низкая степень документированности не всегда непосредственно сказывается на экономической эффективности деятельности организации*, а менеджмент начинает заниматься регламентацией, когда других способов решения проблемы нет. Во-вторых, руководители должны осознавать, что организация — это прежде всего социальная система**, способная существовать и без документации, и что добиться высоких экономических результатов можно только путем выявления и управления факторами, влияющими на поведение сотрудников.



В течение длительного времени экономические результаты деятельности организации были положительными. За периодом успеха последовал незначительный спад: сокращение темпа роста оборотов, относительное увеличение издержек, снижение прибыли и т. д. Менеджмент компании обратил внимание

* Другими словами, при низкой культуре использования нормативно-методических документов регламентация процессов может не дать компании ожидаемого эффекта. Нельзя рассматривать регламентацию как панацею.

** Или, по мнению Ари де Гиуса, — живой организм (см. Гиус А. «Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде». — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004).

на ухудшение финансово-экономических показателей и предпринял ряд шагов, направленных на исправление ситуации. В первую очередь ужесточили планы работ и систему отчетности, выпустили серию приказов и распоряжений по укреплению дисциплины и т. п. Большая часть указанных мер носила административный, распорядительный характер. Улучшилась ли после этого деятельность рассматриваемой организации? Ничего не изменилось, а тенденция ухудшения стала еще более явной. Персонал не относился к документации серьезно, приказы и распоряжения часто не выполнялись либо выполнялись не так, как требовалось, и т. д. Попытки руководства воздействовать на ситуацию путем изменения (усложнения) существующей документации ни к чему не привели.

К чему приводят управление «по понятиям» и отсутствие документации? Руководитель не имеет возможности осуществить делегирование полномочий сотрудникам, так как границы этих полномочий и обязанности сотрудников должны быть зафиксированы документально. Руководитель вынужден почти все свое время тратить на рутинную работу по организации деятельности и оперативному контролю своих подчиненных, вместо того чтобы планировать, анализировать деятельность и добиваться ее улучшения. Но без документации невозможно заниматься улучшением, так как для этого нет самого необходимого: информации о том, как должна осуществляться деятельность в нормальном состоянии (каков установленный порядок работ), что считать отклонением от нормального состояния, каков размер фактических отклонений и т. д.

В ситуации, когда деятельность документирована в незначительной степени, многие руководители и специалисты становятся незаменимыми. Дело в том, что они являются носителями знаний о процессах компании, которыми больше никто не владеет в той степени, которая необходима для обеспечения эффективной работы. Таким образом, знания этих сотрудников, фактически полученные и накопленные за счет средств организации, самой организации недоступны. В случае ухода работников эта информация безвозвратно теряется для предприятия, но приобретается компанией-конкурентом (в случае если уволившийся перешел в нее). Чтобы сделать знания о процессах доступными для организации в целом и тем самым снизить риски, связанные с уходом сотрудников, необходимо создавать базу знаний. Можно конечно, делать это по функциональному признаку, например в привязке к видам деятельности или структурным подразделениям.



Целесообразно увязывать накапливаемую в базе знаний информацию с реальными процессами компании, объединенными в систему процессов.

В этом случае информация будет иметь большую ценность, и ее можно будет эффективно использовать для контроля деятельности персонала, улучшения процессов, обучения новых сотрудников и т. д.

3.3. Типовые системы бизнес-процессов

На рис. 3.1 представлена классификация типовых систем бизнес-процессов, предложенная автором книги. В настоящее время построить корректную и полную классификацию сложно*, поэтому можно ограничиться обобщенной классификацией.

Для чего нужна классификация типовых систем бизнес-процессов? Многие руководители, перед которыми поставлена задача построения системы процессов, в начале работы стремятся ознакомиться с опытом других предприятий, в том числе западноевропейских. Где найти необходимую информацию, в каких источниках? Как следует ее воспринимать? Можно ли ее использовать непосредственно? Попытка ответить на эти вопросы представлена ниже.

Системы крупных компаний, получившие огласку

Многие компании, прошедшие через существенную реорганизацию на принципах процессного подхода (реинжиниринга), создали у себя эффективные системы бизнес-процессов. Информация о некоторых из них (в первую очередь — полученная из крупных компаний) была опубликована в книгах, презентациях, интернет-сайтах, отчетах и т. п. Примерами могут служить системы процессов таких компаний, как IBM, Xerox, Deer и др.

Следует отметить, что если организации публикуют (в той или иной форме) информацию о своей системе процессов, то эта система бывает представлена только на верхнем уровне. Сведения о процессах второго, третьего и более низких уровней, как правило, недоступны внешним пользователям. Доступные же укрупненные модели не настолько информативны и полезны, чтобы можно было их непосредственно использовать на практике. В этом случае важен сам факт, что



Рис. 3.1. Типовые системы бизнес-процессов

* Такая задача могла бы стать темой отдельного исследования.

такая-то компания выполнила проект по анализу и реорганизации собственной системы процессов, а значит, «и мы сможем сделать то же самое».

Следует отметить, что средние и небольшие компании делятся информацией о своих бизнес-процессах гораздо реже*.

Системы, разработанные специализированными организациями

Некоторые компании, созданные для обмена бенчмаркинговой информацией, представляют свои варианты типовых систем бизнес-процессов. Характерным примером является модель Process Classification Framework классификации процессов, разработанная организацией American Productivity and Quality Center в 1993 г. и пересмотренная в 2004 г. Последняя версия этой классификации процессов была опубликована в 2005 г.

Другим примером может служить отраслевая модель процессов для отрасли связи и телекоммуникаций, разработанная организацией TMForum. Модель называется eTOM. В настоящее время доступ к ней имеют организации — члены TMForum. Уже есть первый опыт использования этой модели в России.



Руководство организации решило оптимизировать свою систему бизнес-процессов. Для этого была использована модель Process Classification Framework организации APQC**. У компании уже существовал перечень процессов, построенный ранее. Было принято решение сравнить свой перечень процессов с перечнем, предлагаемым APQC. В результате выяснилось, что в перечне процессов организации не хватает около 100 процессов, представленных у APQC. Руководство чуть было не приняло решение о создании в компании недостающих процессов, но вовремя отказалось от этой идеи.

С точки зрения автора книги, модель APQC представляет собой общий классификатор процессов, основное назначение которого состоит в сборе и систематизации бенчмаркинговой информации о процессах из различных отраслей. Данный перечень не может быть использован (без существенной переработки) для создания системы процессов конкретной организации, так как:

- является слишком общим;
- содержит избыточное количество процессов***.



В одной крупной организации, осуществляющей производство продуктов массового потребления, был инициирован проект описания и регламентации бизнес-процессов. Регламентацию планировалось осуществлять последовательно. Для этого была предложена система процессов, построенная на основе модели

* Многократные призывы автора книги присылать модели для размещения на сайте www.finexpert.ru не увенчались успехом. За несколько лет работы инфопортала только несколько предприятий представили свои модели процессов для обмена опытом. Тем не менее мы продолжаем работать над созданием базы данных моделей процессов из различных отраслей.

** Американский центр производительности и качества (The American Productivity and Quality Center). — *Прим. ред.*

*** Назначение и границы многих процессов из перечня APQC невозможно понять.

APQC. Фактически каких-либо существенных переделок перечня процессов верхнего уровня APQC выполнено не было. На практике, однако, регламентировать процессы на основе упомянутой модели применительно к конкретной организации оказалось невозможно — реальные процессы были сложнее и не вписывались в схему APQC. В итоге была выполнена работа по созданию оригинальной системы процессов, которая в дальнейшем использовалась для регламентации.

Системы, разработанные консалтинговыми фирмами

Многие консалтинговые компании разрабатывают собственные системы процессов*. Эти системы используются при выполнении консалтинговых проектов и для накопления информации. Характерным примером фирмы, разработавшей и использующей системы процессов, является PriceWaterhouseCoopers. Эта компания разработала системы процессов для различных отраслей промышленности, например для авиастроения.

Следует отметить, что отраслевые модели могут быть более полезны для внедрения процессного подхода, чем общие, универсальные.

Системы, разработанные компаниями — поставщиками ERP-систем**

Почти все крупные компании — разработчики ERP-систем создали системы процессов, которые используются при автоматизации деятельности предприятий. Известна система процессов, представленная компанией Oracle. Другим примером могут служить референтные модели бизнес-процессов, используемые компанией SAP при внедрении системы R/3.

Знакомство с рядом типовых систем бизнес-процессов позволяет сделать вывод, что знание чужого опыта полезно, но попытки его прямого использования для построения системы процессов компании не приносят желаемого результата. Организациям следует строить собственные системы процессов с учетом особенностей своего бизнеса.

3.4. Базовые принципы построения системы процессов

В данном разделе рассматриваются некоторые базовые принципы, которых целесообразно придерживаться при построении в компании системы бизнес-процессов. Эти принципы сформулированы на основе практического опыта выполнения проектов. Возможно, не все с ними согласятся. Тем не менее полезно проанализировать подход, применяемый в вашей компании, с учетом описываемых принципов.

Прежде чем их сформулировать, стоит обратиться к рис. 3.2. На нем организация показана как некий «черный ящик», преобразующий входы в выходы (продукты, услуги).

* Иногда их называют «референтными» моделями бизнес-процессов.

** Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия, т. е. системы управления ресурсами. — *Прим. ред.*

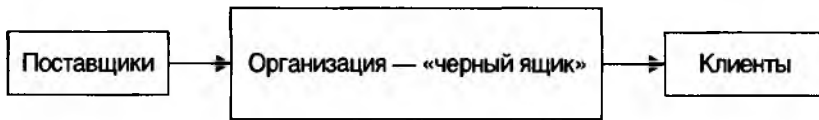


Рис. 3.2. Организация как «черный ящик»

Предположим, что руководство этой организации хочет внедрить процессный подход. Безусловно, внутри организации реально существуют процессы*. Но определение их количества, уровней рассмотрения, границ — дело субъективное. Например, генеральный директор представляет свою организацию в виде системы процессов одним образом, а коммерческий директор — другим. Как быть? Один из возможных подходов состоит в том, чтобы построить комплексную модель бизнес-процессов организации (рис. 3.3, ситуация Б). Сторонники такого подхода утверждают: комплексная модель должна охватывать почти все процессы. При этом не важно, по каким именно принципам она будет строиться, будет ли опираться на выделение сквозных процессов, или процессы будут определены внутри структурных подразделений, а потом согласованы по входам и выходам. Важно то, что в данном подходе предлагается создать именно комплексную модель со 100%-ным охватом процессов. Можно ли реализовать такой подход на практике? Простые расчеты показывают, что создание действительно комплексной модели процессов может потребовать очень много времени. Но с практической точки зрения это время будет потеряно напрасно. Дело в том, что модель такого уровня сложности невозможно ни проанализировать, ни улучшить. Доступны будут лишь локальные улучшения процессов, но для их реализации не хватит ресурсов. В результате конечная цель — внедрение процессного подхода — не будет достигнута.

Дополнительно следует отметить, что чем полнее модель бизнес-процессов при «комплексном подходе», тем большее количество противоречий она содержит**.



Рис. 3.3. Возможные ситуации с выделением процессов

* Как уже говорилось в первой главе, ни одна организация не может существовать без процессов.

** Это утверждение является следствием теоремы Геделя.

Практически все известные автору попытки построения комплексных моделей бизнес-процессов не дали организациям желаемого эффекта.



На крупном предприятии по производству продуктов питания руководством была поставлена задача оптимизировать бизнес-процессы. Директор по развитию этой компании предполагал сделать это с помощью комплексного описания практически всех процессов в формате IDEF0. Специально для этого в компанию был приглашен специалист, который больше года описывал процессы при помощи системы BPWin. Результатом работы стал набор моделей по всем основным и ряду вспомогательных процессов компании, причем каждая модель была проработана до 6—7-го уровня детализации.

После того как работа по описанию процессов была выполнена, директор по развитию вместе со своей командой попытался использовать модели для целей анализа, оптимизации и регламентации процессов. Но оказалось, что сделать это практически невозможно, так как:

- видение руководителями реальной деятельности и ее отображение с помощью процессов в модели не совпадали;
- в модели почти полностью отсутствовала деятельность по управлению процессами;
- в модели лишь частично был отражен реальный документооборот (не говоря уже о взаимодействиях, осуществляемых в устной форме);
- процессы в модели были прописаны с разной степенью детальности и плохо стыковались между собой;
- за время подготовки модели часть процессов существенно изменилась.

В результате компании не удалось эффективно использовать комплексную модель деятельности.



В крупной металлургической компании в течение нескольких месяцев группа из десяти сотрудников и четырех консультантов описывала основные процессы, причем с детализацией до уровня реквизитов документов. Для построения комплексной модели использовалась система ARIS Toolset. В результате проекта были получены несколько томов с красивыми, цветными, но практически бесполезными схемами. Реальная же деятельность компании шла своим чередом.

Представленные выше примеры (как и многие другие) говорят о том, что желание руководства «быстро разработать, а затем оптимизировать комплексную модель бизнес-процессов» можно сравнить с кавалерийской атакой на хорошо укрепленные позиции (колючую проволоку, пулеметы и т. п.). Результат получается плачевный*. Анализировать толстые тома со схемами у руководителей нет ни желания, ни времени. Выделить адекватные ресурсы** на работу с полученной

* Автор не раз сталкивался с ситуацией, когда неудачное создание «комплексной модели» заканчивалось увольнением руководителя проекта и его команды. Впрочем, эти люди без работы не остаются, переходят в другие компании, часто с повышением оклада, так как эта тема в настоящее время является очень модной.

** Прежде всего человеческие и, конечно, финансовые (например, деньги на оплату квалифицированных отраслевых экспертов и консультантов).

моделью они также не готовы. Поэтому время, потраченное на создание комплексной модели, может оказаться израсходованным впустую.

Следует отметить, что руководители компаний часто недооценивают ресурсы, которые могут потребоваться для эффективного создания и использования комплексной модели процессов. В качестве аналога можно привести проектную документацию на строительство здания. Над ней могут трудиться десятки высококвалифицированных сотрудников проектного института в течение нескольких месяцев и даже лет. Разработка «проекта организации» — комплексной модели процессов — должна требовать не меньших затрат. Возникает вопрос: а нужна ли такая сложная модель руководителям компании? Действительно ли они будут готовы перестраивать свой бизнес на ее основе? Насколько это нужно для бизнеса? Даст ли это прирост ценности для клиента и дополнительный доход компании?

Итак, подход, предлагающий создание комплексной модели с всеобъемлющим охватом бизнес-процессов, является практически нереализуемым. Что же делать?

На рис. 3.3 (ситуация В) представлен еще один возможный подход, согласно которому комплексная модель процессов вообще не должна строиться. Описываются и подвергаются реорганизации только те процессы, которые важны для компании в данный момент. «Зачем тратить время и делать комплексную модель, если она все равно устареет к моменту ее создания?» — говорят последователи рассматриваемого подхода. «Следует описать только те процессы, в которых сейчас есть существенные проблемы», — утверждают они. Как правило, так говорят «суровые практики менеджмента», которые постоянно заняты «тушением пожаров»*, а посмотреть на процессы компании как на единое целое у них просто нет времени. В данном подходе отвергается сама необходимость создания какой-либо системы процессов, как чего-то ненужного, надуманного и обременяющего руководство.

Сторонники этого подхода правы в том, что строить комплексную модель бизнес-процессов с полным охватом всего и вся бессмысленно. Но они упускают из виду, что построение и анализ системы процессов компании дает возможность руководителям увидеть ее бизнес-модель целиком и предпринять своевременные меры по реорганизации. Опыт показывает, что если заниматься только разовыми улучшениями отдельных процессов, то рано или поздно компания перестанет быть эффективной и конкурентоспособной и ее место на рынке займут другие предприятия. Поэтому полностью отказываться от построения и анализа системы процессов организации нельзя.

На рис. 3.3 (ситуация Г) показан третий подход, предлагаемый автором книги. Согласно этому подходу *следует разработать систему процессов компании*. Она должна охватывать всю деятельности компании и ее ближайшего окружения (поставщики и потребители), но не в виде комплексной многоуровневой модели, а скорее

* Разработкой и принятием оперативных управленческих решений по самым разным вопросам, которые никто кроме них принять не может, поскольку полномочия не делегированы, процессы непрозрачны и т. п.

в виде укрупненной системы процессов, в первую очередь тех, которые создают ценность для клиента. Построение такой системы процессов должно дать возможность руководству компании увидеть свою бизнес-модель и проанализировать ее. После этого описанию, анализу, реорганизации и регламентации будут подлежать только те процессы, изменение которых обеспечит повышение эффективности бизнес-модели компании в целом и увеличение ценности для потребителей.

При формировании системы процессов компании следует иметь в виду шесть следующих принципов*.



Принцип 1. *Цель построения системы процессов организации — анализ и оптимизация бизнес-модели, а не только описание и регламентация процессов.*

Принцип 2. *При построении системы процессов важно сделать акцент на анализе ЦСЦ для потребителей.*

Принцип 3. *Нужно обратить особое внимание на наиболее значимые, системообразующие процессы**.*

Принцип 4. *Система процессов должна быть ориентирована на обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия.*

Принцип 5. *Не следует стремиться описать все подряд. Нужно помнить, что чем сложнее становится система, тем больше противоречий она содержит.*

Принцип 6. *Целесообразно выделить, подробно описать и реорганизовать только 20% процессов, которые дают 80% эффекта для бизнеса организации.*

3.5. Методика построения системы бизнес-процессов

Чтобы построить в организации систему бизнес-процессов, можно воспользоваться алгоритмом***, представленным на рис. 3.4.

В первую очередь необходимо сформировать схемы ЦСЦ. В среднем эта работа может занять от одного до двух месяцев в зависимости от следующих факторов:

- количества направлений существующего бизнеса;
- количества направлений перспективного бизнеса;
- количества структурных подразделений;
- численности сотрудников организации;
- степени детализации при описании ЦСЦ (1-го или 2-го уровней);

* Вполне возможно, что читатели сформулируют и другие принципы, которые целесообразно использовать при построении системы процессов организации.

** Эти процессы отличаются друг от друга в разных отраслях.

*** Алгоритм не содержит вопросов, связанных с организацией работ, подготовкой рабочей группы и т. п. Рассматривается только содержательная сторона вопроса.

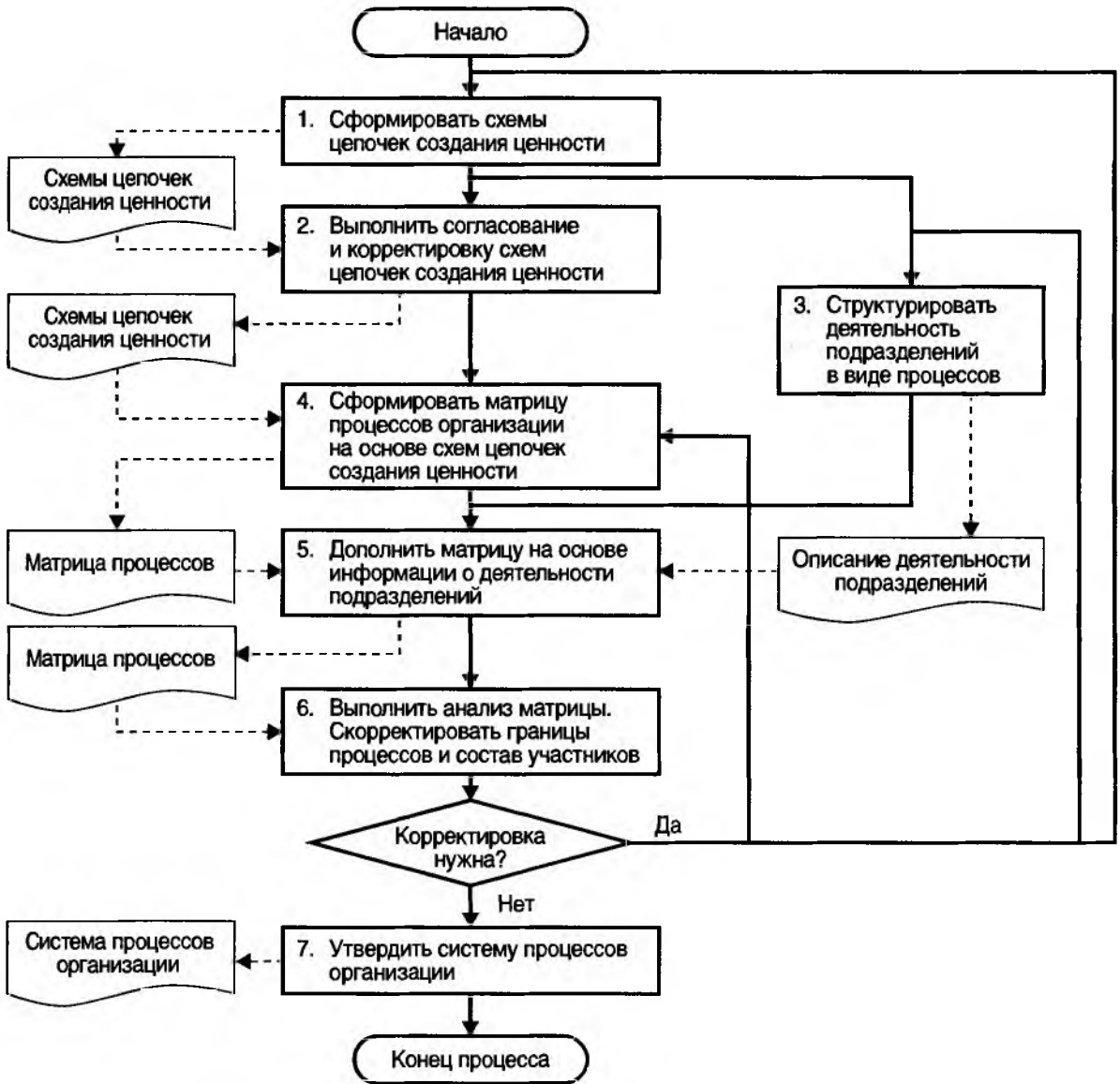


Рис. 3.4. Алгоритм разработки системы процессов организации

- ресурсов, выделенных руководством компании на выполнение проекта;
- используемых программных средств построения схем.

Методика построения схем ЦСЦ была подробно рассмотрена во второй главе. Здесь необходимо только подчеркнуть, что при построении схем следует уделить особое внимание процессам управления. Действительно, оборудование можно купить, технологии перенять, сырье заказать у тех же поставщиков, что и конкуренты. Но если бизнес-модель компании и в первую очередь процессы управления будут неэффективны, то все затраты сил и ресурсов окажутся напрасными. Именно поэтому стоит обратить особое внимание на процессы управления*.

Как правило, для организации среднего размера схема ЦСЦ занимает от трех до 12 листов формата А4. Если получилась схема большего объема, то, скорее всего, произошел переход на слишком детальный (с точки зрения цепочек цен-

* Методика построения схем цепочек создания ценности, рассмотренная во второй главе, предлагает очень удобный инструмент для описания на схеме процессов управления.

ности) уровень описания. В этом случае следует остановить работу и попытаться агрегировать (укрупнить) уже разработанные схемы для получения ограниченного количества листов.

Можно использовать следующий субъективный критерий оценки качества проработки схемы (ее соответствия поставленным целям). Если руководители компании так же легко, как самих себя на фотоснимке, узнают в этой схеме свой бизнес, это будет означать, что она удалась. Если же при взгляде на схему перед ними предстает совершенно чужая, абстрактная компания, значит, работа по анализу и построению схем ЦСЦ выполнена некорректно.

Надлежащим образом построенная схема ЦСЦ является основой для создания системы процессов компании. При построении схемы необходимо:

- описать процессы, выполняемые контрагентами (поставщики нескольких уровней, потребители и т. д.);
- корректно описать процессы управления;
- сделать акцент на наиболее важных, системообразующих процессах.

Следует отметить, что построение схем ЦСЦ представляет собой итерационный процесс. Как правило, требуется не менее трех итераций (повторов), чтобы получить схемы с приемлемым уровнем соответствия реальному бизнесу. Необходимо проводить согласования и корректировки схем. На рис. 3.4 эта работа показана на шаге 2.

После того как созданы и согласованы схемы ЦСЦ, нужно сформировать матрицу процессов организации. Схематично порядок работы изображен на рис. 3.5.

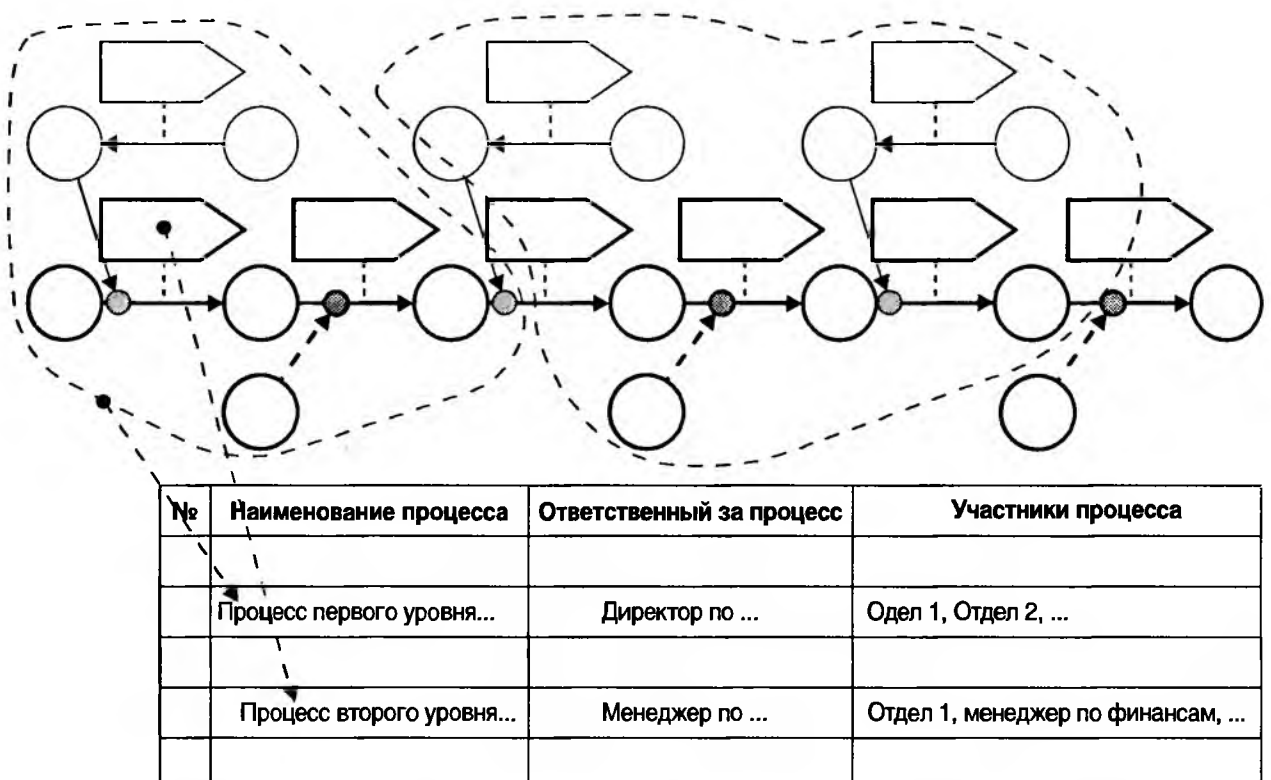


Рис. 3.5. Формирование матрицы процессов на основе схем цепочек создания ценности

Как видно на рис. 3.5, для построения матрицы используются процессы двух уровней: первого и второго. Во второй главе говорилось о том, что целесообразно сначала описать цепочки на среднем уровне детализации, а затем агрегировать процессы на верхнем уровне. Процессы первого и второго уровней попадают со схемы ЦСЦ в матрицу процессов (во второй столбец) (рис. 3.5). В третьем столбце таблицы указывается ответственный за процесс*. Если на момент разработки схемы ответственный за процесс не назначен, то в таблице рядом с должностью возможного (планируемого) ответственного ставят знаки вопроса либо оставляют соответствующую ячейку пустой. В четвертом столбце таблицы указывают перечень подразделений (должностей сотрудников), участвующих в процессе**. В данном случае важно понять, какие процессы стоит рассматривать как межфункциональные (сквозные), а какие — нет.

В табл. 3.2 и 3.3 представлены различные формы матриц, которые могут быть использованы для описания системы процессов организации. Вариант 1 более удобен в случае, когда в компании много структурных подразделений и перечень участников конкретного процесса проще указывать в соответствующей ячейке таблицы. В случае если предприятие небольшое, можно использовать вариант 2, указывая в отдельных столбцах статус подразделений в соответствии с их ролью в процессе.

Таблица 3.2
Форма представления матрицы процессов. Вариант 1

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
...		
Процесс первого уровня ...	Ответственный	Участник 1, участник 2...
Процесс второго уровня ...		
...		

Таблица 3.3
Форма представления матрицы процессов. Вариант 2

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Наименование подразделения					
		Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3	...		
...							
Процесс первого уровня ...	Ответственный	У	-	И			
Процесс второго уровня ...							
...							

У — участвует в выполнении процесса.

И — предоставляет информацию, необходимую для выполнения процесса.

* Для обозначения ответственного за процесс часто используют термин «владелец процесса». В книге эти понятия употребляются в качестве синонимов.

** Это не всегда просто сделать, но те сотрудники, которые занимаются описанием ЦСЦ, должны в определенной степени владеть этой информацией.

Таблица 3.3 фактически представляет собой матрицу ответственности. Если количество подразделений не слишком велико, желательно оформлять матрицу процессов именно в такой форме.

Одновременно с разработкой схем ЦСЦ целесообразно собрать информацию о деятельности структурных подразделений (шаг 3 на рис. 3.4). «Структурировать деятельность в виде процессов» не означает, что нужно формировать какие-либо графические схемы. Просто нужно представить деятельность в виде, удобном для выделения процессов. Форма для отображения информации о деятельности подразделения показана в табл. 3.4.

Чтобы корректно заполнить форму (табл. 3.3), руководителю нужно прежде всего выделить процессы, которые выполняются в подразделении.

На рис. 3.6 показана схема процессов подразделения. Всего в этом подразделении выделено пять процессов. Процессы 1—3 преобразуют входы, получаемые от внутренних поставщиков*, в выходы (результаты), получаемые внешним клиентом организации. С точки зрения системы процессов можно предположить, что процессы 1—3 входят в сквозной процесс организации, проходящий через несколько структурных подразделений. Процесс 2 вообще непосредственно не взаимодействует ни с внутренними, ни с внешними поставщиками (клиентами).

Вероятно, процесс 4 нецелесообразно рассматривать как часть межфункционального процесса. Чтобы это понять, нужно выполнить анализ деятельности в других подразделениях вдоль соответствующей ЦСЦ. Наконец, процесс 5 не является межфункциональным, но с точки зрения организации в целом может рассматриваться в качестве перспективного направления бизнеса**.

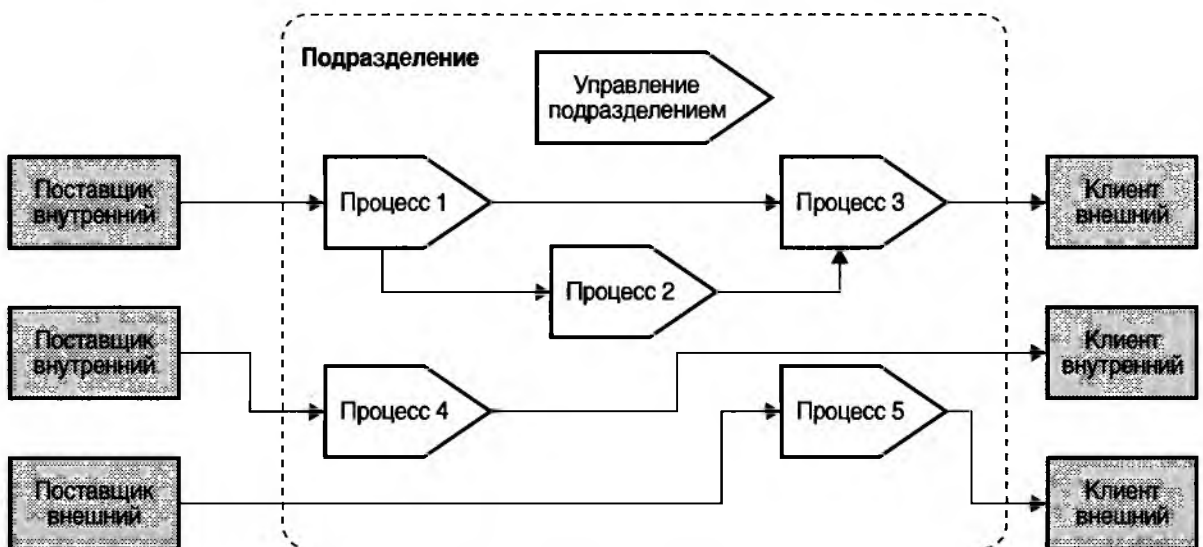


Рис. 3.6. Процессы подразделения

* То есть поставщиков, находящихся внутри организации.

** Дело в том, что процесс 5 получает входы от внешних поставщиков и производит выходы для внешних клиентов без участия других подразделений организации. Процесс 5 не является сквозным (он локализован в одном подразделении), но создает ценность для клиента и может рассматриваться в качестве отдельного направления бизнеса.

Форма представления информации о деятельности подразделения**Департамент:** Коммерческая служба**Отдел:** Отдел продаж**Состав:** Начальник отдела, сектор А, сектор Б, сектор В*Дать информацию о структуре отдела: должности, группы, сектора и т. п.***Подчиненность подразделения:** Коммерческий директор*(Название должности вышестоящего руководителя, которому подчиняется подразделение)*

Таблица 3.4

Форма для представления информации о деятельности подразделения

Процессы	Входы	От кого поступает вход	Выходы	Кому передается выход	Ответственный за направление деятельности или бизнес-процесс
1. Процесс оформления заказа	1. Заявка клиента 2. Утвержденный прайс-лист	1. Клиент 2. Коммерческий директор	1. Заказ в производство	1. Начальник производственного отдела	Начальник отдела продаж

Варианты, которые могут возникнуть при анализе деятельности структурного подразделения, показаны в табл. 3.5.

Анализ деятельности подразделения и понимание того, какие именно процессы в нем выполняются, дает возможность корректно использовать эту информацию при построении системы процессов организации. Классификация процессов подразделения важна не сама по себе, а для включения части этих процессов в межфункциональные процессы компании.

Каким образом руководитель подразделения может выделить процессы? Для этого можно воспользоваться простым алгоритмом, представленным на рис. 3.7.

Прежде всего (шаг 1) необходимо определить входы и выходы подразделения и соответствующих поставщиков (клиентов). Количество входов-выходов может быть достаточно большим. Необходимо сгруппировать их так, чтобы получилось 5—7 групп соответственно (шаг 2).

Если группы сформированы корректно, то путем их анализа можно получить предварительный перечень процессов подразделения (шаг 3). Количество выделенных процессов не должно превышать 5—7 (лучше 3—4). Если выделено 15—20 процессов, это означает, что произошел переход на более детальный уровень рассмотрения. В этом случае процессы нужно сгруппировать. Если же получилось

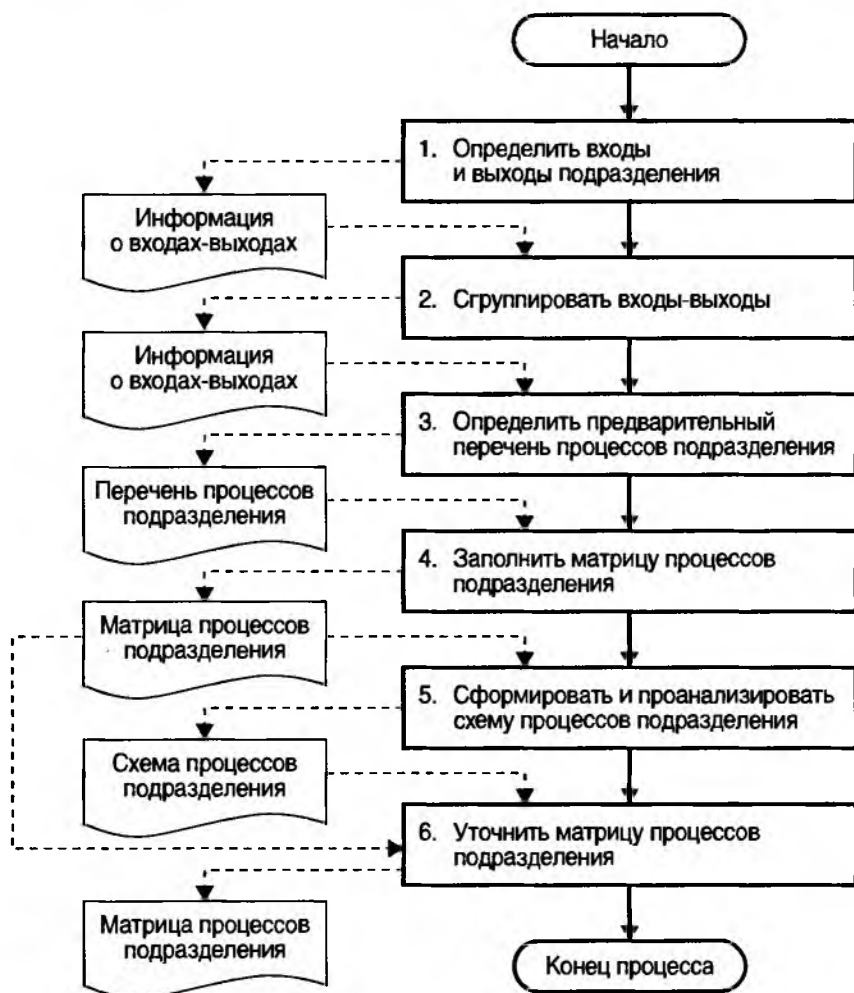


Рис. 3.7. Алгоритм выделения процессов подразделения

Таблица 3.5
Классификация процессов подразделений

Поставщики:	Клиенты:		
	Внешние	Внутренние	Внутри подразделения
Внешние			
Внутренние			
Внутри подразделения			



Возможно, этот процесс — часть межфункционального процесса организации



Возможно, этот процесс — процесс подразделения (не сквозной)



Процесс подразделения. В перспективе, возможно, отдельный бизнес

один-два процесса*, то, вероятно, стоит попытаться рассмотреть деятельность детальнее.

После этого следует заполнить матрицу процессов подразделения (шаг 4) по форме, представленной в табл. 3.4. Если входы-выходы выделены корректно, то построение матрицы не должно вызывать каких-либо существенных затруднений.

Далее целесообразно построить схему процессов подразделения (шаг 5). По форме схема может быть любой (например, такой, как показана на рис. 3.4), но она должна быть удобной для анализа. При построении схемы не обязательно детально отображать все существующие информационные и материальные потоки. Она должна быть детальной только в той степени, которая необходима для определения границ процессов внутри подразделения.

При анализе схемы может оказаться, что часть процессов выделена не совсем корректно. Возможно, придется дополнить перечень процессов подразделения.

Анализируя схему далее, нужно уточнить матрицу процессов подразделения (шаг 6) и согласовать ее с несколькими ведущими специалистами подразделения. Итогом работы будет правильно заполненная матрица процессов подразделения.

Желательно, чтобы матрицу процессов подразделения заполнил сам руководитель подразделения. В том случае, когда эту работу поручают какому-нибудь неопытному сотруднику, результат работы, как правило, неудовлетворителен.

Вернемся к построению системы процессов организации. На рис. 3.4 показан шаг 3 «структурировать деятельность подразделений в виде процессов». Работа должна быть выполнена одновременно во всех подразделениях компании. Поскольку детальное описание процессов в данном случае не требуется, то такая задача обычно требует две-три недели.

После того как получено описание процессов, следует дополнить матрицу процессов организации процессами подразделений (шаг 5 на рис. 3.4). Рис. 3.8 поясняет это действие.

Сложность рассматриваемой процедуры состоит в том, что для некоторых процессов подразделений придется делать следующий выбор: включать их в рамки сквозных процессов организации или нет? Кроме того, может потребоваться корректировка ЦСЦ и матрицы процессов организации в целом.

Когда матрица процессов дополнена, необходимо представить ее на согласование руководителям верхнего уровня и отдельным специалистам. В случае получения замечаний и предложений их нужно обсудить и при необходимости внести изменения в схемы цепочек и систему процессов организации. После этого проект системы процессов выносится на рассмотрение руководства организации и утверждается.

* Такая ситуация вполне возможна. Если объективно видно, что процессов один-два, то не стоит специально увеличивать их количество в матрице процессов подразделения.

Матрица процессов организации

№		Ответственный за процесс	Участники процесса
	Процесс первого уровня...	Директор по ...	Отдел 1, Отдел 2, ...
	Процесс второго уровня...	Менеджер по ...	Отдел 1, менеджер по финансам, ...
	Процесс подразделения А1		
	Процесс подразделения ...		

Процессы подразделения А

Процессы	Входы	От кого	Кому
Процесс подразделения А1			
Процесс подразделения А2			
...			

Рис. 3.8. Дополнение матрицы процессов организации процессами, выделенными в подразделениях



В табл. 3.6 показан фрагмент системы процессов торгово-производственной компании. Как видно из таблицы, процесс «разработка и вывод на рынок новых продуктов» является межфункциональным.

В рассматриваемой компании построение системы процессов потребовалось в рамках проекта построения системы управления процессами.

В начале проекта был сформирован его устав, в котором подчеркивалась важность внедрения процессного подхода и, в частности, говорилось: «...среди преимуществ данного подхода можно указать следующие: построение модели бизнеса в удобной и понятной форме, простота проведения оптимизации как самих процессов, так и ресурсов, потребляемых процессами, ориентированность на конечный результат...»

Устав содержал также цели проекта, которые были сформулированы следующим образом:

- осуществление эффективной координации деятельности подразделений для достижения единых целей;
- использование получаемой документации по бизнес-процессам при функционировании и для подготовки к сертификации системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО 9001:2000;
- запуск механизма постоянного улучшения бизнес-процессов, устранение проблем на стыках между подразделениями;
- рост эффективности работы подразделений за счет снижения затрат.

Данные цели в компании планировалось достигать за счет решения следующих задач:

- создания внутреннего стандарта регламентации и аудита бизнес-процессов;
- построения системы бизнес-процессов;

- регламентации существующих бизнес-процессов;
- создания механизмов контроля и анализа эффективности бизнес-процессов как по отношению к стратегическим целям компании, так и к требованиям внутренних и внешних клиентов;
- разработки единой системы документооборота и базы знаний по бизнес-процессам, используемой для стратегического управления, управления процессами, менеджмента качества, автоматизации и прочих задач;
- поддержания информации о бизнес-процессах в актуальном состоянии.

В начале проекта в течение двух месяцев была выполнена работа по созданию системы бизнес-процессов организации. С учетом масштаба компании (несколько территориально удаленных предприятий, значительная численность сотрудников) общее количество процессов (на трех уровнях) в системе процессов составило около 500.

В работу по построению системы процессов было вовлечено три специалиста, которые проводили совещания с сотрудниками компании для сбора информации. Кроме того, рабочая группа проекта помогла заполнить формы по процессам подразделений (табл. 3.4).

Для согласования проекта системы процессов потребовалось семь итераций, после чего система была утверждена и использовалась при выполнении дальнейших этапов проекта.

Таблица 3.6

Фрагмент системы процессов торгово-производственной компании

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
...		
<i>Разработка и вывод на рынок новых продуктов</i>	<i>Директор по маркетингу</i>	<i>Дизайнеры, отдел контроля качества, отдел новых технологий, отдел закупок, бренд-менеджер</i>
<i>Управление проектами разработки и вывода на рынок новых продуктов</i>	<i>Директор по маркетингу</i>	<i>Бренд-менеджеры</i>
<i>Разработка рецептуры продукта</i>	<i>Бренд-менеджер</i>	<i>Отдел контроля качества, отдел новых технологий</i>
<i>Разработка технологии производства</i>	<i>Бренд-менеджер</i>	<i>Отдел контроля качества, отдел новых технологий</i>
<i>Разработка упаковки</i>	<i>Бренд-менеджер</i>	<i>Дизайнеры, отдел контроля качества, отдел новых технологий, отдел закупок, бренд-менеджер</i>
<i>Определение и регулирование цены на новый продукт</i>	<i>Бренд-менеджер</i>	<i>Отдел контроля качества, отдел новых технологий, отдел закупок, бренд-менеджер</i>
<i>Подбор сырья и его поставщиков</i>	<i>Бренд-менеджер</i>	<i>Отдел контроля качества, отдел новых технологий, отдел закупок, бренд-менеджер</i>
<i>Сертификация продукции</i>	<i>Руководитель отдела контроля качества</i>	<i>Отдел контроля качества, отдел новых технологий</i>

Таблица 3.6 (окончание)

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Производственные испытания	Руководитель отдела новых технологий	Бренд-менеджер, отдел контроля качества, отдел новых технологий
Производство опытных партий	Руководитель отдела новых технологий	Бренд-менеджер, отдел контроля качества, отдел новых технологий
...		

После того как система процессов утверждена, она может быть использована для различных целей (они перечислены в начале данной главы). В табл. 3.7 показано использование системы процессов для планирования регламентации.

Таблица 3.7

Использование системы процессов организации для планирования регламентации процессов

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участник процесса	Документы, регл. процессы	Приоритет	Документы, которые нужно разработать	Дата
1	2	3	4	5	6	7
...						
Процесс первого уровня...	Ответственный	Участник 1, участник 2...	Отсутствуют	1	Регламент процесса	20.02.07
Процесс второго уровня...	Положение о подразделении А	2	Операционная карта процесса	04.04.07
...						

В табл. 3.7 показано, что матрица процессов дополнена несколькими столбцами. В столбце 4 для каждого процесса приводится список существующих нормативно-методических документов, в той или иной степени регламентирующих процесс. Чтобы корректно заполнить этот столбец, необходимо проанализировать существующую в компании документацию с позиции ее актуальности.

В столбце 5 необходимо указать приоритет с точки зрения необходимости регламентации процесса. Приоритет 1 означает, что процесс нужно регламентировать в первую очередь, и т. д. Выбор приоритетов зависит от целей компании и существующей степени документированности процессов.

В столбце 6 отражают те документы, которые нужно разработать по процессам. Как правило, указываются формы таких документов, например: «регламент выполнения процесса» или «операционная карта процесса».

После того как определены приоритеты по регламентации и формы документов, которые будут для этого использованы, следует определить сроки регламентации, указав их в столбце 7. График регламентации процессов может быть представлен и утвержден в виде отдельного документа.



В одной из крупных российских нефтяных компаний был инициирован проект под названием «Создание системы менеджмента качества компании и подготовка ее к сертификации по ИСО 9001:2000». Согласно уставу, проект был «...призван разработать и внедрить в компании»:

- систему менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000;
- систему бизнес-процессов с применением методологии процессного подхода;
- систему целей и показателей на основе методологии системы сбалансированных показателей;
- проектное управление работами на базе лучшего опыта управления проектами международного института Project Management Institute (PMI).

Среди заявленных целей проекта были, в частности, следующие:

- повысить уровень управляемости за счет внедрения современных методов управления (процессного подхода, методов управления проектами, системы сбалансированных показателей);
- повысить эффективность деятельности и качество продукции за счет оптимизации бизнес-процессов, применения методик ИСО 9001:2000 и учета требований;
- повысить имидж компании за счет сертификации по международному стандарту ИСО 9001:2000.

Для повышения управляемости проект разделяется по методам на три части:

1. Проект «Процессный подход».
2. Проект «Сбалансированная система показателей».
3. Проект «Управление проектами».

На начальной фазе проекта были разработаны и согласованы схемы ЦСЦ, а затем система бизнес-процессов (в виде матрицы в MS Excel). Затем была проанализирована существующая нормативно-методическая база компании и определены приоритетные процессы для регламентации табл. 3.6). По ходу проекта были разработаны стандарты для регламентации процессов. При анализе существующей системы документации и планировании разработки недостающих нормативных актов были учтены требования ИСО 9001:2000.

ГЛАВА 4

Система показателей для управления процессами

4.1. Система показателей компании*

Существует множество изданий, посвященных методикам построения системы показателей для управления компаниями: книги по стратегии, разработке сбалансированных систем показателей и т. п. Особенно популярна методика BSC**, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом. Однако с практической точки зрения организациям нужны простые и понятные способы построения системы показателей для управления. Наличие большого количества теорий и подходов затрудняет выбор. В данной главе описана простая методика разработки системы показателей для управления компанией и ее бизнес-процессами. Она может послужить основой для разработки системы показателей на конкретном предприятии.

Под системой показателей компании будем понимать совокупность показателей, разработанных для нескольких уровней управления.

При построении такой системы показателей целесообразно принять во внимание несколько принципов, которые представлены ниже.



Система показателей должна быть построена с учетом стратегии развития компании.

Если собственниками организации определена стратегия ее развития, то при разработке системы целей и показателей она обязательно должна учитываться.

Для целей анализа можно условно разделить все показатели на несколько групп, которые представлены в табл. 4.1.

* Показатели служат для измерения конкретных целей. В четвертой главе чаще речь будет идти о показателях, но всегда важно помнить, что они служат для измерения соответствующих целей. Методика разработки системы целей и стратегии компании выходит за рамки данной книги.

** См. примечание к введению.

В табл. 4.1 представлено три группы показателей. Приводимая классификация нужна прежде всего для того, чтобы проверить и уточнить систему показателей, используемую в организации.

В первую условно отнесены общие индикативные показатели уровня компании. В целом они могут характеризовать достижение стратегических целей организации. Но с их помощью невозможно анализировать отдельные процессы и принимать конкретные управленческие решения. Можно только констатировать изменение состояния предприятия. Показатели этой группы, как правило, всегда присутствуют в системе показателей любой компании.

Вторая группа представляет собой совокупность показателей, непосредственно характеризующих достижение стратегических целей компании, т. е. ориентированных на стратегию. Если стратегические цели четко сформулированы, а методы их достижения конкретны (не употребляются такие размытые формулировки, как, например, «увеличение продаж»), то показатели этой группы также будут конкретными и понятными. Важно отметить, что эти показатели отражают результат выполнения конкретных и понятных руководству решений на уровне компании. Если стратегия организации выражена нечетко, то и показатели этой группы будут, скорее всего, индикативными.

Показатели третьей группы характеризуют операционную эффективность. Они могут рассчитываться и анализироваться независимо от того, есть у компании стратегия или нет. Необходимо повышать эффективность деятельности компании, поэтому и показатели этой группы нужны для целей управления. В отдельных случаях данные показатели могут использоваться для анализа достижения

Таблица 4.1
Группы показателей

Наименование группы	Пример показателя	Стратегия	Бизнес-процесс
Общие индикативные показатели* уровня компании	Выручка, прибыль, рентабельность активов	В общем виде характеризуют достижение стратегических целей	Не могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, ориентированные на стратегию	Средний срок поставки продукции потребителю, скорость обновления ассортимента	Непосредственно характеризуют достижение стратегических целей компании	Могут характеризовать отдельные процессы
Показатели уровня компании, характеризующие операционную эффективность	Длительность производственного цикла, средний уровень брака, доля полезной загрузки оборудования	Могут характеризовать достижение стратегических целей	Могут характеризовать отдельные процессы

* Характеризуют общее состояние управляемого объекта, но не зависят от ограниченного количества конкретных процессов и не позволяют разрабатывать и принимать конкретные управленческие решения по их изменению. Показатели, используемые для управления компанией в целом, в большинстве своем являются индикативными.

стратегических целей, но в основном они ориентированы на принятие конкретных решений по отношению к процессам компании.

Следует отметить, что четких граней между указанными выше группами не существует. Один и тот же показатель может характеризовать и степень достижения стратегических целей, и операционную эффективность. Более того, в условиях одной компании показатель будет рассматриваться как индикативный, а в другой — вполне конкретно отражать улучшения по бизнес-процессам.

При анализе системы показателей* целесообразно проверить, какие именно показатели попали в эту систему, отражают ли они (и в какой степени) достижение стратегических целей компании. В табл. 4.2 приведен пример типичной ситуации с системой показателей организации.

Таблица 4.2
Группы показателей. Типичная ситуация в компании

Наименование группы	Стратегия	Бизнес-процессы
Общие индикативные показатели уровня компании	+ (показатели есть, стратегии нет)	—
Показатели уровня компании, ориентированные на стратегию	—	—
Показатели уровня компании, характеризующие операционную эффективность	—	— + (есть частично)

Из приведенной таблицы видно, что у компании есть общие индикативные показатели, которые можно частично использовать для контроля достижения стратегических целей (хотя стратегии, скорее всего, у нее нет или она нечетко сформулирована). Есть также показатели для оценки операционной эффективности, но они не увязаны со стратегическими целями компании.



В табл. 4.3 приведен пример системы показателей (на верхнем уровне) нефтяной компании. Для каждого показателя предложена оценка с позиции «индикативный (конкретный)**», а также возможность его использования для контроля достижения стратегических целей (столбец «стратегия») и повышения операционной эффективности (столбец «бизнес-процессы»). Конечно, отнесение показателя к индикативному, или конкретному, может вызвать споры. К конкретным показателям были причислены те, на основании анализа которых руководство может принимать конкретные решения. Например, если затраты на транспортировку 1 т нефти растут (причем опережая плановые), нужно искать способ повышения эффективности процесса транспортировки, например, пересмотреть его схему транспортировки, сменить транспортную компанию, и т. п. Как видно из табл. 4.3, большинство показателей носят индикативный характер.

* Как в процессе разработки, так и для уже разработанной системы показателей компании.

** «Конкретные» показатели, в отличие от «индикативных», имеют четко прослеживаемую зависимость от конкретных процессов и позволяют принимать управленческие решения по их реорганизации. Очевидно, что чем детальнее рассматривается деятельность, тем более «конкретными» будут показатели, которые ее характеризуют.

В целом характеристика приведенных в таблице показателей является неоднозначной. Однако она заставляет задуматься, какие показатели и для принятия каких решений должны рассматриваться и использоваться менеджерами компании.

Очевидно, что общие индикативные показатели могут использоваться для контроля достижения стратегических целей в случае, если они четко сформулированы.

Таблица 4.3

Пример системы показателей нефтедобывающей компании*

Наименование показателя	Индикативный (конкретный)	Стратегия	Бизнес-процессы
Стоимость компании, млн долл.	И	+	-
Собственный оборотный капитал, тыс. долл.	И	+	-
Величина чистых активов, тыс. долл.	И	+	-
Доходность собственного капитала, %	И	+	-
Чистая прибыль, млн долл.	И	+	-
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней	И	-	-
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней	И	-	-
Доля кредитования за счет потребителей, %	К	+	+**
Средневзвешенная цена привлеченного капитала, %	И	+	+***
Доля заемных средств в капитале компании, %	К	+	-
Величина средневзвешенной ставки, %	И	+	-
Объем добычи сырой нефти, тыс. т	И	+	+
Объем отгрузки товарной нефти, тыс. т	И	+	-
Обводненность, %, в т. ч. по каждому месторождению	И	-	+
Себестоимость 1 т товарной нефти	И	-	+
Доля продуктивных скважин в общем фонде поисковых и разведочных скважин за 5-летний период, %	К	+	-
Прирост запасов категории С1+С2, тыс. т	И	+	+
Стоимость прироста запасов С1+С2 в открытых и действующих месторождениях, долл./т	К	+	+
Коэффициент возмещения запасов (прирост запасов/объем добычи)	И	+	-
Отношение ФОТ к объему отгрузки товарной нефти, долл./т	К	-	-
Коэффициент эксплуатации скважин, %	К	-	+
Затраты на 1 т перевезенной сырой нефти, долл./т	К	-	+
Затраты на ремонт и модернизацию, отнесенные к 1 т сырой нефти, долл./т	К	-	+
Среднесуточный дебет, т/сут	И	+	+

* Показан верхний уровень системы показателей.

** Показатель может характеризовать эффективность процесса сбыта.

*** Показатель может характеризовать эффективность процесса управления финансами.



Система показателей должна обеспечивать измерение операционной эффективности независимо от стратегии.

Независимо от того, есть ли у компании четко сформулированная стратегия, измерять операционную эффективность процессов компании необходимо. Собственники вкладывают в предприятие свой или заемный капитал. Эффективность его использования для них всегда является важнейшим показателем при принятии управленческих решений.

Целесообразно дать определение результативности и эффективности процессов. При этом стоит отметить, что эффективность понимается по-разному. В западной литературе этот термин может означать, например, экономическую добавленную стоимость или темп роста компании. Поэтому необходимо дать четкие дефиниции.



Под результативностью понимается отношение полученного фактического результата деятельности к планируемому.

Эффективность определяется как отношение полученного фактического результата деятельности к использованным для его достижения ресурсам.

В табл. 4.4 представлены различные отношения между показателями плановых и фактических результатов, планируемых и использованных ресурсов. Таблица поясняет определения результативности и эффективности.

Таблица 4.4
Результативность и эффективность деятельности

	Плановые результаты	Фактические результаты	Планируемые ресурсы	Использованные ресурсы
Плановые результаты	—	Результативность	Плановая эффективность	Не определяется
Фактические результаты	Результативность	—	Не определяется	Фактическая эффективность
Планируемые ресурсы	Плановая эффективность	Не определяется	—	Не определяется
Использованные ресурсы	Не определяется	Фактическая эффективность	Не определяется	—

Ресурсы, показанные в таблице, могут быть представлены как:

- затраты*;
- время;
- прочие.

Например, отношение полученной прибыли к затратам дает знакомое определение рентабельности и т. п.

* Стоимость израсходованных материальных ресурсов, использованной рабочей силы и т. п.

Всегда ли необходимо определять показатели результативности и эффективности процессов? К этому следует стремиться, но на практике иногда не получается. Попытки измерить эффективность терпят неудачу по нескольким причинам:

- сложно подобрать «прозрачные» показатели эффективности;
- для расчета показателей эффективности нет данных;
- руководители не заинтересованы рассчитывать показатели эффективности и отчитываться по ним.



В проектной организации руководством была поставлена задача разработать систему сбалансированных показателей. Начальники департаментов за короткий срок разработали счетные карты для своих подразделений. Анализ этих карт показал, что они содержали только показатели результативности: объем выполненных проектов (в рублях), количество ошибок в проектных документах и т. п. Для оценки эффективности работы был предложен всего один показатель — выручка в расчете на одного сотрудника. Определить какие-либо другие показатели эффективности, по мнению упомянутых руководителей, было практически невозможно, поскольку отсутствовали:

- обоснованные нормативы компании по выполнению проектных работ;
- учет реальных трудозатрат исполнителей по проектам;
- мотивация у руководителей заниматься анализом эффективности и улучшением процессов.

В силу объективных и субъективных обстоятельств измерять эффективность было очень сложно.



Ниже представлен образец системы показателей мясоперерабатывающего предприятия*. Показатели, которые можно рассматривать в качестве показателей эффективности, выделены курсивом.

По предприятию в целом:

- 1) объем продаж, руб.;
- 2) объем производства, т;
- 3) чистый денежный поток, руб.;
- 4) *рентабельность активов, %;*
- 5) *рентабельность собственного капитала, %.*

Сбыт готовой продукции:

- 1) объем продаж, тыс. руб.;
- 2) объем отгрузки, т;
- 3) выполнение плана продаж, %;
- 4) общие затраты на сбыт готовой продукции, руб.;
- 5) затраты на продажу 1 т готовой продукции; руб./т;
- 6) доля постоянных клиентов (тех, кто работает более 1 года) в объеме продаж, %;
- 7) доля возврата, %;
- 8) коэффициент ухода постоянных клиентов, %;
- 9) доля мелких клиентов в обороте, %;
- 10) объем неудовлетворенного спроса, в руб. и % от объема продаж;
- 11) объем недопоставки клиентам, в руб. и % от объема продаж;

* Приводится расширенный перечень показателей. На практике, как правило, рассчитывается существенно меньшее их количество.

12) количество претензий по качеству продукции, шт. и в пересчете на руб.

Хранение готовой продукции:

- 1) общие затраты на процесс хранения, руб.;
- 2) *затраты на хранение 1 т готовой продукции, руб./т;*
- 3) доля потерь на складе готовой продукции, %;
- 4) *коэффициент эффективности использования площадей, т/м³;*
- 5) коэффициент потерь товара при хранении, %;
- 6) коэффициент недостачи товара (разница в объеме товара на складе, прием/отпуск по партиям).

Доставка готовой продукции клиентам:

- 1) общие затраты на доставку, руб.;
- 2) *затраты на доставку 1 т товара, руб./т;*
- 3) коэффициент потерь товара при доставке, %.

Производство готовой продукции (включая дефростацию):

- 1) объем производства, т;
- 2) общие затраты на производство, руб.;
- 3) *затраты на производство 1 т продукции, руб./т по видам;*
- 4) выполнение плана производства, %;
- 5) потери при дефростации, %;
- 6) доля брака, % по видам;
- 7) *коэффициент эффективности эксплуатации оборудования, %.*

Хранение мяса-сырья и специй:

- 1) общие затраты на процесс хранения, руб.;
- 2) *затраты на хранение 1 т сырья руб./т*
- 3) потери на складе сырья, %;
- 4) *коэффициент эффективности использования площадей, т/м³;*
- 5) коэффициент потерь сырья при хранении, %;
- 6) коэффициент недостачи сырья, %.

Закупка мяса-сырья и специй:

- 1) объем закупки, т (по группам товаров);
- 2) общие затраты на процесс закупки, руб.;
- 3) *совокупные затраты на закупку 1 т сырья, руб./т;*
- 4) коэффициент исполнения плановых сроков поставки, %;
- 5) коэффициент отношения цен закупки к среднерыночным ценам, % по видам сырья.

Обеспечение работы оборудования:

- 1) общие затраты на обеспечение работы оборудования (без ЗИП* и расходных материалов);
- 2) коэффициент простоя оборудования из-за поломок, %;
- 3) *затраты на ремонт и техническое обслуживание (включая ЗИП и расходные материалы) в 1 т готовой продукции, руб./т;*
- 4) *затраты на электроэнергию в 1 т готовой продукции, руб./т;*
- 5) *затраты на воду в 1 т готовой продукции, руб./т.*

Ниже представлен пример показателей процессов логистики (доставка «порт-склад-клиент», хранение, экспедиционное обслуживание) некоторой компании оптовой торговли. Показатели эффективности выделены курсивом.



* Запасные части и принадлежности.

1. Общие затраты на процесс логистики (доставка «порт-склад-клиент», хранение, экспедиционное обслуживание), долл.
2. *Совокупные затраты на доставку товара «порт-склад» (по группам товаров), долл./т.*
3. *Совокупные затраты на доставку товара «склад-клиент» (по группам товаров), долл./т.*
4. Средневзвешенный срок доставки «порт-склад», дн.
5. Демерредж* контейнеров по причине несвоевременного вывоза, долл.
6. Демерредж судов по причине несвоевременного вывоза, долл.
7. Время простоя парка из-за несогласованности времени подачи транс-порта, ч.
8. Общие затраты на процесс хранения, долл.
9. *Затраты на хранение 1 т товара (по группам товаров), долл./т.*
10. *Время простоя арендованных площадей, т или м³/дн.*
11. *Пропускная способность приема товара, т/сут.*
12. Коэффициент недостачи товара (разница в объеме товара на складе, прием/отпуск по партиям), %.

Следующий принцип, который целесообразно использовать при построении системы показателей, связан с анализом удовлетворенности клиентов.



Система показателей должна давать возможность измерять удовлетворенность клиентов компании.

Измерение удовлетворенности клиентов является очень важным с точки зрения понимания позиции компании на рынке и перспектив ее развития. Корректно оценить удовлетворенность клиентов непросто. Существуют прямые и косвенные методы такой оценки. К прямым методам относится анализ полученных рекламаций или анкет по оценке деятельности организации, заполненных потребителями. Косвенные методы оценки базируются на динамике изменения таких показателей, как:

- общий объем продаж компании;
- объем продаж отдельному потребителю (из числа крупных клиентов);
- увеличение числа клиентов;
- длительность деловых связей;
- количество повторных обращений;
- прочее.

На практике целесообразно сочетать прямые и косвенные методы оценки удовлетворенности клиентов. К сожалению, во многих компаниях этот показатель анализируется формально. Основным критерием удовлетворенности служит рост объема продаж. Но когда этот объем начинает сокращаться, приступать к анализу причин снижения удовлетворенности клиентов уже поздно. К этому времени конкуренты успевают существенно потеснить компанию на рынке.

* Штраф, неустойка, выплачиваемая владельцу за простой судна, вагона и т. д. — Прим. ред.



Комплексный подход при разработке показателей для каждого процесса.

При разработке показателей для каждого отдельного процесса необходимо рассматривать по крайней мере показатели трех категорий:

1. Показатели, измеряемые деньгами (например, затраты на процесс).
2. Показатели времени (например, время выполнения процесса).
3. Технические показатели* (например, доля дефектов).

При разработке системы показателей по процессу с помощью показателей, измеряемых деньгами**, можно оценить практически все ресурсы, которые требуются для выполнения процесса. К их числу могут быть отнесены сырье и материалы, труд сотрудников, энергоносители и т. п. Показателями, измеряемыми деньгами, в данном случае будут затраты соответствующего вида.

В качестве показателей времени могут служить, например, среднее время выполнения процесса в целом и (или) отдельных его операций.

Технические показатели необходимы для измерения соответствия выполнения процесса и его результатов требованиям. Самый простой пример такого показателя — уровень брака или расход материалов на единицу изделия (для разных технологий производства одного и того же продукта он будет различным). В качестве требований могут рассматриваться требования, установленные как самой организацией, так и ее потребителями, а также сложившиеся в данной отрасли значения отдельных показателей, характеризующие бизнес как высоко эффективный. Очевидно, что такие показатели весьма относительны и могут существенно отличаться на разных рынках, в различных регионах, странах и т. п.

При разработке показателей для каждого процесса нужно пытаться использовать все три категории. Если выбрать только одну категорию, например затраты на процесс, и попытаться его оптимизировать, может вырасти среднее время выполнения процесса и т. д. На рис. 4.1 показаны соответствующие примеры.

На рис. 4.1 флажками показана идеальная ситуация с процессами компании. В российских компаниях она, как правило, весьма далека от совершенства. Многие руководители, к сожалению, считают, что выполнять процессы дешево, быстро и с минимальным количеством дефектов невозможно в принципе***.



В компании было принято решение мотивировать водителей грузовых автомобилей на увеличение коэффициента полезной эксплуатации транспортного парка. Рост премиальных был увязан с увеличением соответствующего коэф-

* Это условное название данной категории показателей.

** Термин «показатели, измеряемые деньгами» более точно отражает суть дела, чем понятие «финансовые показатели», иногда используемое в книге.

*** Японские компании давно доказали всему миру, что это возможно.

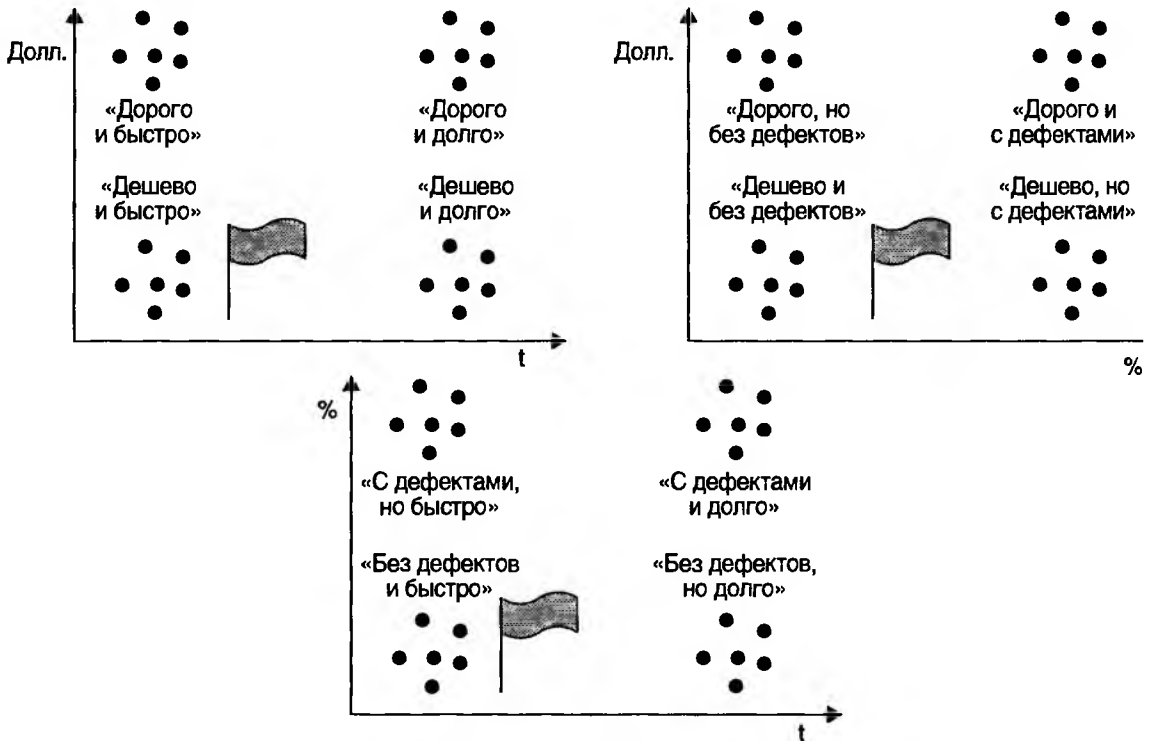


Рис. 4.1. Категории показателей для оценки процесса

фициента. Прошло несколько месяцев после того, как водителям разъяснили суть расчета коэффициента и зависимость их премий от его роста. В течение этого времени наблюдалось очевидное увеличение «полезной эксплуатации автопарка». Однако финансовый директор предприятия обратил внимание, что количество перевезенных за рассматриваемый период времени грузов не увеличилось, а затраты на топливо даже возросли. По итогам анализа ситуации оказалось, что водители достаточно быстро поняли механизм сбора информации, необходимой для расчета показателя, и научились давать «нужные» цифры, которые благотворно сказывались на их премиях. Реального повышения эффективности эксплуатации парка грузовых автомобилей не произошло.



Снижение количества показателей в системе показателей компании. Каждый показатель должен использоваться для принятия управленческих решений*.

Раздавать рецепты управленческих технологий легко, но исполнять их непросто. Однако использование в практической работе указанного принципа целесообразно. Разработка множества показателей, которые впоследствии невозможно рассчитывать или использовать, является бессмысленной, не добавляющей ценности работой. К сожалению, в последние годы в компаниях появляется множество сложных и непрозрачных систем показателей. Сотни показателей в таких системах попадают в управленческие отчеты, но реально для принятия управленческих решений не применяются. Стоит посмотреть, как использовалась система показателей компании

* Данный принцип относится в большей степени к конкретным показателям операционной эффективности (для бизнес-процессов), чем к индикативным показателям верхнего уровня.

в течение определенного периода (например, квартала), и выяснить, какие решения принимались по каждому показателю. Те показатели операционной эффективности, по которым решений не было, необходимо проанализировать более тщательно и оценить, насколько они нужны для управления. Следует отметить, что причиной неиспользования показателей для принятия решений может быть неумение или нежелание менеджеров применять их для анализа и улучшения процессов.



Разработка системы показателей с учетом сквозных процессов компании.

При разработке системы показателей необходимо учитывать ЦСЦ (или сквозные процессы). Если вертикальную иерархию показателей строить без учета таких процессов, то полученная система будет отражать структурное деление компании и ориентироваться на оценку деятельности функциональных подразделений. В результате цели и показатели, разработанные для отдельных подразделений, могут противоречить друг другу и задачам организации в целом. В такой системе показателей будет отсутствовать синергия*, чего не происходит, если при разработке системы показателей учитываются сквозные процессы. Конечно, создавать систему показателей, базируясь на организационной структуре, гораздо проще и быстрее. Но привязка показателей к процессам, особенно межфункциональным, исключительно важна, и о ней не следует забывать.

Подводя некоторые итоги, обратимся к рис. 4.2, на котором изображено, как используются показатели различного типа для управления компанией и ее процессами. Условно показаны уровень управления компанией в целом, уровень процессов и подразделений, уровень сотрудников, а также замкнутый контур управления процессами на основе системы показателей.

На верхнем уровне (уровне компании в целом) используются показатели всех трех типов: индикативные, конкретные показатели достижения стратегических целей, конкретные показатели оценки операционной эффективности.

На рис. 4.2 видно, что ряд целевых показателей устанавливается для компании в целом. Но они не могут, как правило, быть отнесены к определенным процессам. Для процессов и подразделений должны быть разработаны конкретные цели и показатели, понятные менеджменту. Показатели могут разрабатываться для процессов разных уровней, начиная с верхнего.

При создании системы показателей желательно разработать показатели, с помощью которых можно управлять сквозными процессами. В отчетность по сквозному процессу попадают показатели каждого отдельного процесса, входящего в сквозной процесс (возможно, в агрегированном виде) (рис. 4.2).

* Синергия (синергизм, от греч. *synergos*) — комбинированное воздействие двух или более факторов, характеризующееся тем, что их совместное действие значительно превышает эффект каждого компонента и их суммы. — *Прим. ред.*

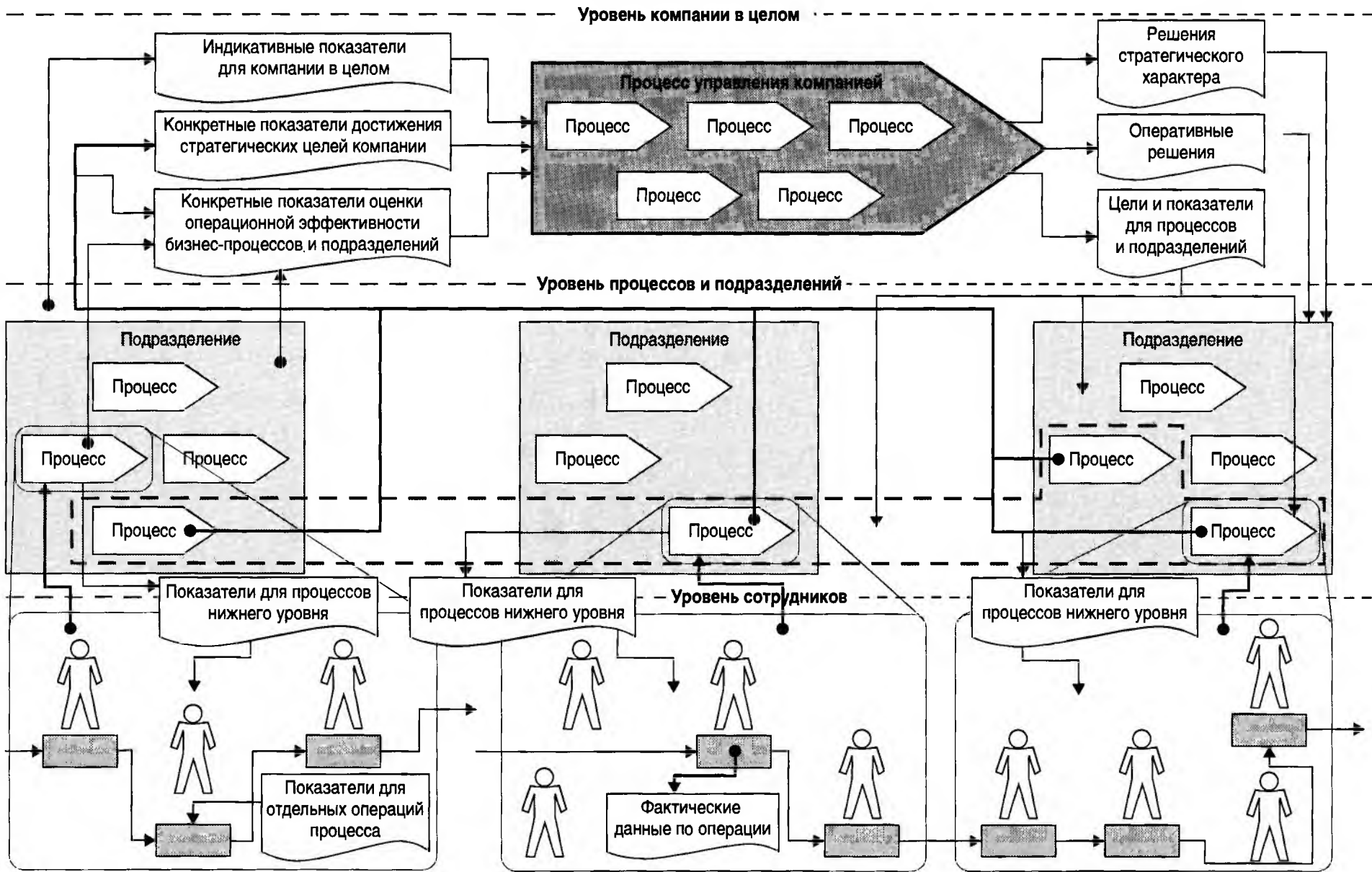


Рис. 4.2. Использование показателей различного типа для управления компанией и ее процессами

4.2. Методика разработки системы показателей

На рис. 4.3 изображена пошаговая схема разработки системы показателей в организации. Предполагается, что у компании уже существует четко определенная система стратегических целей верхнего уровня и стратегия. В этом случае задача построения системы показателей существенно упрощается. Если же стратегия и цели не сформулированы, разработать адекватную систему показателей сложнее.

Прежде всего (шаг 1) необходимо определить цели разработки системы показателей. Для чего она будет использоваться? Возможные варианты ответов представлены ниже:

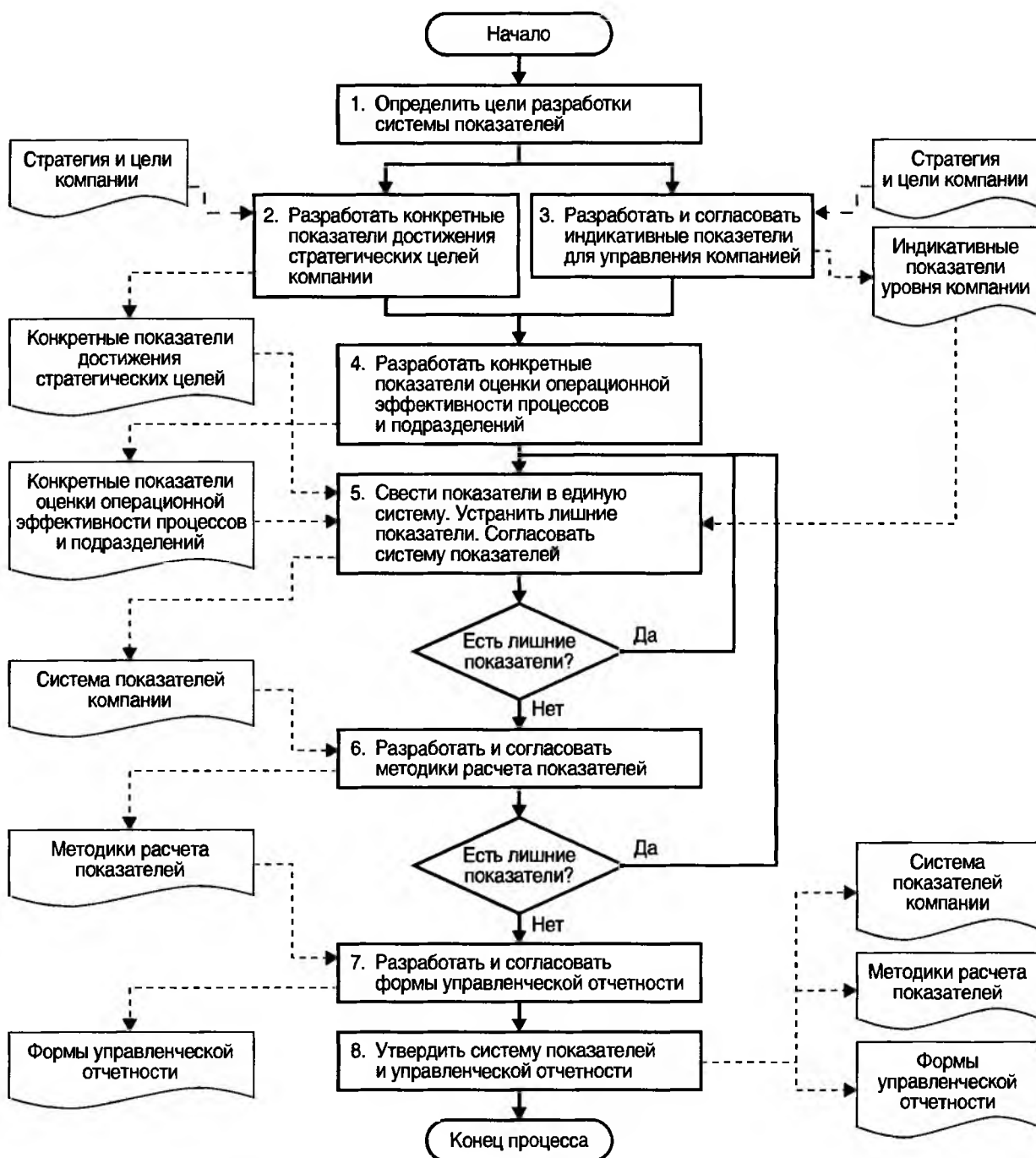


Рис. 4.3. Методика разработки системы показателей компании

- для контроля реализации стратегии и достижения стратегических целей компании;
- для контроля операционной эффективности и улучшения процессов;
- для формирования отчетности для собственников;
- для разработки системы мотивации персонала;
- для прочего.

В зависимости от целей разработки система показателей будет иметь различную сложность. Если, например, у компании нет четко определенной стратегии, то акцент при разработке системы может быть сделан на показатели операционной эффективности.

Если стратегия у организации есть, то на шаге 2 необходимо разработать конкретные показатели достижения стратегических целей. Степень конкретности должна быть такой, чтобы было понятно, кто из менеджеров отвечает за достижение по каждому показателю установленных целевых значений. Одновременно может выполняться шаг 3, связанный с разработкой (точнее, с пересмотром уже существующих) индикативных показателей уровня компании в целом. Таких показателей в системе должно быть немного. Лучше сосредоточить внимание на конкретных показателях.

На шаге 4 на основе конкретных показателей достижения стратегических целей разрабатываются показатели оценки операционной эффективности процессов (для одного и более уровней*). Желательно при этом обратить внимание на сквозные процессы и разработать соответствующие показатели. Часть показателей достижения стратегических целей может быть напрямую (без детализации) отнесена к соответствующим процессам.

На шаге 5 необходимо свести все разработанные показатели в единую систему, оформить ее документально и провести серию согласований на различных уровнях управления в организации. Желательно привлечь к этой работе собственников компании, поскольку менеджмент может быть заинтересован в создании адекватной системы показателей.



При разработке системы показателей в компании была создана таблица с показателями. Предполагалось, что их последующее практическое применение наглядно выявит все важнейшие аспекты деятельности организации. При согласовании показателей руководители предприятия вычеркнули почти половину из предложенного списка. По оставшимся показателям объективно судить об эффективности управления компанией было бы сложно. Однако такая непрозрачная ситуация вполне устраивала руководство, так как им было проще отчитываться перед собственниками.

При сведении всех показателей в единую систему может оказаться, что некоторые из них излишни по различным причинам (взаимное дублирование,

* Как правило, охватывается не более трех уровней. Часто вполне достаточно разработать показатели для двух уровней процессов.

невозможность расчета, низкая информативность и т. п.). Такие показатели исключаются из системы.

Шаг 6 включает в себя необходимость разработать методики расчета для показателей, вошедших в систему. Методика расчета должна содержать все необходимые требования для обеспечения расчета показателя, например, перечень исходных данных и их источники, формулу расчета, его периодичность, ответственных за расчет и т. д. (более подробно об этом говорится в следующем разделе данной главы).

При разработке методик расчета показателей часто оказывается, что для части из них невозможно получить исходные данные, для других формула расчета является слишком сложной или спорной и т. п. Может выясниться, что ряд показателей дублируется. Поэтому в ходе разработки методик система показателей может измениться.

После того как созданы система показателей и методики их расчета, необходимо разработать формы управленческой отчетности (шаг 7). Проще всего их сделать с помощью MS Excel. Поскольку методики расчета содержат формулы для расчета, то последние могут быть использованы при настройке отчетов в Excel.

На завершающем этапе (когда и система показателей, и методики их расчета, и формы отчетности разработаны) они утверждаются и запускаются в работу (шаг 8).

После двух-трех циклов планирования и отчетности система показателей, методики расчета и разработанные формы отчетности должны быть скорректированы с учетом опыта их практического использования в компании.

4.3. Какая информация должна быть собрана по каждому показателю?

Для каждого показателя, который входит в систему показателей компании, должна быть собрана и систематизирована информация, позволяющая его однозначно идентифицировать и рассчитать. В нее входят:

- наименование и код показателя в системе показателей компании;
- категория показателя;
- перечень должностных лиц и организаций, получающих показатель в составе планов (отчетов);
- должность лица, ответственного за достижение целевого значения показателя;
- должность лица, ответственного за расчет показателя;
- периодичность расчета и отчетный период;
- определение показателя;
- единица измерения показателя;
- методика расчета показателя;
- перечень документов, содержащих информацию, необходимую для расчета показателя;
- перечень плановых (отчетных) форм, включающих показатель.

Наименование и код показателя в системе показателей компании

У каждого показателя должно быть четкое наименование и код, однозначно идентифицирующий его в системе показателей компании. Желательно определиться с принципами идентификации показателей заранее, до построения системы. Для осуществления идентификации должна быть разработана и утверждена определенная система кодирования показателей. Возможны различные варианты кодирования. Руководство компании может выбрать наиболее удобный способ.

Категория показателя

Категории показателей могут использоваться в различных целях. Например, показатели можно классифицировать следующим образом:

- финансовые;
- рыночные;
- по процессам;
- по персоналу;
- по инновациям.

В этом случае их можно привязать к так называемым «перспективам», которые используются в методике BSC.

Можно классифицировать показатели так, как было описано выше:

- индикативные показатели уровня компании;
- конкретные показатели достижения стратегических целей компании;
- конкретные показатели оценки операционной эффективности процессов и подразделений компании.

Стоит заметить, что можно обойтись без определения категорий показателей, если руководство сочтет это лишним.

Перечень должностных лиц и организаций, получающих показатель в составе планов (отчетов)

Для каждого показателя необходимо определить круг должностных лиц компании, которые будут получать значение данного показателя — плановое и (или) фактическое — в составе планов и (или) отчетов. Критерий включения показателя в соответствующий документ — принятие решений на его основе. Если руководитель получает значение показателя в отчете, но никогда не принимает с его помощью управленческих решений, то следует проанализировать возможность исключения данного показателя из состава управленческой отчетности, представляемой рассматриваемому руководителю.

Должность лица, ответственного за достижение целевого значения показателя

Каждый показатель в системе показателей компании служит для измерения достижения какой-либо цели. Целевые (нормативные) значения показателей должны устанавливаться в соответствующих плановых документах компании. Для каждого показателя должно быть определено одно должностное лицо, отвечающее за достижение его целевого значения. Предполагается, что это должностное лицо

управляет соответствующим процессом (подразделением) и имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы.

Должность лица, ответственного за расчет показателя

На практике часто встречается ситуация, когда руководитель, отвечающий за достижение целевого значения показателя, по объективным причинам не может рассчитать этот показатель. Например, руководитель управляет производственными процессами на основании данных производственного учета, но у него нет нужной информации для оценки эффективности процессов с использованием расчета затрат. Эти данные может дать только финансовая служба (или бухгалтерия). В этом случае необходимо назначать отдельное должностное лицо, ответственное лишь за расчет значения показателя, но не за достижение его целевого значения. В некоторых случаях сотрудник, рассчитывающий показатель, может являться ответственным за достижение его целевого значения.

Периодичность расчета и отчетный период

Каждый показатель должен рассчитываться с определенной периодичностью и включаться в соответствующие отчетные формы, например, ежемесячно или ежеквартально.

Кроме периодичности расчета, для каждого показателя необходимо указывать отчетный период, например: «ежемесячно, до 2-го числа месяца, следующего за отчетным».

Определение показателя

Определение показателя означает в данном контексте разработку краткой формулировки, дающей четкое и полное понятие о показателе. Как правило, определение показателя должно давать возможность построить конкретную формулу для его расчета.

На практике попытки четко определить показатель часто приводят к тому, что его название и смысл корректируются.

Чтобы четко определить показатель, необходимо участие руководителей и специалистов, связанных с выполнением соответствующего процесса.

Единица измерения показателя

Недопустима ситуация, когда один и тот же показатель в разных документах измеряется с помощью различных единиц, например: килограммы и тонны, метры кубические и тонны, количество и рубли, % и доли и т. п. Важно, чтобы для каждого показателя была принята одна единица измерения и она использовалась во всех документах, которые содержат плановые или фактические значения показателя.

Методика расчета показателя

Методика расчета показателя может быть расписана с разной степенью детализации. Как минимум, она должна содержать формулу расчета показателя. Используемые в такой формуле другие показатели, значения которых нужны для расчета, должны быть четко определены. Любые источники данных для расчета

показателя должны быть также четко определены, а доступность и корректность данных должна быть проверена.

Перечень документов, содержащих информацию, необходимую для расчета показателя

Данные для расчета показателя могут содержаться в нескольких документах (бумажных или электронных), а также в электронных базах данных. Все источники, содержащие информацию, необходимую для расчета показателя, должны быть определены. Сведения об этих источниках должны быть зафиксированы и стать частью информации о соответствующем показателе.

Перечень плановых (отчетных) форм, включающих показатель

Каждый показатель включается в одну или несколько плановых и отчетных форм. Необходимо выявить эти документы и указать в соответствующем разделе при описании показателя.



Ниже представлен образец информации о показателе «стоимость прироста запасов С1+С2 в открытых и действующих месторождениях». Данный показатель включен в систему нефтедобывающей компании.

Вид информации о показателе

Наименование и код показателя в системе показателей компании

Категория показателя

Перечень должностных лиц и организаций, получающих показатель в составе планов (отчетов)

Должность лица, ответственного за достижение целевого значения показателя

Должность лица, ответственного за расчет показателя

Периодичность расчета и отчетный период

Определение показателя

Единица измерения показателя

Информация о показателе

Стоимость прироста запасов* С1+С2 в открытых и действующих месторождениях, Б-ПР.1.3

Показатель по бизнес-процессам

Совет директоров компании, генеральный директор компании, директор проектного департамента

Директор проектного департамента

Директор проектного департамента, участвует финансовый директор

Ежегодно, до 25.02

Отношение затрат на геолого-поисковые и разведочные работы, проекты бурения поисковых и разведочных скважин, потребовавшиеся для открытия этих запасов, к приросту запасов категории С1, С2

Долл./т

Методика расчета показателя

$$\sum \begin{matrix} \text{(постоянные} \\ \text{затраты проектного} \\ \text{департамента)} \\ \text{по всем} \\ \text{затратам} \\ \text{за период} \end{matrix} + \sum \begin{matrix} \text{(затраты на проекты} \\ \text{бурения поисковых и} \\ \text{разведочных скважин)} \\ \text{по всем затратам} \\ \text{за период, относящимся} \\ \text{к запасам С1, С2} \end{matrix} + \sum \begin{matrix} \text{(затраты на} \\ \text{геолого-поисковые} \\ \text{и разведочные работы)} \\ \text{по всем проектам,} \\ \text{связанным с запасами} \\ \text{С1, С2 независимо от периода,} \end{matrix}$$

Б-ПР.1.3. =

Б-ПР.1.2.

где: Б-ПР.1.2. — прирост запасов категории С1+С2 за период.

* Включается только в отчетность.

Перечень документов, содержащих информацию, необходимую для расчета показателя

1. Бюджет затрат проектного департамента.
2. Данные бухгалтерского учета по прошлым периодам.
3. Протокол ЦКЗ МПР по запасам.
4. Данные об исполнении бюджета.
5. Ежегодный отчетный баланс запасов нефти (форма 6-гр).

Перечень плановых (отчетных) форм, включающих показатель

1. Сводный план (отчет) генерального директора компании.
-

ГЛАВА 5

Регламентация бизнес-процессов

В этой главе рассматриваются важные аспекты разработки нормативно-методической документации (НМД) компании, в первую очередь регламентация бизнес-процессов. В настоящее время регламентация процессов является очень популярным инструментом упорядочения деятельности организации, но эффективно регламентировать процессы удастся далеко не всем.

На рис. 5.1 показаны результаты опроса руководителей и специалистов российских компаний, оценивавших регламентированность процессов своих предприятий. Только 12% от общего числа опрошенных оценивают степень регламентированности процессов как высокую. Среднюю оценку дают 26%. Однако большинство участников опроса (28%+33%=61%) считают, что степень регламентированности процессов низкая либо процессы вообще не регламентированы. Результаты показывают, что регламентация процессов как инструмент упорядочивания и улучшения деятельности пока еще недостаточно используется на российских предприятиях.

Возможно, содержащаяся в данной главе информация поможет читателям эффективно регламентировать процессы своих компаний.

5.1. Что значит регламентировать процесс?

Регламентация процессов является одним из важнейших инструментов упорядочения деятельности современной организации. Она особенно актуальна для российских компаний, так как степень регламентированности их деятельности



Рис. 5.1. Степень регламентированности деятельности российских компаний. Результаты опроса

на сегодняшний день является очень низкой. Многие компании инициируют проекты описания и регламентации процессов. Для успешного выполнения таких проектов необходимо выбрать (разработать) соответствующую методику и подобрать программный инструмент для описания и последующего документирования процессов. Наличие в компании эффективной методики регламентации и квалифицированных сотрудников, способных ее применять на практике, является важнейшим фактором успеха проекта.



Под регламентацией бизнес-процесса понимается разработка нормативно-методических документов, частично или полностью устанавливающих:

- *порядок управления бизнес-процессом;*
- *порядок выполнения бизнес-процесса;*
- *требования к ресурсам, необходимым для его выполнения.*

Регламентация процесса может быть выполнена с помощью различных документов, как непосредственно относящихся к рассматриваемому процессу, так и определяющих общие требования для нескольких процессов компании.

При регламентации процесса следует учитывать его основные элементы:

- деятельность по управлению процессом:
 - владелец процесса и его полномочия;
 - технология управления процессом (как минимум — планирование и отчетность);
 - система показателей для управления процессом;
- входы процесса, в том числе:
 - требования к входам;
 - события, инициирующие начало процесса;
- выходы процесса, в том числе:
 - требования к выходам (результатам);
 - события, завершающие процесс;
- деятельность по преобразованию входов в выходы (технология выполнения процесса):
 - ответственность персонала;
 - *выполнение операций** (структура и взаимосвязь операций);
- ресурсы, необходимые для выполнения процесса, в том числе:
 - персонал;
 - инфраструктура;
 - оборудование;
 - информация;
 - прочие.

* Подпроцессов, операций — в зависимости от уровня процесса. В данном случае термин «операция» используется для обозначения некоторой части деятельности по бизнес-процессу.

При выполнении проекта регламентации процессов в конкретной компании приведенный выше перечень может быть изменен как в сторону усложнения, так и упрощения. Например, если некоторые процессы в организации вообще не регламентированы, но выполняются эффективно*, не обязательно подробно описывать технологию их выполнения**. Носителями технологии в существенной степени являются люди, работающие в компании. При условии корректного подбора персонала и адекватной его мотивации эти технологии и практические навыки их применения могут эффективно использоваться для достижения ее целей.

Состав подпроцессов (операций) процесса может быть описан простым перечнем или таблицей без указания связей между подпроцессами. Для некоторых процессов при выполнении регламентации этого вполне достаточно (предполагается, что информация о том, как подпроцессы должны быть связаны между собой для осуществления деятельности, находится в умах руководителей и сотрудников, выполняющих эту деятельность). Для других процессов нужно не только указать состав подпроцессов (операций), но и связи между ними, например в виде простейшей схемы взаимодействия (рис. 5.2).

Для регламентации процесса могут быть использованы документы различной формы, часть из которых рассмотрена в настоящей главе. Разработано множество подходов к построению графических схем процессов, используемых при регламентации. Подходы к разработке графических схем процессов в формате Work Flow (поток работ) рассмотрены в седьмой главе***.

Если подходить к вопросу регламентации процессов компании комплексно, то стоит выполнить анализ ее НМД, регламентирующей процессы, определить общие проблемы и степень регламентированности деятельности, а затем принять решение по целям и задачам регламентации.

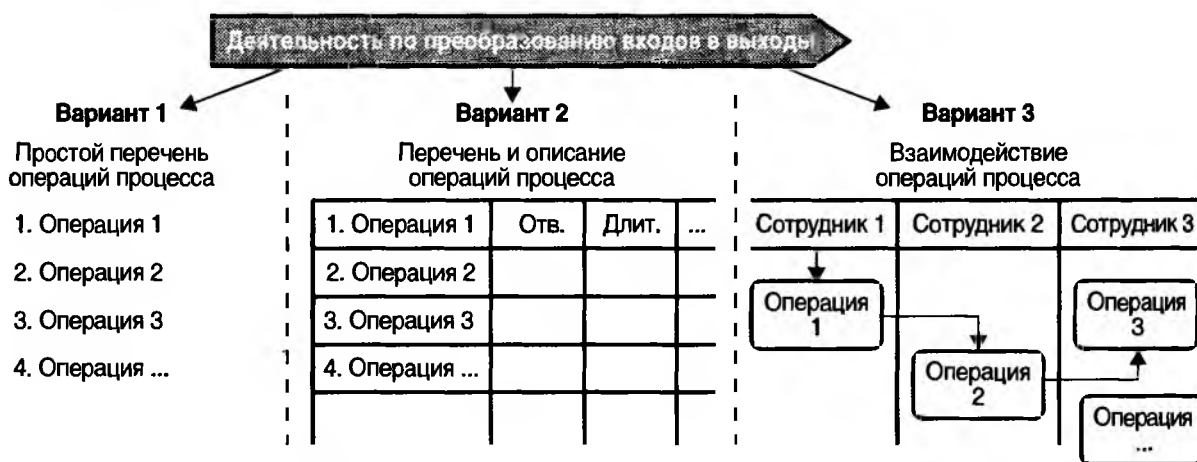


Рис. 5.2. Возможные варианты описания процесса.

* С точки зрения руководителей компании.

** Но это может потребоваться, например, в случае, когда руководство компании собирается тиражировать опыт, открывая новые компании в других регионах, и т. п.

*** Методики разработки графических схем процессов, порядок сбора и обработки информации подробно рассмотрены в книге: Репин В.В., Елиферов В.Г. «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов». — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005.

5.2. Базовые принципы регламентации бизнес-процессов

В данном разделе рассматриваются базовые принципы регламентации процессов. Их нельзя назвать всеобщими или универсальными, но при решении практических задач регламентации они могут оказаться полезными.



Принцип 1. Регламентировать только то, что действительно необходимо.

Многие наши компании погрязли в куче ненужных бумаг, которые по большей части устарели и не имеют связи с реальностью. Часто пытаются описывать и регламентировать процессы, не разобравшись с существующей базой документов, что порождает в дальнейшем еще большие проблемы. Регламентировать нужно только то, что действительно необходимо, и лишь на том уровне, который действительно необходим. Понимание нужной степени регламентации является достаточно сложной задачей для руководителей организации. Но если они подходят к этому вопросу формально, то получают формальный (т. е. фактически ненужный) результат.

Следует подчеркнуть, что как разработка, так и контроль исполнения регламентов стоят весьма существенных денег. Плохие регламенты не только не работают, они приводят к потерям ресурсов предприятия.



В компанию на должность начальника структурного подразделения численностью более 50 человек был принят новый руководитель. Входя в курс дел, он ознакомился с нормативной базой компании и обнаружил около 40 документов, которые имели какое-либо отношение к деятельности, выполняемой его подразделением. Более пристальный анализ этих документов показал, что сформулированные в них требования устарели и давно не выполняются. В самом подразделении было около 20 документов, из них работало только 4, и они, по сути, представляли собой формы, с помощью которых осуществлялось взаимодействие с другими подразделениями. Руководителю пришлось выстраивать нормативную базу подразделения заново.



Принцип 2. Стремиться к простоте.

Когда в компаниях создают нормативно-методические документы по процессам, эти документы, как правило, получаются чрезмерно объемными, сложными по структуре и содержат много «воды». Почему так происходит? Приведем лишь некоторые причины:

- те, кто пишет нормативные документы, как правило, сами их не исполняют (поэтому не всегда заботятся об их простоте и четкости);
- нехватка времени (и других ресурсов) на подготовку хорошо проработанного документа;

- руководители не заинтересованы в реальных изменениях процессов;
- некоторым руководителям хочется застраховаться от возможных проблем, связанных с взаимодействием с другими подразделениями и собственным руководством, у них нет желания добиваться реальных улучшений;
- непонимание того, что действительно важно для регламентации деятельности;
- легче и проще заполнить документ общими рассуждениями («налить воды»), чем прорабатывать реально действующий регламент;
- излишняя приверженность стандартизации (как следствие — множество типовых разделов документа, которые часто не нужны);
- недостаточная квалификация разработчика документа;
- прочие*.

При регламентации процессов необходимо стремиться к максимальному упрощению как структуры, так и содержания регламентов.



Принцип 3. «Лучше толще, но меньше».

Этот принцип означает, что (если есть такая возможность) лучше сделать один толстый документ, чем 20 тонких.

Нормативно-методические документы нужно поддерживать в актуальном состоянии. Это непростая задача, если их количество велико (до нескольких сотен), а сами тексты изобилуют перекрестными ссылками. Сотрудники, на которых распространяется область действия этих документов, должны быть в курсе последних изменений и иметь доступ к последним версиям.

Существует мнение, что человеку удобнее иметь один тонкий документ, необходимый для его работы, чем десять толстых, в каждом из которых не более одного-двух абзацев, касающихся его непосредственной деятельности. По отношению к персоналу, выполняющему рутинные повторяющиеся операции, это верно. Для них можно составлять операционные карты процессов. В компании таких карт может быть много, но предельно простых и конкретных. Для инженеров и прочих работников творческого труда наличие одного-двух толстых документов, регламентирующих их деятельность, не представляет проблемы. У них есть время и достаточная квалификация для организации своей деятельности в соответствии с требованиями регламентов.

Особо следует отметить, что в настоящее время практически все организации имеют возможность хранить и использовать НМД только в электронном виде. В этом случае вопрос увязки документов между собой и внесения изменений упрощается.

* Читатель без труда сможет продолжить этот список, обратившись к примерам своей компании.



Компания разработала стандарт для описания бизнес-процессов. На его основе было описано несколько процессов верхнего уровня. Часть стандартов на процессы верхнего уровня оказалась «ссылочными» документами, поскольку они содержали только ссылки на описания соответствующих подпроцессов (7—8). Описание подпроцесса занимало около 6—7 листов, причем содержательная часть размещалась на одном-двух из них. Получалось, например, что 8 регламентов на подпроцессы в совокупности включали около 40 страниц, не содержащих информации о выполнении процессов. Если бы реальные описания подпроцессов были включены в один регламент, то удалось бы сократить общий объем документации на эти 40 страниц, причем только по одному документу. Безусловно, такая ситуация раздражает пользователей, так как чтобы понять суть изложенного, приходится читать несколько разных документов, получая большой объем ненужной информации.



Принцип 4. Учет квалификации персонала и культуры компании.

При выполнении регламентации следует учитывать как квалификацию персонала, так и общую корпоративную культуру организации. Если в компании высоко квалифицированные, ответственные за свою работу сотрудники, то документы не потребуются слишком детализировать. В противном случае придется описывать деятельность, подробно «разжевывая» процессы по каждой операции.

Корпоративную культуру также необходимо учитывать при выполнении регламентации. К сожалению, во многих компаниях элементом «культуры» является пренебрежительное отношение к нормативным документам, неисполнение приказов, неуважительное отношение к руководителям. Все это препятствует эффективному использованию регламентов для повышения эффективности деятельности.



Принцип 5. Перенесение акцента при детализации процессов с описания управления на детальное описание технологии выполнения процесса.

При регламентации процессов на верхнем уровне не только нецелесообразно, но и невозможно в деталях описать технологию выполнения рассматриваемого процесса. Причин несколько, в том числе следующие:

- детальное описание потребует слишком много времени и вряд ли будет закончено в заданный срок;
- детализация процесса может не требоваться*;
- регламент процесса верхнего уровня — документ, предназначенный для руководителей, а не для исполнителей нижнего уровня.

* Например, когда эффективность процесса приемлема с точки зрения руководства.

Что же нужно описывать в регламентах процессов верхнего уровня (т. е. для крупных, масштабных процессов)? В первую очередь деятельность руководителей по управлению процессом. Такое описание должно включать:

- ответственность и полномочия руководителей;
- технологию управления процессом (планирование, организацию, контроль и принятие решений по процессу);
- систему показателей, используемых для управления процессом и отчетности перед вышестоящим руководством.

Технология выполнения процесса на верхнем уровне показана в виде крупных блоков деятельности. Основная задача в данном случае состоит в том, чтобы отобразить структуру подпроцессов и распределение ответственности за них между руководителями более низкого уровня.

Необходимо отметить, что *процессный подход означает не столько регламентацию процессов, сколько создание системы управления ими*. А управление невозможно без системы показателей, по которым мы оцениваем процессы — объекты этого управления. Для организации управления процессами не обязательно детально описывать технологии их выполнения. Важно создать систему процессов, закрепить ответственность руководителей за их выполнение*, создать механизмы управления (включая систему показателей).

Технология (от греч. *techne* — искусство, мастерство, умение) — «...совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката, осуществляемых в процессе производства продукции». Согласно этому определению, *любой документ, руководствуясь которым можно выполнить процесс и получить на выходе заданные результаты, называется описанием технологии выполнения процесса*. Очевидно, что пытаться полностью описать такую технологию в документе верхнего уровня практически невозможно.

Таким образом, при переходе от процессов верхнего уровня к процессам нижнего уровня акценты в части регламентации смещаются (рис. 5.3).

Как показано на рис. 5.3, при переходе от описания процессов на верхнем уровне к детальному описанию процессов акцент смещается с регламентации управления на регламентацию технологии выполнения процесса.

5.3. Регламентация процессов на различных уровнях управления

На рис. 5.4 изображены различные типы документов, которые могут быть использованы для регламентации процессов на трех уровнях:

- компании в целом;
- процессов и подразделений;
- сотрудников.

* Исключив при этом как зоны безответственности, так и зоны пересечения ответственности.

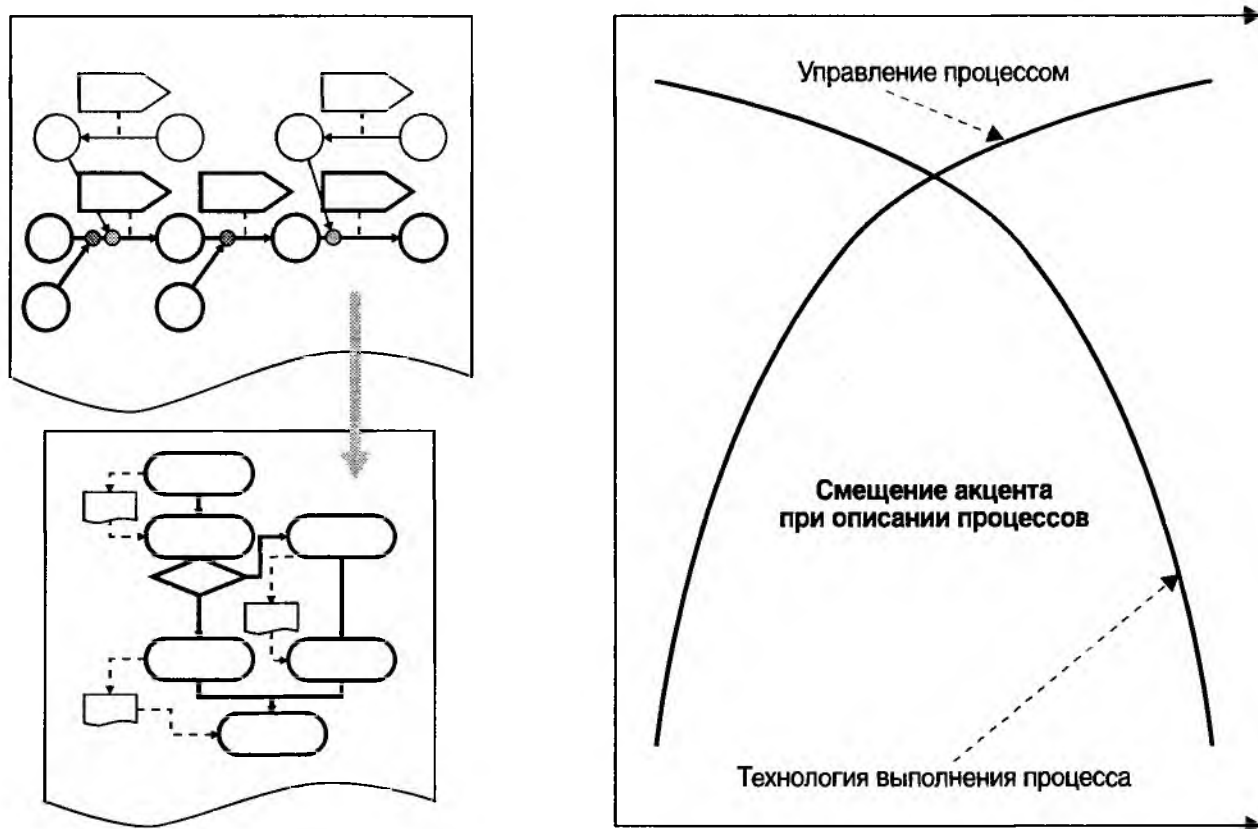


Рис. 5.3. Смещение акцента при детализации процессов

Такое разделение на уровни является условным, но на практике оно помогает структурировать документы компании и поэтапно планировать их разработку.

Регламентация процессов на уровне компании в целом означает создание ряда взаимосвязанных документов, определяющих как процессы управления, так и общие для всей организации процессы, правила, политики.

Как показывает практика, процессы управления компанией могут быть формализованы в следующих документах:

- положения о совете директоров;
- регламенте процесса управления компанией;
- положении (регламент процесса) о разработке бизнес-плана компании;
- положении о бюджетировании (регламент процесса бюджетирования);
- положении о бюджетном комитете;
- положении о техническом совете;
- положении о совете по качеству;
- положении о представителе руководства по качеству;
- прочих.

Все эти документы должны быть увязаны между собой с точки зрения объектов управления (процессов), ответственных, сроков и порядка взаимодействия, форм документов и т. п.

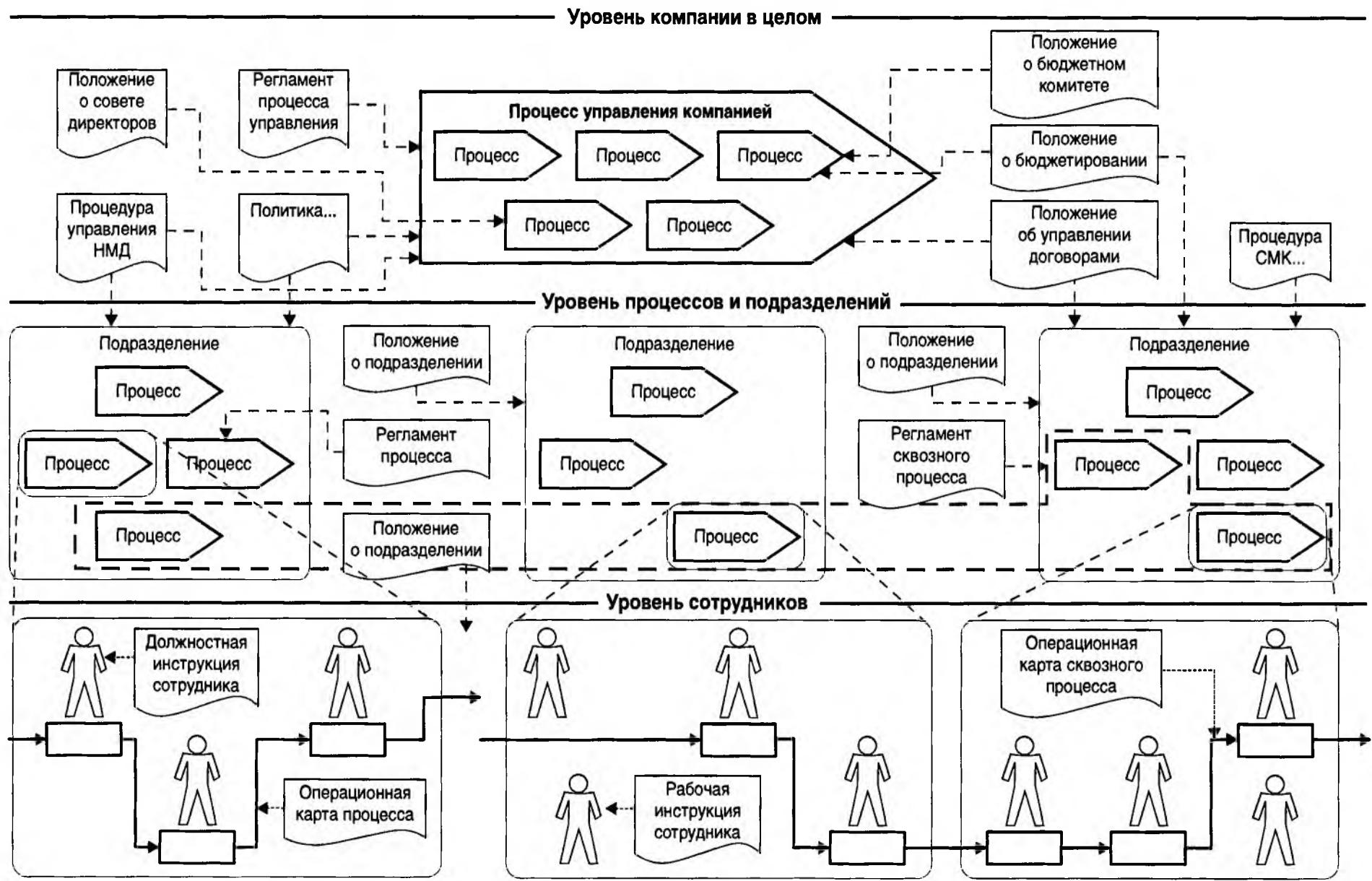


Рис. 5.4. Регламентация процессов на различных уровнях управления



В компании был разработан ряд документов, в том числе Положение о совете директоров (СД). В рамках данного документа приводилась следующая информация о задачах, выполняемых этим органом:

«...Стратегическое планирование.

- СД рассматривает и утверждает стратегические цели и показатели деятельности общества на год, квартал. Председатель СД доводит до сведения председателя правления утвержденные цели и показатели.
- СД рассматривает, корректирует и утверждает бизнес-план Общества. Председатель СД доводит до сведения председателя правления утвержденный бизнес-план. При необходимости СД инициирует процедуру корректировки бизнес-плана.

Планирование. Формирование бюджетов.

- Ежегодно СД получает от председателя правления Общества и рассматривает проект бюджета компании. По итогам заседания СД:
 - дает распоряжение председателю правления выполнить корректировку и уточнение бюджета компании;
 - либо утверждает бюджет компании и передает утвержденный бюджет председателю правления.

Отчетность. Контроль исполнения бюджетов компании, управлений и проектов.

- Ежегодно и ежеквартально СД получает от председателя правления и рассматривает отчет об исполнении бюджета компании. По итогам рассмотрения СД либо:
 - принимает решение о необходимости детального рассмотрения причин отклонений и дает распоряжение председателю правления подготовить и предоставить на рассмотрение СД в течение недели записку с детальным разъяснением причин отклонений;
 - утверждает заключение СД по фактическим бюджетам и передает заключение СД председателю правления.

Оперативная деятельность.

- СД получает от председателя правления копии протоколов заседаний правления.
- СД рассматривает текущие вопросы (решение которых выходит за рамки компетенции правления согласно утвержденному Положению о правлении), предоставленные на рассмотрение СД председателем правления, и либо:
 - инициирует проведение дополнительных совещаний правления в целях уточнения информации;
 - принимает решение по рассматриваемым вопросам и оформляет протоколом СД и передает протокол заседания СД председателю правления Общества....»

Из приведенного отрывка видно, как совет директоров взаимодействует с правлением. В соответствующем Положении о правлении указано, как осуществляется взаимодействие с советом директоров. Оба документа увязаны между собой.

Кроме процессов управления, на уровне компании в целом должны регламентироваться политики, процедуры и правила. К числу соответствующих документов можно отнести:

- положение об управлении договорами;
- положение об управлении закупками;
- кадровую политику;
- типовые процедуры (например, об обязательных документированных процедурах системы менеджмента качества);
- этический кодекс компании;
- прочие.

На следующем уровне, представленном на рис. 5.4, показаны документы, регламентирующие конкретные процессы компании и деятельность ее структурных подразделений. К числу таких документов относятся:

- регламенты выполнения процессов (как сквозных или межфункциональных, так и локализованных внутри подразделения);
- положения о подразделениях;
- классификаторы;
- справочники;
- технологическая документация;
- прочие.

Назначение документов этого уровня — регламентация процессов компании на верхнем и среднем уровне, а также регламентация деятельности ее структурных подразделений. Основной акцент в документах, регламентирующих процессы на данном уровне, по мнению автора книги, должен делаться на:

- четкое определение зон ответственности руководителей за процессы;
- управление процессами;
- систему показателей, используемую для управления процессами и подразделениями.

На третьем уровне (сотрудников) на рис. 5.4 показаны следующие документы:

- должностные инструкции сотрудников;
- рабочие инструкции сотрудников;
- операционные карты процессов (как сквозных, так и выполняющихся в одном подразделении).

Третий уровень можно назвать уровнем операций, выполняемых отдельными сотрудниками. Регламентирующие документы этого уровня должны быть предельно конкретны и обеспечивать возможность выполнения процессов в соответствии с заданными требованиями.

5.4. Методика регламентации процессов

В данном пункте рассмотрена методика регламентации процессов компании. Она может применяться целиком или частями. Если организация приступает к системному внедрению процессного подхода, то и задача регламентации деятельности должна решаться системно. Безусловно, регламентация ради регламен-

тации никому не нужна. Но если заниматься разработкой документов по процессам, то делать это нужно осмысленно и в определенной последовательности. На рис. 5.5 показаны шаги методики поэтапной регламентации процессов компании.

На первом шаге необходимо создать структуру НМД организации, причем не обязательно сложную. Достаточно определиться, какие типы документов и на каком уровне будут использоваться для регламентации деятельности. Полезно помнить о принципе простоты: документы должны быть как можно проще, а их количество как можно меньше.

На втором шаге следует разработать, согласовать и утвердить основные формы документов, например такие шаблоны, как:

- регламент выполнения процесса;
- документированная процедура;

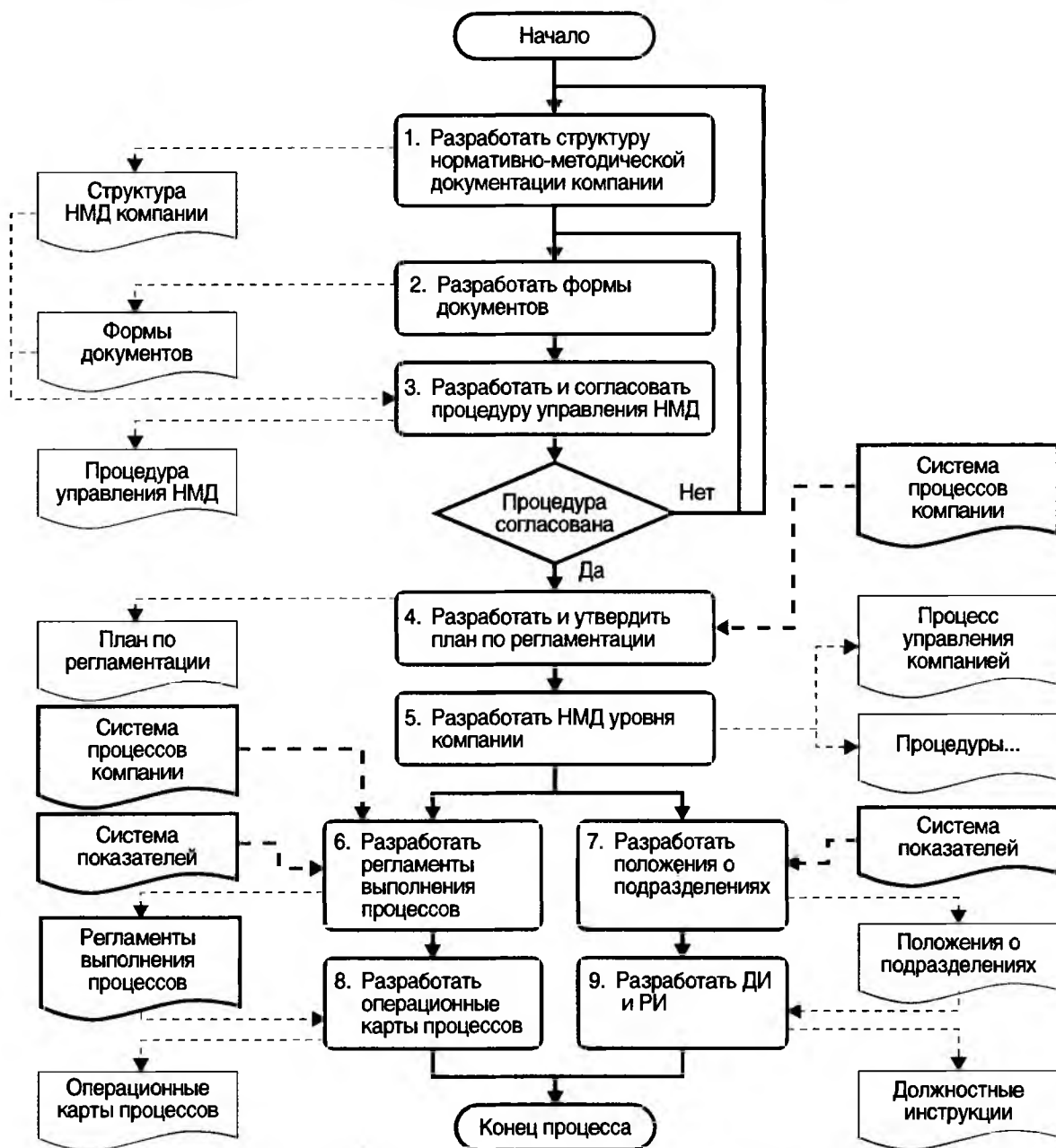


Рис. 5.5. Методика регламентации процессов компании

- операционная карта процесса;
- положение о подразделении;
- должностная инструкция;
- прочие.

На третьем шаге необходимо разработать, согласовать и утвердить документированную процедуру управления НМД. В этой процедуре, общей для всей организации, должны быть раскрыты требования к разработке, согласованию, утверждению, использованию, хранению, актуализации НМД внутреннего и внешнего* происхождения. Наличие данной процедуры необходимо для того, чтобы создаваемые по ходу регламентации документы управлялись в компании соответствующим образом.

На четвертом шаге необходимо разработать и утвердить план по регламентации деятельности предприятия. Рекомендуется разрабатывать данный план на основе системы процессов. В этом случае проще будет определить приоритеты и последовательность регламентации. Стоит напомнить, что в третьей главе был представлен пример использования системы процессов компании для разработки плана регламентации.

Пятый шаг, показанный на рис. 5.5, является достаточно сложным и длительным. На этом этапе разрабатывается НМД, общая для компании в целом. В первую очередь акцент делается на документы, регламентирующие процессы управления компанией, в том числе деятельность органов ее управления и высшего менеджмента. Кроме того, на данном этапе могут быть разработаны наиболее важные и актуальные документированные процедуры и стандарты организации (например, порядок управления договорами).

Шестой и седьмой шаги могут выполняться параллельно, если это допускают выделенные на проект ресурсы. На шестом шаге выполняется регламентация процессов верхнего уровня. При этом детального описания всех процессов компании не требуется. Важно определить границы процессов, ответственность менеджеров и порядок управления процессами. На седьмом шаге разрабатываются положения о подразделениях. В случае, когда система процессов компании построена корректно, это сделать просто. Если непонятно, в каких процессах участвуют подразделения, то разработку положений о подразделениях целесообразно выполнять после определения и регламентации процессов, хотя бы на верхнем уровне. Как видно на рис. 5.5, при разработке регламентов выполнения процессов и положений о подразделениях используются система процессов и система показателей компании.

После того как разработаны регламенты процессов, можно заняться детальным описанием и регламентацией процессов на более низких уровнях (восьмой шаг) и регламентацией деятельности сотрудников (девятый шаг). Для описания на нижнем уровне целесообразно использовать операционные карты процессов. Не следует разрабатывать карты на все подпроцессы, указанные в регламентах процессов верхнего уровня. Необходимо регламентировать только наиболее важные

* Управление документами внешнего происхождения может быть регламентировано отдельным документом.

процессы. Регламентирующая документация для сотрудников (должностные и рабочие инструкции) должны быть максимально конкретными и привязанными к реальным процессам компании.

Следует отметить, что разработка НМД компании требует значительных затрат времени. На рис. 5.6 изображена диаграмма фактических значений трудоемкости разработки НМД, взятая из реального проекта регламентации деятельности компании. Общая трудоемкость состоит из двух частей — разработки и согласования документов. На диаграмме представлена информация по трудоемкости для всех рассматривавшихся выше типов документов.

Внимательный анализ диаграммы показывает следующие закономерности:

- трудоемкость согласования документа, регламентирующего деятельность на межфункциональном уровне (например, «Стандарт на вид деятельности» или «Стандарт бюджетирования»), сравнима с затратами труда (или превышает их) на разработку документа;
- общая трудоемкость разработки зависит как от сложности документа («Процесс производства продукции»), так и от его важности для компании в целом («Процесс управления компанией»);
- трудоемкость разработки документов нормативно-методического характера определяется несколькими факторами, к числу которых можно отнести:
 - желание руководителей верхнего уровня разработать реально работающую документацию в разумные сроки;
 - корпоративную культуру компании;
 - уровень организации проекта;



Рис. 5.6. Пример трудоемкости разработки нормативно-методических документов

- квалификацию сотрудников, занятых разработкой НМД;
- наличие шаблонов на основные типы документов*;
- при нормальной организации проекта, наличии поддержки руководства и квалифицированного персонала можно существенно снизить трудоемкость и календарные сроки разработки, согласования и утверждения НМД.

В следующем пункте подробно рассмотрены структуры документов, регламентирующие процессы компании, и приведены фрагменты из документов реально действующих организаций.

5.5. Регламентация процессов управления компанией

К документам, определяющим общие принципы и правила деятельности организаций, а также процессы управления, относится, например, Положение о системе управления компанией (далее — Положение). Ниже представлена его возможная структура**.

1. Назначение и область применения документа.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины и определения.
4. Основные принципы формирования системы управления компанией.
5. Организационная структура и система бизнес-процессов компании.
 - 5.1. Схема и описание организационной структуры компании.
 - 5.2. Схемы и описание системы бизнес-процессов компании.
6. Органы управления компанией.
 - 6.1. Совет директоров.
 - 6.2. Генеральный директор.
 - 6.3. Бюджетный комитет.
 - 6.4. Технический совет.
 - 6.5. ...
7. Процесс управления компанией (раздел может быть выделен в отдельный документ — «Регламент процесса управления компанией»)
 - 7.1. Описание процесса управления компанией.
 - 7.2. Схема процесса управления компанией.
 - 7.3. Карта стратегии.
 - 7.4. Система показателей компании.
 - 7.5. Структура нормативной базы компании.
8. Документирование и архивирование.
9. Порядок внесения изменений.

* Причем желательно, чтобы эти шаблоны были взаимоувязаны в единую систему нормативно-методической документации на основе комплексного представления о системе управления компанией.

** Данная структура является достаточно сложной. На практике можно использовать более простой документ либо разделить указанный документ на несколько частей.

10. Рассылка.

11. Лист регистрации изменений.

12. Ознакомление сотрудников.

13. Приложение А. Формы планов и отчетов.

В Положении приводится информация об организационной структуре компании, выполняемых бизнес-процессах, структуре и полномочиях органов управления, порядке управления компанией (планировании, контроле, анализе и принятии ключевых управленческих решений).

С точки зрения внедрения процессного подхода к управлению роль рассматриваемого Положения состоит в структурировании бизнес-процессов компании в виде системы процессов и используемых методов и правил управления этими процессами. В документе должно быть четко прописано участие подразделений в бизнес-процессах, т. е. осуществлена привязка организационной структуры к системе бизнес-процессов компании (для этого может использоваться система процессов). Кроме того, Положение может содержать матрицу ответственности, с помощью которой определяются зоны ответственности высшего менеджмента организации.

Положение может включать и другие разделы, в частности, содержащие требования к системе качества, системе экологического менеджмента и т. д. В этом случае Положение может рассматриваться в качестве общего руководства по интегрированной системе управления компанией.



В производственной компании была сделана попытка совместить требования процессного подхода к управлению, системы стратегического менеджмента и системы качества в одном документе. Он получил название «Положение о системе управления бизнес-процессами (СУБП)» (далее — Положение). Структура документа представлена ниже.

1. Назначение и область применения.
2. Нормативные ссылки.
3. Термины, определения и сокращения.
4. Общие положения.
 - 4.1. Роль СУБП в управлении предприятием.
 - 4.2. Взаимодействие с системой менеджмента качества (СМК.)
 - 4.3. Принципы управления СУБП.
5. Структура управления СУБП.
6. Система документации СУБП.
 - 6.1. Иерархия документации СУБП.
 - 6.2. Порядок архивирования и ведения документации СУБП.
7. Сеть процессов СУБП.
 - 7.1. Принципы выделения бизнес-процессов и создания сети процессов.
 - 7.2. Процессы СУБП.
 - 7.3. Регламентация бизнес-процессов.
 - 7.4. Графическая модель сети процессов.
 - 7.5. Матрица ответственности.

8. Мониторинг, измерение, анализ и улучшение СУБП.
9. Записи по СУБП.
10. Документирование и архивирование.
11. Порядок внесения изменений.
12. Рассылка.
13. Приложения.
 - 13.1. Приложение А. Схема СУБП и его взаимодействие с существующими на предприятии системами.
 - 13.2. Приложение Б. Иерархия документации по СУБП на ОАО «...».
 - 13.3. Приложение В. Перечень нормативной документации СУБП.
 - 13.4. Приложение Г. Показатели деятельности ОАО «...».

Выполненный анализ указанного документа выявил как его недостатки, так и достоинства. Поскольку первые являются типичными и, к сожалению, тиражируются во многих организациях, стоит подробнее остановиться на результатах проведенного анализа.

К положительным сторонам документа можно отнести следующие:

- приведена структура управления предприятием, в которой зоны ответственности руководителей определены на основе процессов и функций;
- даны в графической форме описания как системы процессов предприятия в целом, так и основных процессов;
- частично отражены средства управления системой процессов;
- изложены требования к документированию и регламентации процессов;
- приведены принципы построения системы показателей и кратко описана процедура работы руководителей с этой системой.

Ниже охарактеризованы типичные недостатки документа.

Как правило, такое Положение претендует стать основополагающим документом по системе управления и бизнес-процессам предприятия, но при этом оно не в полной мере соответствует своему предназначению. Положение не охватывает все бизнес-процессы предприятия и все элементы системы управления. Из документа неясно, как будет развиваться система управления предприятием. Он содержит в себе ссылки на различные составные части системы управления (СУБП, СМК, BSC, систему делопроизводства и т. п.), при этом система управления предприятия в целом фактически не описана, а связи между отдельными ее элементами представлены противоречиво. Вопрос интеграции упомянутых систем в единую систему управления предприятием в рамках предлагаемого в Положении подхода на методологическом уровне не решен. В документе отсутствует полное описание организационной структуры управления, распределения зон ответственности и полномочий между руководителями верхнего уровня, принципы и процедуры коллегиального принятия решений.

В Положении указано, что «структура управления СУБП построена на существующей иерархической структуре управления ОАО...». Фактически речь идет о существовании двух разных структур управления предприятием: СУБП и традиционной организационной структуры предприятия*. Целесообразно уточнить данный раздел и рассматривать в нем единую структуру управления предприятия в целом,

* Это типичная ситуация при создании так называемой интегрированной системы управления, когда в организации создается несколько систем управления, слабо связанных между собой, а главное — с реальным управлением компанией.

основанную на выделенных на нем процессах. При этом сами формы представления организационной структуры предприятия могут быть различными.

В Положении не определено, как документация СУБП соотносится с документацией СМК, BSC и других систем. Отсутствует целостное представление о системе документации, регламентирующей управление и бизнес-процессы в компании. Существуют предпосылки для появления избыточного количества внутренних нормативных документов, частично дублирующих друг друга или содержащих противоречивые требования. А это может существенно затруднять не только их практическое использование, но и организацию деятельности предприятия на их основе.

Система документации, регламентирующей управление и бизнес-процессы, нуждается в существенном упрощении и сокращении общего количества документов. Целесообразно выявить и исключить из нее все дублирующие друг друга и неиспользуемые документы, за исключением обязательных. Кроме того, особое внимание следует уделить процедуре планирования разработки новых и пересмотра существующих документов.

С точки зрения системы процессов формально выделены, но описаны лишь частично процессы управления компанией. Так, например, в Положении есть ссылки на функции по стратегическому и оперативному управлению, на управление улучшениями, но в виде процессов данная деятельность не описана. Также не описана деятельность совета директоров и коллегиальных органов управления, неконкретно представлена роль генерального директора.

В Положении практически не описаны процессы, требующие межфункционального взаимодействия: бюджетирование, разработка новой продукции и др. Документально закреплена их привязка к отдельным подразделениям без анализа альтернативных возможностей выделения процессов и организации деятельности в масштабе нескольких подразделений или всего предприятия. В документе мало сказано про организацию взаимодействия на межфункциональном уровне, а это основа процессного подхода к управлению. Фактически в Положении не проработан вопрос улучшения как сети процессов в целом, так и каждого из них в отдельности. Без решения данного вопроса и практических действий по улучшению процессов предприятие не сможет получить значительного эффекта от внедрения процессного подхода.

В рассматриваемом документе выделено четыре группы показателей. Скорее всего, это ведет к дублированию показателей и усложнению отчетности. Нужно упрощать систему, так как в рамках используемого подхода СУБП выглядит как «довесок» к существующим системам. Косвенно об этом говорит наличие двух систем показателей — по процессам и подразделениям. Оба этих факта означают, в свою очередь, что СУБП разрабатывалась и внедрялась формально и рассматривалась как дополнение по отношению к существующему порядку работы и управления.

Анализ Положения показал, что на предприятии слишком много стандартов. Не стоит каждую процедуру или работу (особенно 3-го уровня и ниже) оформлять в виде стандарта. Раздел Положения, определяющий иерархию регламентирующих документов по процессам, не содержит критериев выделения процессов, подпроцессов, функций и работ. При практическом выделении процессов могут возникнуть затруднения. Раздел по принципам их выделения составлен достаточно подробно. В разделе «xxx» рассмотрен

подход к регламентации процессов, которую предполагается делать в форме СТП и РИ. Более конкретные правила и формы регламентации для процессов различного уровня не прописаны. Порядок выполнения работ по регламентации в Положении не представлен (этот порядок можно привести в другом документе, но в Положении должна быть ссылка на этот документ). Матрица ответственности заполнена формально. Графические схемы процессов построены с нарушением стандарта IDEF0, а графическая модель СУБП некорректна.

Приведенный выше пример показывает, что корректно разработать Положение о системе управления предприятием сложно. В создании документа должны принимать участие генеральный директор и высшие менеджеры организации. На практике все происходит наоборот — разработка документа поручается специалисту (например, из отдела менеджмента качества), который создает его путем компиляции требований стандартов ИСО и других источников общего характера. Руководство предприятия в этой работе участвует мало. В результате важнейший документ, который должен определять порядок управления компанией в целом, получается формальным и оторванным от реальной практики.



В качестве еще одного образца приводятся выдержки из регламента процесса управления небольшой компании:

«...Годовое планирование деятельности компании

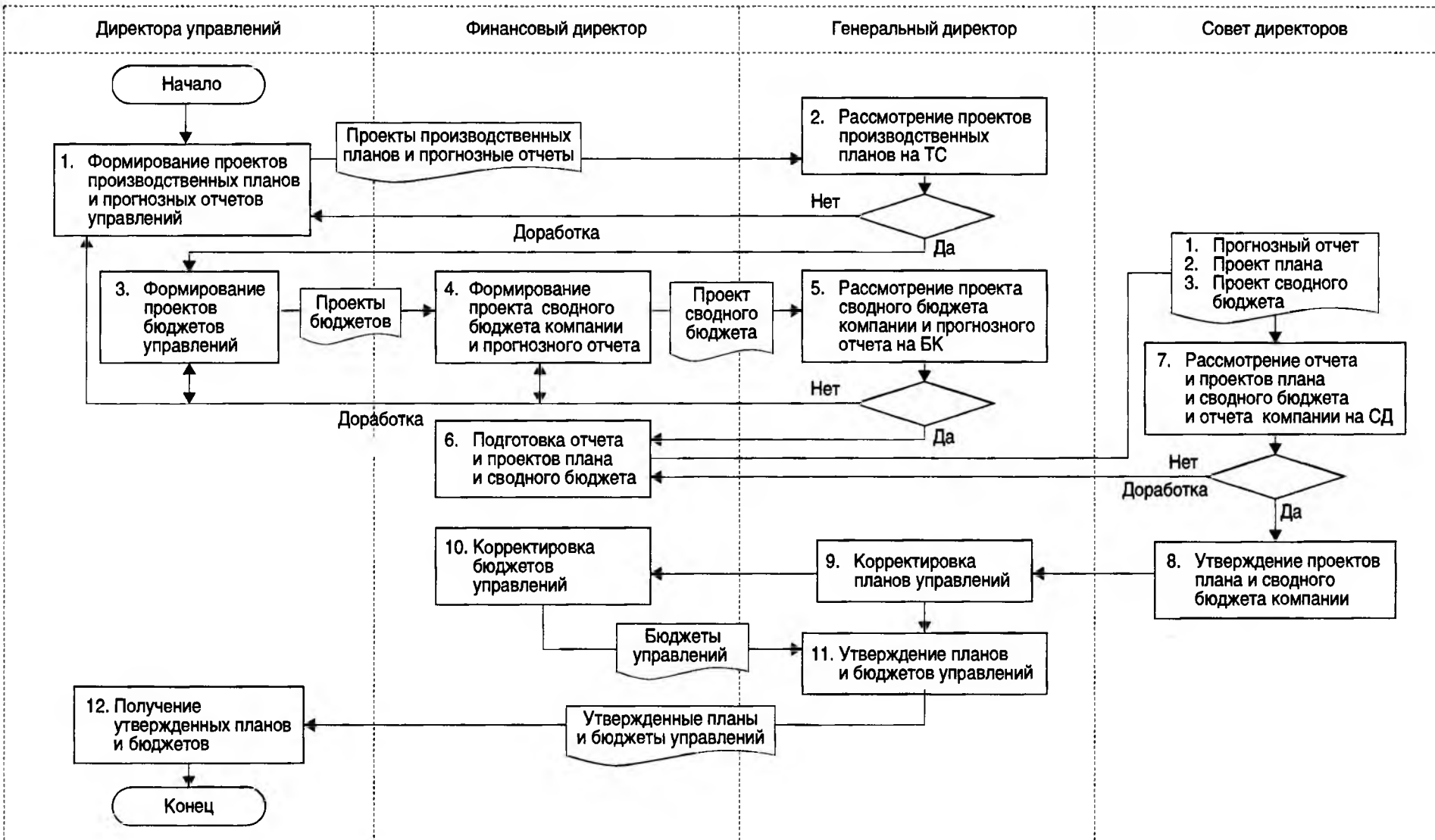
Годовое планирование деятельности компании производит генеральный директор, который готовит и представляет в срок до 1 декабря текущего года на утверждение совета директоров проект бизнес-плана ОАО «_____» (по форме Ф хх.хх.хх) на следующий год. Кроме бизнес-плана, генеральный директор готовит и представляет на утверждение совета директоров:

- сводный годовой бюджет ОАО «_____» с разбивкой по кварталам, рассмотренный и согласованный на заседании бюджетного комитета;
- бизнес-планы (паспорта) отдельных проектов с разбивкой по кварталам, рассмотренные и согласованные техническим советом и бюджетным комитетом».

На рис. 5.7 изображена схема из рассматриваемого регламента процесса управления, поясняющая последовательность этапов процессов годового планирования.

«...Пояснения к рис. 5.7:

1. Процесс годового планирования начинается с того, что директора управлений формируют проекты своих производственных планов и передают их на рассмотрение технического совета. Сроки подготовки проектов планов:
 - годовой — до 1 ноября года, предшествующего планируемому;
 - квартальный — до 18-го числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.
2. Генеральный директор организывает заседание ТС, на котором производится рассмотрение и обсуждение проектов производственных планов и проектов развития. Срок проведения ТС:



СД — совет директоров; БК — бюджетный комитет; ТС — технический совет.

Рис. 5.7. Процедура годового планирования

- годовой — до 5 ноября года, предшествующего планируемому;
- квартальный — до 20-го числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

Производственные планы и проекты могут быть возвращены директорам управлений на доработку. Доработка и повторное рассмотрение проектов годовых планов и бюджетов должны быть проведены не позднее 10 ноября года, предшествующего планируемому...»

Часто в компаниях возникает необходимость коллегиального принятия решений по определенному кругу вопросов, например, по техническим проблемам, определению ассортимента и цен на продукцию и т. д. Деятельность коллегиальных органов может существенно повысить адекватность принимаемых управленческих решений*. Но в то же время при неправильной организации их работы возникает риск размывания ответственности за принятые решения. Такую ситуацию можно охарактеризовать следующим образом:

- подготовка совещаний коллегиального органа не ведется;
- на рассмотрение выносятся сырые документы или работа ведется вообще без них;
- протокол совещания не ведется;
- решения принимаются голосованием простым большинством голосов и утверждаются генеральным директором;
- не существует утвержденной формы протокола, решения не протоколируются, оформляются задним числом;
- контроль выполнения решений не осуществляется;
- в протоколах не указываются лица, ответственные за исполнение решений;
- не установлен порядок взаимодействия коллегиального органа с другими органами управления компании.

Чтобы избежать указанных выше недостатков и обеспечить нормальную работу коллегиального органа управления, его деятельность нужно регламентировать. Ниже представлена типовая структура Положения о коллегиальном органе управления.

1. *Назначение и область применения документа.*
2. *Нормативные ссылки.*
3. *Термины и определения.*
4. *Состав коллегиального органа.*
5. *Назначение и принципы действия коллегиального органа.*
6. *Компетенция коллегиального органа.*
7. *Сроки и порядок созыва коллегиального органа.*
8. *Взаимодействия коллегиального органа.*
9. *Документирование и архивирование.*
10. *Порядок внесения изменений.*

* Важно, что деятельность коллегиальных органов управления позволяет снизить риск авторитарного принятия необоснованных управленческих решений.

11. *Расылка.*
12. *Лист регистрации изменений.*
13. *Ознакомление сотрудников.*
14. *Приложение А. Форма протокола заседания коллегиального органа.*

Для нормальной работы коллегиального органа должны быть определены его состав, назначение и принципы действия, компетенция, сроки и порядок созыва, взаимодействие с другими коллегиальными органами и руководителями компании.

Коллегиальные органы могут эффективно использоваться для управления межфункциональными (сквозными) бизнес-процессами организации, например процессом разработки новых изделий. Кроме того, коллегиальные органы целесообразно использовать для рассмотрения и принятия решений по вопросам:

- технического характера, связанным с высокими затратами и рисками для компании;
- производственного планирования ее деятельности;
- финансового планирования и контроля (формирования и контроля исполнения бюджета организации);
- управления ассортиментом и ценами;
- разработки и выбора стратегии развития компании;
- прочим.

Не стоит создавать в компаниях (особенно малых) множество коллегиальных органов управления. Желательно ограничиться двумя-тремя. При большем количестве их зоны ответственности, полномочия и порядок взаимодействия должны быть четко определены. Порядок взаимодействия различных коллегиальных органов может быть установлен в Положении о системе управления компанией.



Ниже представлены выдержки из Положения о правлении* компании, занимающейся оптовой торговлей. В силу определенных обстоятельств, в рассматриваемой организации этот орган играл важную роль в управлении компанией.

«...Правление является коллегиальным исполнительным органом управления компанией и предназначено для осуществления управления компанией по следующим направлениям, отнесенным к компетенции правления настоящим Положением.

Реализация стратегии компании

- 1.1. Члены правления готовят предложения по стратегическим целям и целевым значениям показателей деятельности компании на год и более длительные периоды планирования для совета директоров.
- 1.2. Правление рассматривает проект бизнес-плана компании и принимает решение:
 - инициировать процедуру пересмотра проекта бизнес-плана;
 - представить проект бизнес-плана на рассмотрение и утверждение совету директоров.

* Этот документ, как и другие, примеры из которых приводятся в книге, был разработан с учетом специфики конкретной компании. Автор предостерегает читателей от бездумного копирования данных текстов и включения в нормативно-методические документы своих организаций.

- 1.3. На заседаниях правления его председатель доводит до сведения членов правления утвержденные советом директоров стратегические цели, целевые значения показателей и бизнес-план компании.
- 1.4. Правление осуществляет контроль исполнения решений совета директоров.

Планирование. Формирование бюджетов

- 1.5. Правление утверждает проект плановых бюджетов согласно Положению о бюджетировании.
- 1.6. Правление утверждает проект целевых значений показателей.
- 1.7. При получении утвержденных плановых бюджетов, а также целевых значений показателей от совета директоров председатель правления доводит информацию до сведения членов правления.

Отчетность. Контроль исполнения бюджетов компании, подразделений и проектов

- 1.8. Правление получает от председателя и рассматривает отчеты об исполнении бюджетов, а также о показателях компании, подразделений, проектов. По итогам заседания правления его председатель:
 - принимает решение о необходимости более детального анализа причин отклонений от планового бюджета и дает соответствующие распоряжения руководителям подразделений;
 - утверждает заключение по исполнению бюджетов, формируемое при месячном цикле бюджетирования, и передает его копию представителю совета директоров;
 - при годовом, квартальном цикле бюджетирования предоставляет отчеты об исполнении бюджетов на рассмотрение совета директоров;
 - рассматривает управленческую отчетность по установленным и утвержденным советом директоров (для компании и ее подразделений) показателям с определенной для них периодичностью (месяц, квартал, год).
- 1.9. Председатель правления получает от совета директоров запросы по годовым и квартальным отчетам об исполнении бюджетов, бюджетам проектов, фактическим значениям показателей либо заключение совета директоров по бюджетам и показателям и представляет их для рассмотрения правлению. В случае наличия у совета директоров вопросов по исполнению бюджетов председатель правления инициирует процедуру повторного рассмотрения причин отклонений на заседании правления. При получении заключения совета директоров по исполнению бюджетов и фактическим значениям показателей председатель правления доводит эту информацию до сведения членов правления.

Оперативная деятельность

- 1.10. Правление рассматривает и принимает решения по вопросам:
 - распределения средств между подразделениями и филиалами компании в рамках утвержденных советом директоров бюджетов;
 - планового перераспределения временно свободных денежных средств и других ресурсов между подразделениями и филиалами компании;
 - выбора поставщиков товара, утверждения цен закупки;
 - утверждения ценовой политики компании, прайс-листов, скидок и условий поставки товара потребителям;
 - бюджетов коммерческих сделок и договоров с соответствующими контрагентами;
 - выбора и утверждения контрагентов по доставке товара, утверждения процента комиссионных вознаграждений;

- выбора контрагентов по таможенному обеспечению (таможенных брокеров);
 - выбора контрагентов на проведение маркетинговых исследований;
 - выбора контрагентов по обеспечению офисной деятельности;
 - выбора контрагентов в случае предоставления других услуг на сумму, превышающую _____ (_____ тыс.) долл. США в рублях по курсу ЦБ РФ, или услуг, значимых для компании в целом.
 - утверждения нормативно-методической документации уровня компании в целом и отдельных управлений;
 - организации и проведения аудита деятельности подразделений компании;
 - определения и контроля лимитов на оплату с отсрочкой платежа, устанавливаемых для клиентов компании.
- 1.11. Правление имеет право выносить на рассмотрение совета директоров проекты решений по вопросам:
- инициирования (запуска) проектов развития компании, утверждения бюджетов проектов;
 - изменения системы показателей управленческой отчетности, организационной структуры, штатного расписания, бизнес-процессов, системы документооборота, системы автоматизации компании;
 - утверждения решений по изменениям системы вознаграждения сотрудников компании;
 - реализации мероприятий по осуществлению пиар-стратегии компании;
 - приема и увольнения сотрудников компании;
 - привлечения инвестиций и кредитов для пополнения оборотных средств в размере более __ млн долл.

На уровне компании в целом могут быть разработаны и утверждены регламенты некоторых процессов, например процесса бюджетирования. В этом процессе участвуют все подразделения компании, т. е. он является сквозным.

5.6. Регламентация типовых процессов организации

В каждой компании существуют определенные виды деятельности, которые должны выполняться по одной и той же технологии практически в каждом подразделении. Примером может служить работа с договорами. Хотя их формы различаются в зависимости от направлений деятельности, порядок разработки и согласования договоров в компании может быть единым. В этом случае целесообразно регламентировать работу с договорами в одном документе, который можно назвать «Порядок управления договорами».

Другим видом деятельности, которую можно и нужно регламентировать для организации в целом, является работа с документацией. Для этого в небольших компаниях достаточно разработать один «Порядок управления документацией*», для средних и крупных — несколько документов по видам документации (организационно-распорядительной, нормативно-методической, планово-отчетной).

* При внедрении системы качества по ИСО 9001:2000 такой документ, как правило, называют «Документированная процедура управления документацией».

Структура типовой документированной процедуры представлена ниже.

1. *Назначение и область применения документа.*
2. *Нормативные ссылки.*
3. *Термины и определения.*
4. *Общее описание выполнения процедуры.*
5. *Матрица ответственности.*
6. *Документирование и архивирование.*
7. *Порядок внесения изменений.*
8. *Рассылка.*
9. *Лист регистрации изменений.*
10. *Ознакомление сотрудников.*
11. *Приложение А. Формы документов.*

Содержательная часть документа представлена в разделах 4—5. В каждой конкретной компании нужно решать вопрос о степени проработки этих и добавлении других разделов. Чрезмерная детализация может привести к появлению в документе формальных, бессодержательных кусков текста, которые на практике никому не нужны. Чем короче и конкретнее будет документ, тем лучше.

Кто в компании должен отвечать за разработку и последующий ввод в действие документированной процедуры? Можно ли рассматривать такую деятельность как бизнес-процесс? Можно ли выбрать ответственного за данный бизнес-процесс (владельца процесса)? Скорее всего, многим не раз приходилось искать ответ на подобные вопросы. Поскольку с одной стороны рассматриваемая деятельность выполняется во всех подразделениях, то назначить одного руководителя владельцем процесса нельзя. С другой стороны, если никто в компании не будет отвечать за контроль исполнения требований процедуры и поддержание ее в актуальном состоянии, то работать эта процедура не будет. Часто пытаются сделать ответственным генерального директора. Поскольку руководитель, занимающий этот пост, не в состоянии проконтролировать выполнение требований документа во всех подразделениях, эти требования начинают нарушаться (сотрудники работают так, как привыкли, игнорируя новые для них нормы). Фактически закон, введенный в действие процедурой, с самого начала не выполняется, а большинство руководителей подразделений становятся его нарушителями. Такие отступления могут быть использованы высшим менеджментом компании как предлог для недовольства неэффективным управлением со стороны руководителей подразделений. Но до тех пор, пока последние пользуются доверием высшего менеджмента и справляются с поставленными задачами, на отступления от установленного порядка и стандартов смотрят сквозь пальцы. Такая ситуация является обычной для многих организаций.

Кого же, кроме генерального директора, можно назначить ответственным за контроль исполнения документированной процедуры? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо проанализировать деятельность, порядок выполнения которой устанавливается процедурой, и понять, кто из должностных лиц участвует в

этой деятельности (независимо от того, в каком подразделении она выполняется). Например, для процедуры управления договорами таким лицом является юрист (или начальник юридического отдела), без чьей визы договор не должен подписываться. Целесообразно назначить его ответственным за контроль (хотя бы частичный) действия процедуры. Таким образом, можно осуществлять контроль путем закрепления ответственности за теми должностными лицами, участие которых в выполнении деятельности обязательно.

За регулярный пересмотр и корректировку процедуры следует назначить ответственным должностное лицо, область деятельности и зона ответственности которого наиболее близка к деятельности, регламентируемой процедурой. (Например, для управления договорами в одной из компаний ответственным за контроль исполнения процедуры назначили финансового директора.) Ответственность конкретных должностных лиц за контроль исполнения процедуры должна быть отражена в тексте процедуры.

Еще одной формой контроля исполнения требований процедуры является использование механизмов внутреннего аудита. Сотрудники специально созданного подразделения регулярно выполняют проверку исполнения требований процедуры руководителями и сотрудниками всех подразделений компании, на которые распространяются данные требования. В тексте процедуры в этом случае должен быть предусмотрен раздел, определяющий регламент и периодичность проведения аудитов.

Необходимо подчеркнуть следующее: если нельзя предусмотреть и обеспечить контроль осуществления процедуры выполнения работ по виду деятельности, то разрабатывать и вводить в действие такую процедуру нецелесообразно. Это будет еще один формальный и не работающий на практике документ.



В компании, занимающейся оказанием услуг, был разработан документ под названием «Порядок закупки ТМЦ и услуг». По сути, документ представляет собой общую для всей организации процедуру закупки. Ниже представлена структура документа и некоторые выдержки из него.

1. Назначение документа.
2. Область применения.
3. Нормативные ссылки.
4. Определения терминов, обозначения и сокращения.
5. Закупка ТМЦ*.
 - 5.1. Виды закупаемых ТМЦ и услуг.
 - 5.2. Процедуры, связанные с обеспечением.
 - 5.3. Анализ и выбор поставщиков ТМЦ и услуг.
 - 5.4. Планирование закупки ТМЦ и услуг.
 - 5.5. Заключение договоров и оплата ТМЦ и услуг.
 - 5.6. Приемка ТМЦ.
 - 5.7. Приемка услуг.
 - 5.8. Хранение и отпуск ТМЦ.
 - 5.9. Учет движения ТМЦ.

* ТМЦ — товарно-материальные ценности.

- 5.10. Анализ эффективности использования ТМЦ и услуг.
- 5.11. Проведение инвентаризации ТМЦ.
6. Документирование и архивирование.
7. Порядок внесения изменений.
8. Рассылка.
9. Лист регистрации изменений.
10. Ознакомление сотрудников.
11. Приложение А.
12. Приложение Б.
13. Приложение В.

«...Анализ и выбор поставщиков ТМЦ и услуг*»

Обеспечение качества при оценке и выборе поставщиков осуществляется в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000. В компании используется процедура оценки и выбора поставщиков, представленная в табл. 5.1. Схемы процедуры изображены на рис. 5.8.

На с. 153 представлена форма заявки на закупку ТМЦ (услугу).

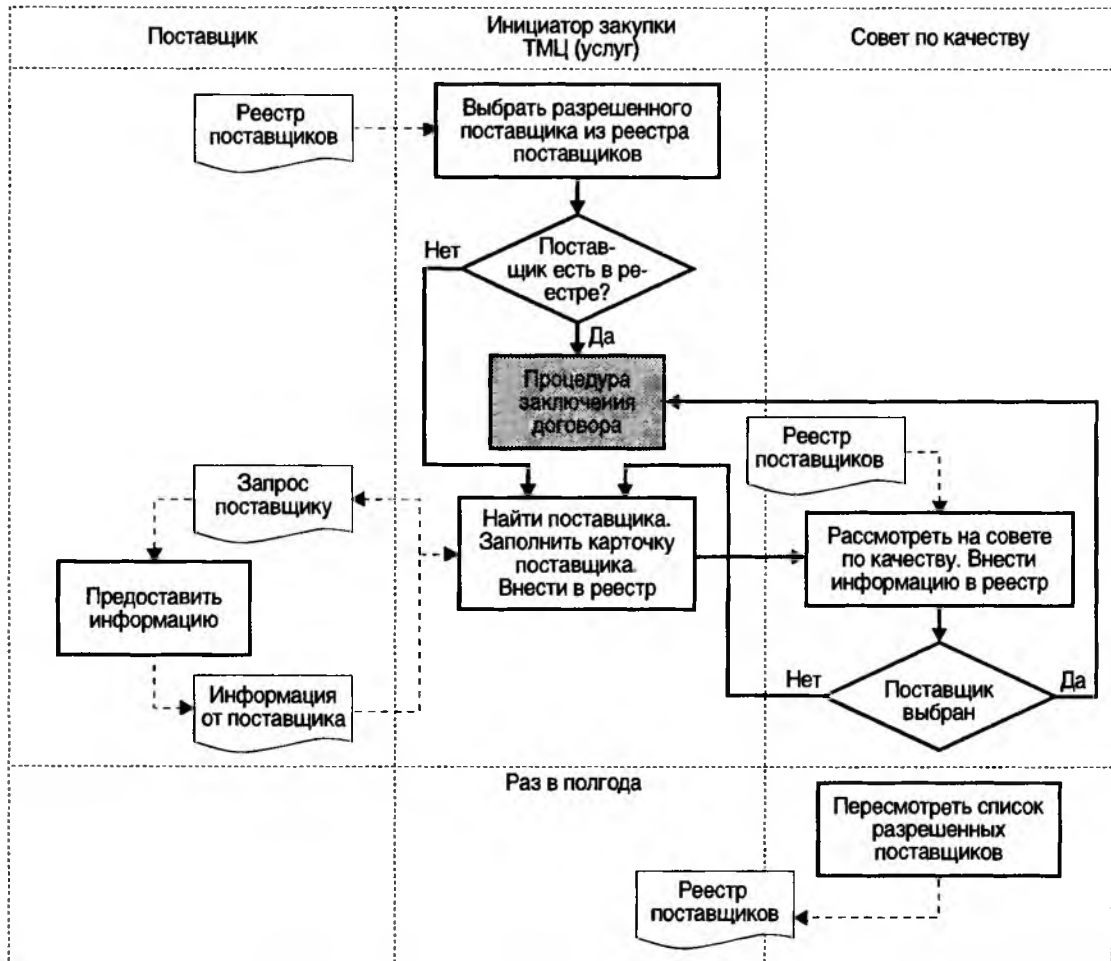


Рис. 5.8. Процедура оценки и выбора поставщиков

* Поскольку данная компания оказывает услуги, а не производит какой-либо материальный продукт, то процедура анализа и выбора поставщиков ТМЦ является несложной.

Заявка на закупку ТМЦ (услугу) № ____ от «__» _____ 200_ года.

Подразделение _____

Плановый период _____ 200_ года.

№	Наименование ТМЦ (услуги)	Код ТМЦ (услуги)	Ед. изм.	Поставщик	1-я неделя месяца	2-я неделя месяца	3-я неделя месяца	4-я неделя месяца	Всего за месяц
1	Подшипник	П21-124	Шт.	ГПЗ-2	0	0	4	0	4
			Руб.		0	0	4000*	0	4000

«Согласовано «__» _____ 200_года» _____ (подпись, Ф.И.О., Начальник управления ...).

«Согласовано «__» _____ 200_года» _____ (подпись, Ф.И.О., Начальник подразделения ...).

_____ (подпись инициатора приобретения ТМЦ, Ф.И.О., подразделение).

«__» _____ 200_года

* Плановую цену устанавливает отдел снабжения или руководитель подразделения в зависимости от схемы закупки.

Таблица 5.1
Процедуры оценки и выбора поставщиков

Наименование шага	Ответственный	Срок
При необходимости закупки ТМЦ (услуг) выбрать поставщика из реестра поставщиков		
Если поставщик есть в реестре, то приступить к процедуре заключения договора	Инициатор закупки ТМЦ (услуг)	—
Найти поставщика. Заполнить карточку поставщика. Внести в реестр поставщиков	Инициатор закупки ТМЦ (услуг)	—
Рассмотреть данные поставщика на совете по качеству. Оценить и выбрать поставщиков. Внести в список разрешенных поставщиков в реестре. Утвердить список разрешенных поставщиков. Решение оформляется протоколом совета по качеству	Совет по качеству	В течение пяти рабочих дней
Пересмотреть список разрешенных поставщиков в реестре поставщиков	Совет по качеству	1 февраля, 1 июля

«...Заключение договоров и оплата ТМЦ (услуг)

...Процедура прохождения заявок на оплату ТМЦ (услуг) изображена на рис. 5.9. Процедура устанавливает порядок подачи заявок на оплату. Форма заявки на оплату представлена в приложении В.

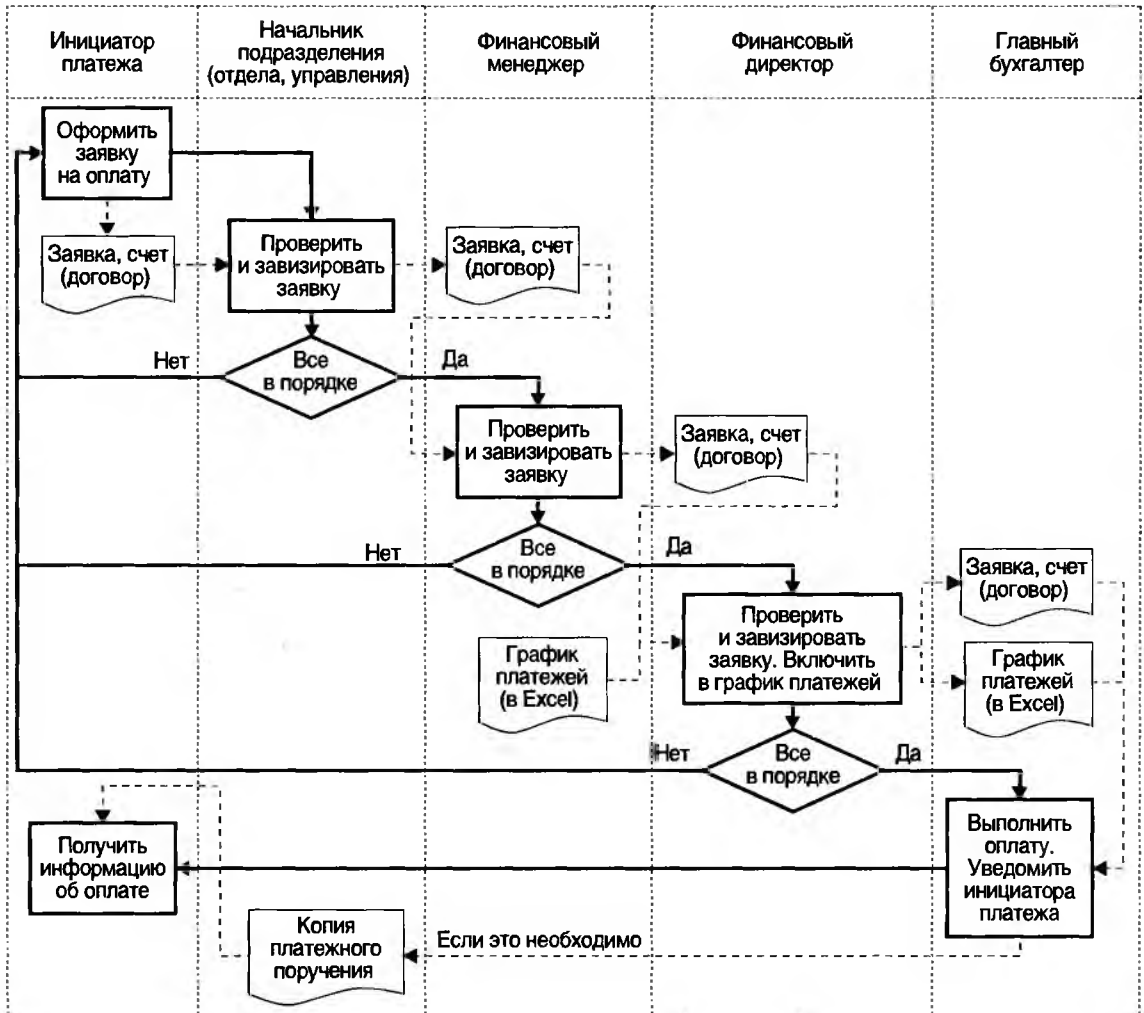


Рис. 5.9. Схема процедуры подачи заявок на оплату

Заявки на оплату включаются в график платежей на следующую неделю только в случае их предоставления финансовому менеджеру до 12:00 пятницы текущей недели. Все внеплановые заявки, которые должны быть срочно оплачены (например, в случае аварии) и не были поданы до 12:00 пятницы, должны быть завизированы генеральным директором, для того чтобы они были включены в график платежей текущей недели. Сроки подачи заявок на оплату представлены в табл. 5.2.

Таблица 5.2
Процедура оплаты ТМЦ (услуг)

№	Наименование шага	Ответственный	Срок
1	Оформить заявку на оплату	Инициатор платежа	—
2	Проверить и завизировать заявку. Передать финансовому менеджеру	Начальник подразделения	До 12:00 пятницы
3	Проверить правильность заполнения заявки, сверить с бюджетом, проанализировать возможность оплаты, завизировать, передать финансовому директору. В случае отказа уведомить инициатора платежа	Финансовый менеджер	До 16:00 пятницы
4	Проверить заявку. Включить в график платежей. Передать главному бухгалтеру на оплату. В случае отказа уведомить инициатора платежа	Финансовый директор	До 18:00 пятницы
5	Оплатить заявку в указанный в графике платежей срок. Уведомить инициатора договора. При необходимости передать ему копию платежного поручения. Подшить заявку на оплату в соответствующую папку в архиве бухгалтерии	Главный бухгалтер	В установленный в графике платежей срок. Уведомить инициатора платежа в течение одного рабочего дня после оплаты

5.7. Регламентация процессов на верхнем уровне

Регламент выполнения процесса является нормативно-методическим документом, предназначенным для комплексного описания процессов на верхнем и среднем уровнях. Структура приводимого ниже шаблона регламента достаточно сложна. Очевидно, что описывать с помощью такого документа простые процессы (состоящие из нескольких операций) нецелесообразно. Шаблон регламента выполнения процесса стоит применять при описании и регламентации сложных и важных для компании процессов. Он может использоваться для регламентации как сквозных (межфункциональных) процессов, так и для тех, которые выполняются в рамках подразделений.

Важно, что при заполнении шаблона сотрудники вынуждены собирать и систематизировать информацию практически обо всех существенных элементах процесса: входах, выходах, технологии выполнения, ресурсах, механизмах управления и т. д. Кроме того, приходится анализировать, а затем закреплять в матрице ответственности процесса ответственность руководителей и сотрудников. Последовательное заполнение шаблона приводит к пониманию сотрудниками всех

важных аспектов выполнения процесса и позволяет выявить белые пятна, связанные с последовательностью операций и взаимодействием участников процесса, распределением ответственности, требованиями ко входам-выходам процесса и т. п.

Приводимая ниже структура регламента выполнения процесса соответствует комплексному взгляду на бизнес-процесс, который рассматривался в первой главе. Можно изменить порядок разделов шаблона, но его суть останется прежней.

1. Назначение регламента.
2. Область применения.
3. Нормативные ссылки.
4. Определения терминов, обозначения и сокращения.
5. Границы процесса.
 - 5.1. Потребители и выходы* процесса
 - 5.2. Входы и поставщики процесса.
 - 5.3. Начало и завершение процесса.
6. Управление процессом.
 - 6.1. Ответственный за процесс, его полномочия и ответственность.
 - 6.2. Планирование процесса.
 - 6.3. Контроль и отчетность по процессу.
7. Выполнение процесса.
 - 7.1. Общее описание процесса.
 - 7.2. Структура подпроцессов и ответственность участников процесса.
 - 7.3. Описание подпроцессов (операций) процесса.
8. Документирование и архивирование.
9. Порядок внесения изменений.
10. Ознакомление сотрудников.

Опыт использования шаблона регламента выполнения процесса на нескольких предприятиях России показал, что трудоемкость его заполнения высока. Документ сложно согласовывать со всеми заинтересованными должностными лицами. С формальной точки зрения шаблон регламента полностью соответствует взгляду на процесс как на деятельность, преобразующую входы в выходы, представляющие ценность для клиента. Структура любого процесса отражена в шаблоне достаточно полно. Но с практической точки зрения большой объем информации, сконцентрированный в одном документе, оказывается неудобным для работы и не востребованным руководителями и сотрудниками, участвующими в процессе. Сложность и объем документа затрудняют его оперативную корректировку и доведение до всех заинтересованных лиц. Поэтому использовать шаблон нужно с осторожностью. С его помощью целесообразно описывать наиболее важные и сложные процессы, требующие четкого распределения полномочий и ответственности, фиксации установленного порядка выполнения и управления процессом. Если деятельность, которую предполагается описывать при помощи рассматри-

* Другими словами – результаты выполнения процесса, продукты процесса.

ваемого шаблона, уже регламентирована в другой НМД, стоит подумать и при необходимости упростить шаблон или использовать вместо него простейшие карты процессов или документы другого типа.

Конечно, эффективность применения шаблона регламента выполнения процесса (как, впрочем, и другой НМД) зависит от культуры управления, сформировавшейся на предприятии.

Заполнение шаблона регламента выполнения процесса можно начинать в том случае, когда разработано хотя бы укрупненное видение системы процессов и ориентировочно определены границы этих процессов. Желательно приступать к регламентации после тщательной проработки и анализа системы процессов компании, построенной, например, с помощью метода анализа цепочек создания ценности (см. первую и вторую главы).

Порядок разделов в шаблоне и последовательность их заполнения, как правило, отличаются. Дело в том, что шаблон является заготовкой для документа, который должен иметь четкую, понятную и логически продуманную структуру. Но при заполнении шаблона существует определенный, целесообразный с практической точки зрения порядок сбора информации о процессе. Ниже представлена примерная последовательность, в которой следует действовать.

Прежде всего нужно заполнить разделы 1, 2, 3, 4. Затем следует перейти к определению клиентов процесса и соответствующих выходов, т. е. заполнить подраздел 5.1. После этого определяют поставщиков и входы процесса (5.2). Затем заполняют подраздел 5.3. Таким образом, раздел 5 оказывается охваченным полностью.

Далее следует заполнить раздел 7. Для этого придется анализировать технологию выполнения процесса, структурировать его операции и распределять ответственность за выполнение и управление этими операциями (подпроцессами) среди участников процесса.

Параллельно заполнению разделов 5 и 7 руководителю (владельцу) процесса целесообразно заполнить раздел 6, т. е. определить свои полномочия и ответственность, технологию (механизмы) управления процессом. Кроме того, важно разработать систему показателей для управления процессом. Желательно строить такую систему на основе комплексной сбалансированной системы показателей компании, увязанной со стратегическими целями. Затем заполняют оставшиеся разделы шаблона.

После того как создана первая версия, необходимо согласовать этот проект регламента выполнения процесса с вышестоящим руководителем и владельцами процессов-клиентов и процессов-поставщиков внутри организации. Сделав необходимые корректировки, документ нужно утвердить и ввести в действие. Необходимо отметить, что при наличии большого количества существенных изменений в регламенте (по сравнению с существующим положением дел) ввести его в действие сложно. Нужно либо упростить требования, либо разработать поэтапный план внедрения изменений в процессе, требования к которому утверждены регламентом.



В компании было принято решение регламентировать бизнес-процессы с помощью шаблона регламента выполнения бизнес-процесса. Для этого структура регламента была адаптирована с учетом видения руководителей, отвечающих за проект регламентации деятельности. Была сформирована и обучена рабочая группа из трех сотрудников, которая выполнила описание двух пилотных бизнес-процессов с помощью шаблона регламента.

На этапе создания проекта регламента трудоемкость разработки составила около 50 человеко-часов, причем около половины этого времени заняла собственно разработка документа, а другая половина была потрачена на его формальное согласование с заинтересованными лицами. При регламентации пилотных бизнес-процессов рабочая группа допустила следующие типовые ошибки:

- плановое время, отведенное на разработку документа, оказалось в несколько раз меньше потребовавшегося реально;
- в работу не был вовлечен владелец процесса;
- рабочая группа создавала документ на основе устной информации*, получаемой от руководителей и специалистов путем интервьюирования, что внесло в описание процесса долю субъективности;
- при разработке не проводился анализ существующей документации, используемой в подразделениях;
- поскольку в организации не были разработаны показатели верхнего уровня (карта стратегии и счетная карта уровня), то система показателей по процессу строилась без привязки к стратегическим целям компании;
- проверка корректности и согласование проекта документа были выполнены формально.

В результате документ оказался сырым и потребовал дополнительного времени на доработку в следующих направлениях:

- проверки и корректировки выполненного структурирования подпроцессов;
- анализа управленческой деятельности владельца процесса;
- проверки и установления реальной ответственности в матрице ответственности;
- корректировки и согласования входов-выходов;
- корректировки и согласования входов-выходов между подпроцессами;
- корректировки текстового описания процесса;
- корректировки системы показателей по процессу.

В приложении 1 приводится текст шаблона регламента выполнения процесса. С учетом практического опыта регламентации процессов существенно упрощена структура** шаблона (в частности, убран раздел «ресурсы»***).

* К сожалению, субъективности при описании процессов избежать практически невозможно. Однако если есть возможность проверить адекватность полученной информации каким-либо способом, то это нужно делать.

** По сравнению с версией документа, представленной в упоминавшейся книге В.Г. Елиферова и В.В. Репина «Бизнес-процессы: регламентация и управление».

*** Этот раздел может быть добавлен при регламентации только в том случае, когда можно объективно и четко определить реальные ресурсы, необходимые для выполнения процесса. Если в регламенте описывается процесс верхнего уровня, то перечисление всех необходимых для его выполнения ресурсов может оказаться слишком объемным и сложным.

5.8. Регламентация деятельности структурных подразделений

Положение о подразделении является одним из наиболее распространенных на российских предприятиях типом НМД. Тем не менее практически на всех предприятиях структуры положения о подразделении различаются. Как правило, этот документ используется для:

- определения задач, которые должно решать подразделение;
- установления ответственности его руководителя;
- описания функций подразделения;
- распределения ответственности за выполнение функций между сотрудниками;
- регламентации взаимодействия между подразделениями предприятия;
- фиксации показателей, по которым должна оцениваться деятельность подразделения.

В отличие от регламента выполнения бизнес-процесса в положении о подразделении, как правило, не описываются процессы и взаимодействие между ними, а приводится простой перечень выполняемых функций. Такой подход позволяет руководству предприятия формулировать общие задачи руководителям подразделений. В свою очередь, последние, имея формально утвержденный перечень задач и функций, организуют их выполнение в соответствии со своим пониманием того, как это должно быть сделано. Выполняемые в подразделениях процессы и взаимодействие подразделений не описываются в документах. Как правило, процессы (т. е. существующий порядок работ) формализованы незначительно. Таким образом, можно сделать вывод, что существующие в российских компаниях положения о подразделениях носят формальный характер и почти не используются на практике. Некоторые организации дополняют эти положения разделами, описывающими взаимодействие на межфункциональном уровне.



ПРИМЕР В производственной компании положения о подразделениях были дополнены разделом «Взаимодействие», в котором подробно описывались входы (документы, материальные ресурсы) и соответствующие подразделения-поставщики, а также выходы и подразделения-потребители. Работа была выполнена во всех подразделениях. Хотя бизнес-процессы в рамках этой работы не выделялись и не регламентировались, за счет комплексного подхода удалось четко прописать взаимодействие подразделений на межфункциональном уровне.

Ниже приводится нетипичная для российских предприятий структура положения о подразделении. Ее преимущества заключаются в четкой формализации деятельности. Разработанные на основе такой структуры положения более конкретны.

1. *Общие положения. Назначение подразделения.*
2. *Организационная структура подразделения.*
3. *Полномочия и ответственность руководителя подразделения.*

4. *Основные задачи и функции подразделения.*
 - 4.1. *Основные задачи подразделения.*
 - 4.2. *Функции подразделения.*
5. *Показатели деятельности подразделения.*
6. *Матрица ответственности подразделения.*
7. *Взаимодействия с другими подразделениями.*
 - 7.1. *Подразделение получает.*
 - 7.2. *Подразделение передает.*
8. *Лист ознакомления сотрудников.*

Необходимо отметить, что на практике описания задач и функций подразделения на 30—40% дублируют друг друга. Поэтому рекомендуется сформулировать 3—4 основные задачи и подробно прописывать функции. При этом не следует выделять более 10—12 функций. Формальное перечисление большого их числа в Положении о подразделении показывает не столько тщательность выполненной работы, сколько неумение руководителя подразделения правильно структурировать свою деятельность и делегировать полномочия.



В одном из департаментов торгово-производственной компании было разработано Положение о подразделении, содержащее перечень из 35 задач и 56 функций. Многие из перечисленных функций реально не выполнялись, но были включены в Положение с целью продемонстрировать директору компании, что руководитель департамента «глубоко разбирается» в управляемой им деятельности.

Еще одним недостатком типичного Положения о подразделении является нечеткое распределение полномочий и ответственности за выполнение функций между сотрудниками подразделения.

Несмотря на очевидные недостатки, Положение о подразделении является одним из основных типов нормативно-методических документов, используемых для регламентации деятельности компаний.

При чтении данного раздела может возникнуть вопрос: почему до сих пор в книге говорилось о процессах и вдруг речь зашла о функциях? К сожалению, в большинстве организаций Положения о подразделениях формируются по функциональному принципу. Но с точки зрения процессного подхода к управлению полезно структурировать деятельность подразделений на основе процессов, которые оно выполняет. В третьей главе подробно говорилось о методике анализа деятельности подразделения применительно к выполняемым им процессам. Ниже приводится структура положения о подразделении, ориентированная на процессный подход к управлению.

1. *Общие положения. Назначение подразделения.*
2. *Организационная структура подразделения.*
3. *Управление подразделением.*
 - 3.1. *Полномочия и ответственность руководителя подразделения.*

- 3.2. *Планирование деятельности подразделения.*
- 3.3. *Контроль деятельности подразделения и отчетность.*
4. *Процессы, выполняемые подразделением.*
 - 4.1. *Общее описание деятельности подразделения.*
 - 4.2. *Процессы, в выполнении которых участвует подразделение.*
 - 4.3. *Матрица ответственности сотрудников подразделения.*
5. *Ресурсы, необходимые для осуществления деятельности.*
6. *Взаимодействия с другими подразделениями и процессами.*
 - 6.1. *Подразделение получает.*
 - 6.2. *Подразделение передает.*
7. *Документирование и архивирование.*

5.9. Регламентация процессов на операционном уровне

Операционная карта процесса

Регламентация процессов на операционном уровне означает разработку, согласование и утверждение документов, которые регламентируют деятельность конкретных сотрудников компании на уровне выполняемых ими операций. Регламентацию их деятельности можно выполнять с помощью следующих документов:

- операционной карты (паспорта процесса);
- должностной инструкции;
- рабочей инструкции;
- прочих.

В приложении 2 представлена форма операционной карты процесса*. Этот документ включает первую страницу, которая должна содержать всю основную информацию о процессе, и вторую** — с графической схемой процесса. Графическая схема обычно формируется в формате Work Flow (поток работ). Методы разработки графических схем с помощью потоков работ рассмотрены в седьмой главе.

Операционная карта процесса должна быть краткой и понятной сотрудникам, выполняющим процесс. Эти карты могут строиться как для сквозных (межфункциональных) процессов, так и для процессов, границы которых определены внутри одного структурного подразделения.

Если операционная карта становится слишком сложной, следует подумать о регламентации такого процесса с помощью шаблона регламента его выполнения. В этом случае процесс может быть разбит на подпроцессы и разработано несколько операционных карт вместо одной чрезмерно громоздкой.

Должностная инструкция

Должностная инструкция, как и Положение о подразделении, является одним из типовых видов документов, с помощью которых в российских компаниях

* Представлена одна из возможных форм операционной карты процесса.

** Может быть 2—3 страницы со схемами.

регламентируют деятельность сотрудников. Обычно должностные инструкции содержат ряд разделов, которые принято считать обязательными. Но опыт консультирования показывает, что существующие на предприятиях должностные инструкции формальны и практически не используются в работе. Создавая такие инструкции по формальным шаблонам, «кочующим» с предприятия на предприятие, руководители редко пытаются сделать реально действующий документ.

Ниже предлагается структура должностной инструкции, ориентированной на управление процессами. Такая инструкция может использоваться при построении в компании системы процессного управления. Ее отличие от традиционных руководств в том, что для сотрудника четко прописывается управление процессами, участие в них, взаимодействие с другими работниками при выполнении процессов. Может показаться, что инструкция становится громоздкой и трудоемкой в разработке. Это на самом деле так, но у документа есть и преимущество: он действительно помогает в работе. Человек, получивший такую инструкцию, отчетливо понимает, какие процессы он должен выполнять, за что отвечать и с кем взаимодействовать.

1. *Общие положения. Назначение подразделения.*
2. *Требования к квалификации.*
 - 2.1. *Квалификация.*
 - 2.1.1. *Навыки.*
 - Административные.*
 - Специальные.*
 - 2.1.2. *Профессиональные знания.*
3. *Должностные обязанности.*
 - 3.1. *Управляет подразделениями (процессами).*
 - 3.1.1. *Подразделение 1*
 - 3.1.2. *Процесс 1.*
 - 3.1.3. *Процесс*
 - 3.2. *Участствует в процессах*
 - 3.2.1. *Процесс 1.*
 - 3.2.2. *Процесс....*
 - 3.3. *Выполняет следующие функции по процессам.*
 - 3.3.1. *Процесс 1.*
 - 3.3.2. *Процесс....*
4. *Права и полномочия.*
5. *Взаимодействия.*
 - 5.1. *Получает.*
 - 5.2. *Передает.*
6. *Ознакомление сотрудников.*
7. *Приложения.*

Степень детальности описания деятельности в инструкции зависит от должности сотрудника. Кроме того, если функции (операции), выполняемые работником, детально прописаны в других руководствах (например, картах процессов и т. п.), то в должностной инструкции можно ограничиться простым перечнем этих функций (операций) и ссылками на регламентирующие документы.

В качестве приложений к должностной инструкции могут разрабатываться:

- инструкции по выполнению отдельных операций;
- перечень работ, выполняемых с определенной периодичностью;
- перечень нормативных документов, которые обязан знать сотрудник.

Рабочая инструкция

Рабочая инструкция составляется для сотрудников, выполняющих рутинный, повторяющийся набор операций в ограниченном количестве процессов. Структура рабочей инструкции представлена ниже.

1. *Общие положения.*
2. *Требования к квалификации.*
3. *Регламентирующие работу документы.*
4. *Порядок выполнения операций процесса.*

Порядок выполнения операций процесса удобно представлять в форме таблицы. Возможный пример такой таблицы приведен ниже.

№	Наименование операции процесса	Описание операции процесса	Действия в случае отклонений	Требования (например, время выполнения операции)

ГЛАВА 6

Анализ бизнес-процессов

В главе рассмотрены методические подходы к анализу бизнес-процессов. Часть рассматриваемых методов целесообразно применять на верхнем уровне, т. е. на уровне бизнеса компании в целом. Другие способы больше подходят для анализа операционных процессов (т. е. процессов, рассматриваемых на уровне действий отдельных сотрудников). Конечно, ряд методов из первой группы можно применять для анализа процессов любого уровня.

6.1. Анализ системы управления процессами

6.1.1. Зоны ответственности

На рис. 6.1 показаны примеры так называемых зон ответственности, которые часто возникают в компаниях при выполнении бизнес-процессов.

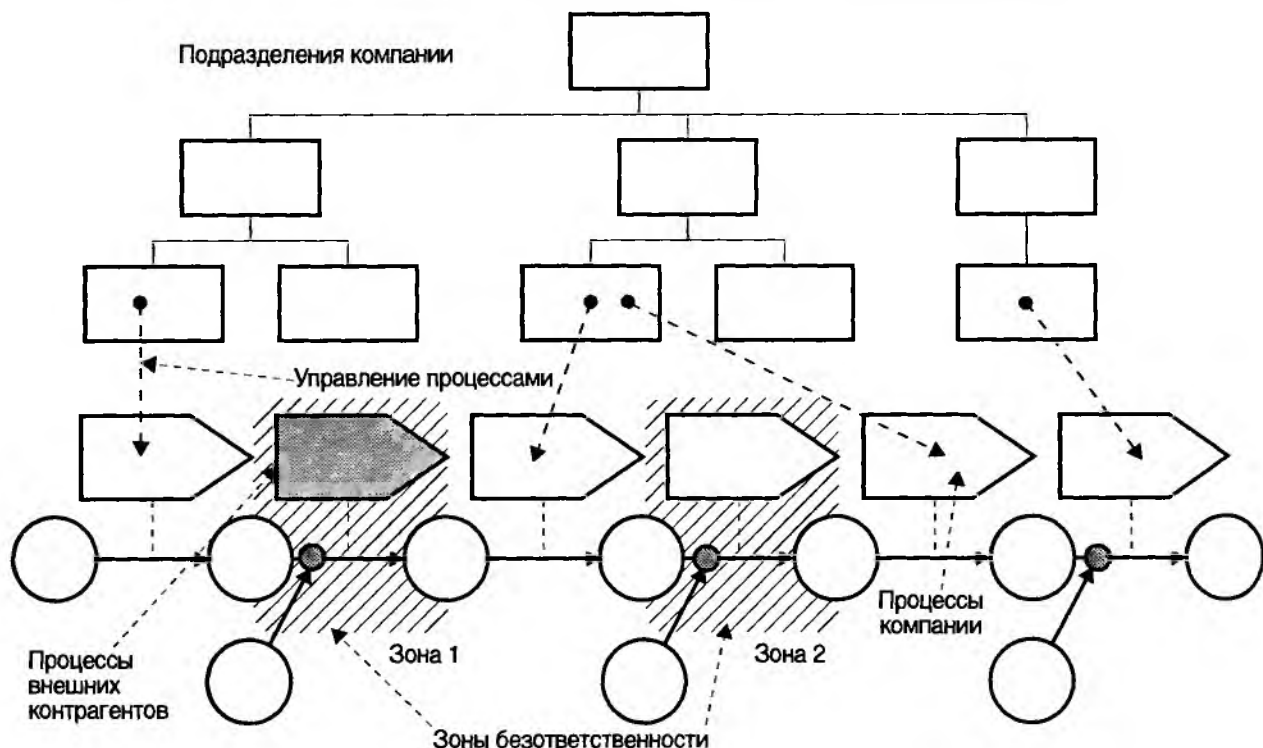


Рис. 6.1. Зоны ответственности



Под зоной безответственности понимают процесс, за выполнение и результаты которого не определена ответственность конкретного должностного лица или коллегиального органа управления.

Зоны безответственности могут возникать как на межорганизационном уровне, так и при выполнении процессов внутри компании.

Рассмотрим первый случай. В цепочке создания ценности компании есть процесс (на рисунке он показан серым фоном), который выполняется сторонним контрагентом на основании заключенного с организацией договора (на рис. 6.1 — «зона 1»). Однако внутри компании никто из руководителей персонально не отвечает за управление этим процессом. В подобных случаях, как правило, возникают проблемы*, возможны злоупотребления со стороны контрагентов и т. п. Обычно отсутствие со стороны организации реального управления процессом, выполняемым внешним подрядчиком, приводит к потерям, увеличению времени выполнения и т. п.

Второй случай связан с зонами безответственности, возникающими внутри компании (на рис. 6.1. — «зона 2»). Наличие такой зоны означает, что определенная работа выполняется силами компании, но никто из ее руководителей лично за эту работу не отвечает.

6.1.2. Пересечение ответственности

На рис. 6.2. изображены зоны пересечения ответственности. Это та деятельность, за выполнение которой отвечают два или более руководителей.

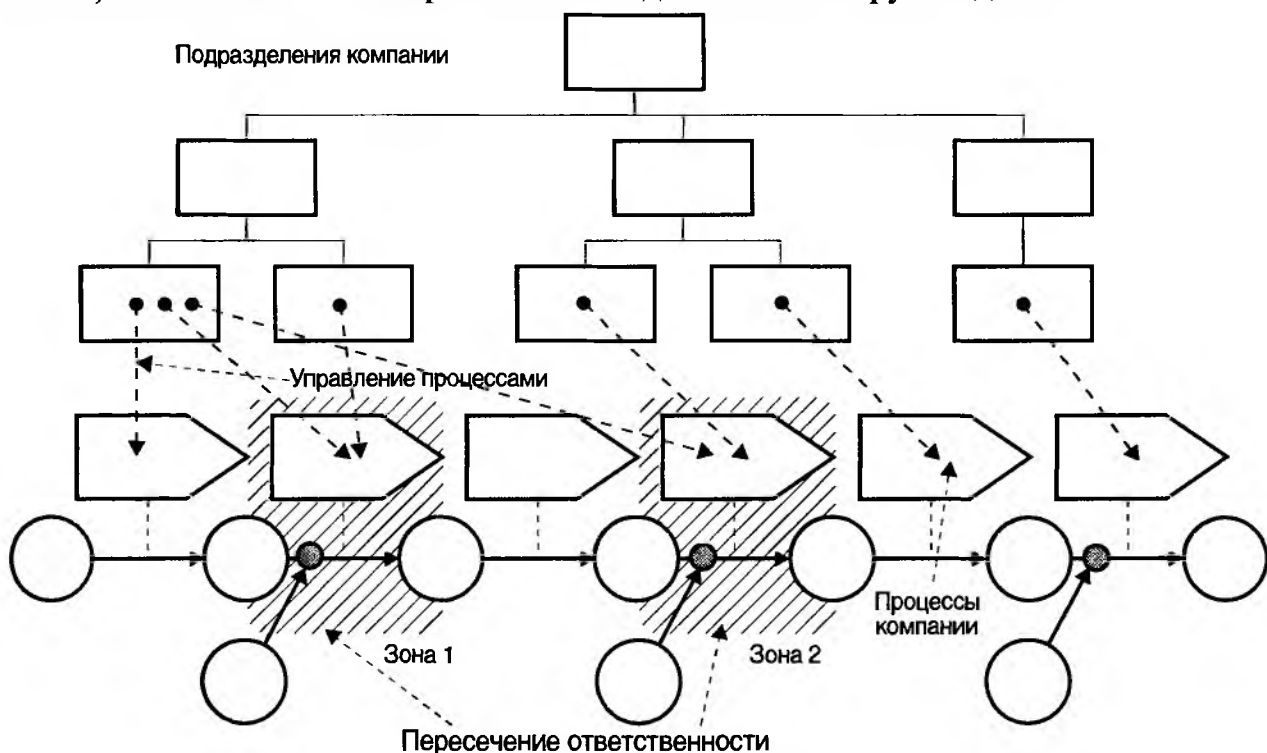


Рис. 6.2. Пересечения безответственности

* Типичным примером такой зоны безответственности является управление сторонними подрядчиками.

Зоны пересечения ответственности* могут возникать вследствие:

- нечеткого определения ответственности и полномочий руководителей (нет устных договоренностей, или они являются нечеткими, ответственность не закреплена документально);
- нечеткого определения границ процессов (их входов-выходов или начала и завершения);
- одновременного административного и функционального подчинения сотрудников руководителям из разных структурных подразделений;
- неформальных связей между руководителями и подчиненными, находящимися в различных подразделениях;
- внутренней борьбы между руководителями за процессы и ресурсы.

Пересечение ответственности может приводить к конфликтам между руководителями и неэффективному управлению процессами и ресурсами, а в некоторых случаях (например, при временном отсутствии этих руководителей на предприятии) — к возникновению зоны безответственности со всеми вытекающими последствиями.



В компании за бизнес-процессы, выполняемые на складе готовой продукции, отвечали сразу три руководителя: начальник заводской службы логистики, начальник отдела продаж в управляющей компании в Москве и начальник отдела логистики в Москве. Этим руководителям (и их отделам) приходилось постоянно тратить много времени и сил на согласование рабочих вопросов по выполнению процессов, связанных с комплектацией партий и отгрузкой товаров потребителям.

6.1.3. Барьеры на пути процессов

Под барьерами на пути процессов (рис. 6.3) понимается несогласованность между последними по входам-выходам. Например, документ, являющийся выходом одного процесса, может быть неудобен для второго ни по форме, ни по срокам предоставления.

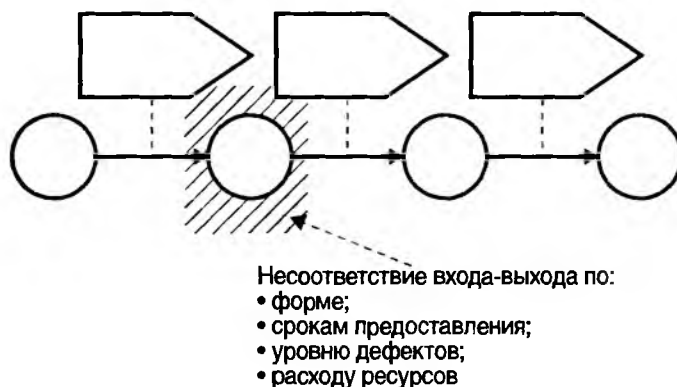


Рис. 6.3. Барьеры на пути процессов

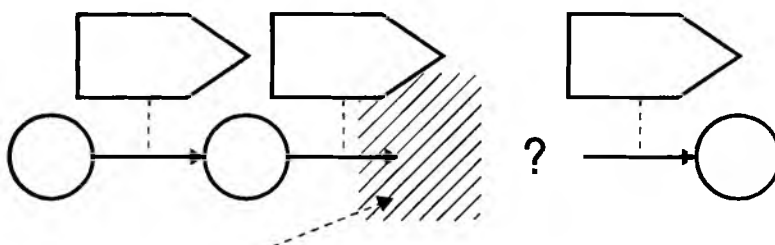
* Эти причины могут также привести к образованию зон безответственности.

Сотрудники одного подразделения при выполнении процесса могут годами передавать в другой отдел неудобные по форме документы и при этом не пытаться что-либо улучшить. Такая ситуация часто складывается, например, из-за межфункционального конфликта руководителей вышестоящего уровня.

Необходимо отметить, что барьер может образоваться вследствие существенного различия в информационных системах, поддерживающих взаимодействующие процессы.

6.1.4. Процесс не завершается результатом

Ситуацию, когда процесс не завершается результатом, стоит рассмотреть отдельно. Например, большой и сложный процесс выполняется в нескольких структурных подразделениях компании. За него никто из руководителей не отвечает, а клиенты процесса не получают нужный им результат (он задерживается на промежуточных этапах или вообще не производится). Как правило, процесс не завершается результатом из-за наличия зон безответственности, особенно на последних этапах. На рис. 6.4 изображен схематичный пример рассматриваемой ситуации.



Процесс не завершается результатом

Рис. 6.4. Процесс не завершается результатом



В крупной компании несколько структурных подразделений были вовлечены в процесс закупки оборудования и запасных частей для внутренних подразделений. За процесс закупки в целом никто из руководителей не отвечал. Часто складывалась ситуация, когда внутренние клиенты не получали нужного результата, в частности:

- оборудование поставлялось несвоевременно;
- полученное от поставщиков оборудование выдавалось не тому, кто его заказывал;
- на склад поступало некомплектное оборудование, поэтому оно не могло быть выдано (внутренние клиенты отказывались его принимать, так как не могли использовать);
- в процессе заказа оборудования терялась информация о том, кто именно его заказал (в результате оборудование лежало на складе, а потребности внутреннего клиента оставались неудовлетворенными);
- терялись заявки на поставку оборудования.

Таким образом, процесс закупки оборудования в ряде случаев не доводился до результата, требуемого внутренними клиентами.

6.1.5. Фрагментарность управления (отсутствие одного ответственного за процесс)

Фрагментарность управления процессом означает, что за процесс в целом и его результаты никто в компании не несет персональной ответственности. Речь идет о межфункциональных (сквозных) процессах, проходящих через несколько структурных подразделений. Как уже говорилось в первой главе, границы таких межфункциональных процессов определяются с некоторой степенью субъективности. Одна из целей выделения сквозных процессов состоит в оптимизации деятельности подразделений на межфункциональном уровне. Если процесс существует, границы его определены, но процессом в целом никто не управляет, то можно говорить о фрагментарности управления этим процессом. К сожалению, большая часть процессов в российских организациях управляется фрагментарно (отсутствует один ответственный за процесс). Рис. 6.5 иллюстрирует это явление.

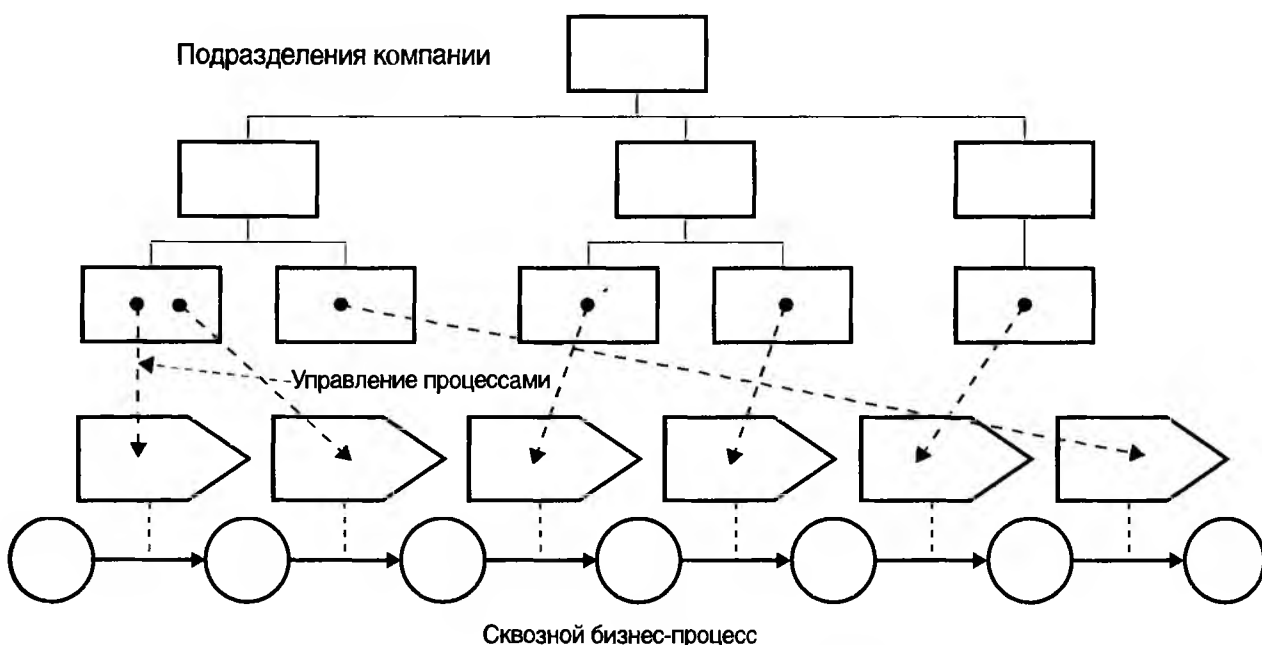


Рис. 6.5. Фрагментарность управления процессом

Следует отметить, что сквозной процесс не обязательно должен проходить через всю организацию. В нем могут участвовать некоторые подразделения, и при этом он может управляться фрагментарно.

Как показывает практика, фрагментарно могут управляться даже такие важные для компании процессы*, как:

- процесс обслуживания клиентов;
- процесс сбыта;
- процесс разработки новой продукции.



В торгово-производственной компании существовала коммерческая служба (рис. 6.6), которую возглавлял коммерческий директор. В службу входили три

* В перечне представлены процессы различного масштаба.

подразделения: отдел продаж, склад готовой продукции и транспортный отдел. Генеральный директор назначил коммерческого директора владельцем процесса сбыта. Однако последний из-за загруженности внешними проблемами уделял процессу сбыта недостаточно внимания. На практике ответственность за управление процессом сбыта была возложена на начальника отдела продаж, но соответствующие полномочия ему выделены не были. Проблема заключалась в следующем: он вынужден был отвечать за процесс сбыта в целом, но из трех структурных подразделений коммерческой службы, выполнявших процесс, только одно (отдел продаж) подчинялось ему напрямую. Такая ситуация приводила к конфликтам и снижению эффективности процесса сбыта.

Таким образом, даже при наличии формального владельца процесса (в данном случае — коммерческого директора) процесс сбыта управлялся фрагментарно.

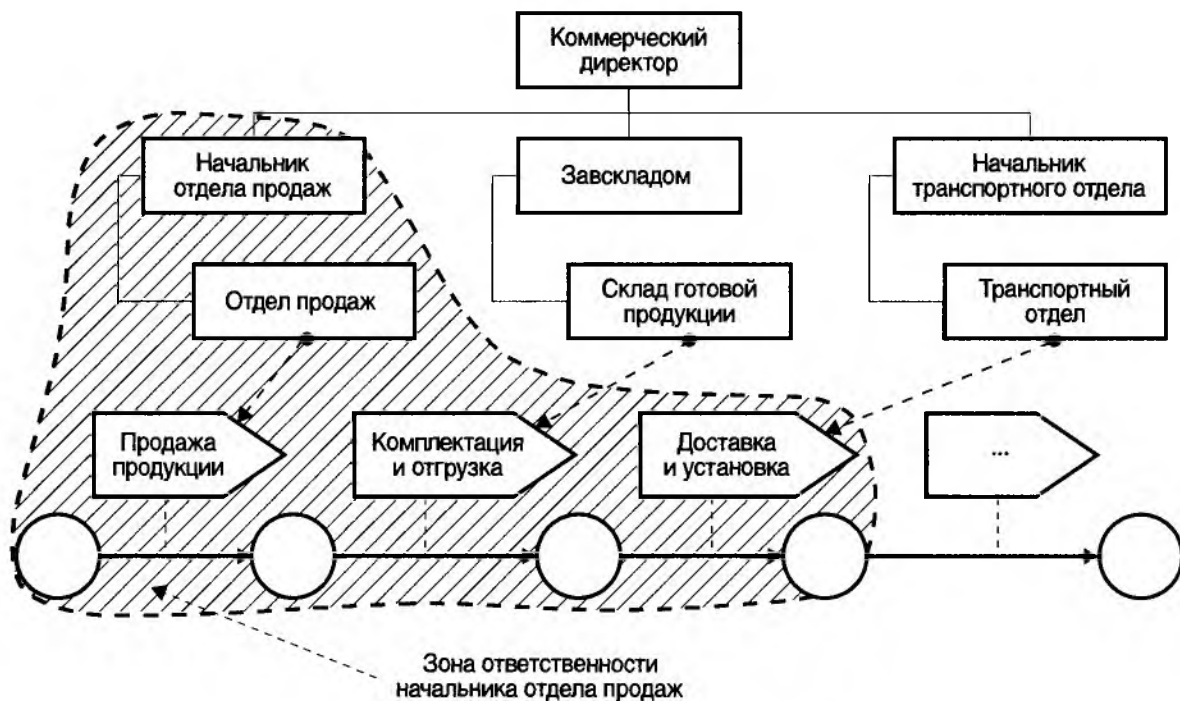


Рис. 6.6. Пример фрагментарного управления процессом сбыта

6.1.6. «Вертикальные колодцы». Делегирование полномочий

Проблема «вертикальных колодцев» является одной из ключевых в деятельности организации, и внедрение процессного подхода к управлению должно ее устранять. В противном случае можно считать, что проект внедрения процессного подхода не достиг одной из своих важнейших целей.

«Вертикальный колодец» — это образное выражение, характеризующее типичный порядок прохождения процессов в организации (рис. 6.7*). Суть в том, что сотрудники подразделений слабо взаимодействуют на межфункциональном уровне.

Персонал внутри подразделения выполняет свою работу, а затем процесс идет «вверх» через несколько уровней управления. На них происходит рассмотрение

* На рис. 6.7 выполнение процесса показано в виде потока работ (Work Flow). Такое представление процесса является одним из возможных.

руководителями результатов выполнения работы и принимаются решения, которые передаются «вниз», к сотрудникам. После этого результаты труда сотрудников могут быть переданы следующему по цепочке процессу. То же самое повторяется в другом подразделении, участвующем в общей цепочке процессов (рис. 6.7). Как правило, ситуация усугубляется тем, что в организации не назначается один ответственный за межфункциональный процесс.

В подобных случаях горизонтальная коммуникация и взаимодействие между сотрудниками различных подразделений затруднены. Работники каждого подразделения в отдельности не ориентированы на достижение результатов процесса (в том числе сквозного) и удовлетворение клиентов. Следует, однако, отметить, что в определенной степени коммуникация между сотрудниками на межфункциональном уровне существует в любой компании. Средства коммуникации могут быть формальными и неформальными. Если первые вследствие «вертикальных колодцев» почти отсутствуют, то последние* остаются, но обеспечить эффективность взаимодействия на межфункциональном уровне они, как правило, не могут.

В организации в одно и то же время часть процессов может носить ярко выраженный характер «вертикальных колодцев», а другие быть ближе к горизонтали.

На рис. 6.7 показано, что процесс может идти и по «вертикальным колодцам», и, наоборот, по горизонтали (так называемый идеальный ход процесса). Если организация стремится выстроить свои процессы преимущественно по горизонтали, то она может добиться сокращения времени цикла выполнения процесса, затрат, повысить удовлетворенность клиентов. Важно отметить, что недостаточно просто выстроить процесс по горизонтали. Необходимо разработать и внедрить механизмы управления процессом на межфункциональном уровне.

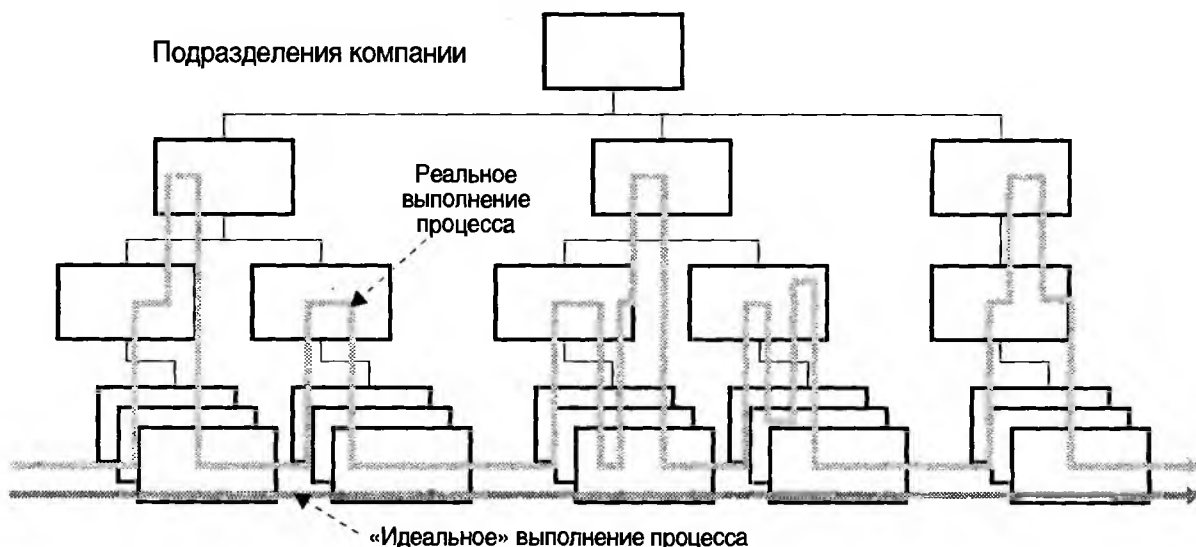


Рис. 6.7. «Вертикальные колодцы»

* Общение сотрудников во время перекуров, в столовой, вне работы и т. п.



Организация занималась разработкой проектов — результатами ее деятельности являлись проектные документы.* Структурно она была разделена на несколько основных и вспомогательных подразделений. На рис. 6.8 изображено несколько функциональных отделов, каждый из которых выполняет определенную часть проектного документа. Внутри отдела существуют рабочие группы, в состав которых входят инженеры. Возглавляются эти группы ведущими специалистами. Один из отделов является главным и определяет в рамках проекта задачи для других подразделений. Руководитель проекта занят преимущественно взаимоотношениями с клиентами организации (получением исходной информации, подготовкой, заключением и ведением договора, контролем общих сроков выполнения проекта и т. п.).

На рис. 6.8 показано, как осуществляется коммуникация между сотрудниками, выполняющими проект. Фактически на нем изображены «вертикальные колодцы». Ситуацию можно описать следующим образом. Рабочая группа выполняет определенную часть работ по проекту и готовит соответствующие документы. Эти документы последовательно проходят несколько стадий контроля на уровнях:

- ведущего специалиста;
- главного специалиста;
- начальника отдела;
- руководителя проекта (по наиболее важным вопросам).

Как видно на рис. 6.8, межфункциональное взаимодействие между сотрудниками, создающими ценность, практически не осуществляется. Основные коммуникации происходят в «вертикальных колодцах». Насколько эффективна такая организация процессов? Один из топ-менеджеров описываемого предприятия

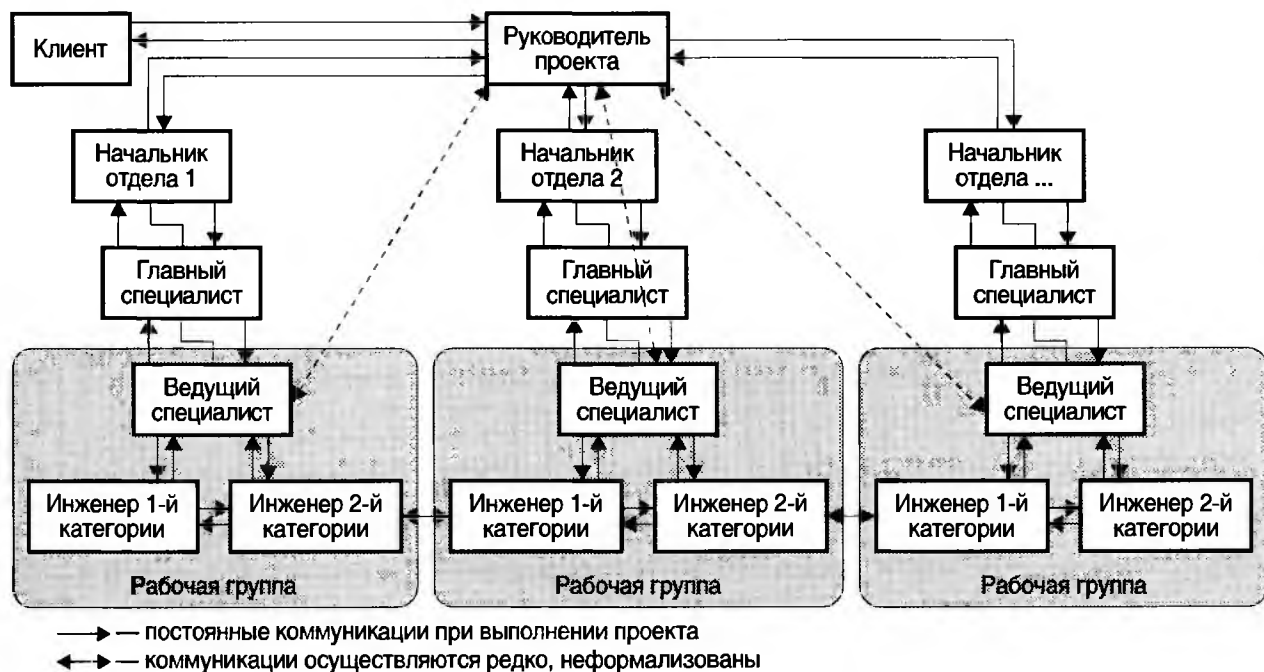


Рис. 6.8. Пример «вертикальных колодцев» в проектной организации

* Описана реальная ситуация, которая не рассматривается как лучший опыт, а приводится в качестве примера «вертикальных колодцев», возникающих даже в организациях матричного или проектного типа.

** Имеется в виду функциональная специализация и множественный контроль промежуточных результатов на разных уровнях управления.

сказал: «В компании должен существовать конвейер. Только в этом случае** мы сможем выполнять большое количество проектов. Создание межфункциональных групп не приведет к повышению эффективности...»

Рассматриваемая схема организации выполнения и управления процессами имеет ряд недостатков, в частности:

- неоправданную длительность выполнения проектов;
- наличие многоуровневого контроля, не добавляющего ценность и приводящего к размыванию ответственности;
- отсутствие у сотрудников отделов ориентации на конечный результат проекта.

Каким образом можно избавиться от «вертикальных колодцев»? Для этого необходимо:

- разработать регламенты выполнения процессов (на межфункциональном уровне), довести требования регламентов до сотрудников, обеспечить выполнение необходимых требований к их квалификации*;
- разработать и внедрить систему сбора первичных данных по процессу, необходимых для оперативного управления (регулирования) и совершенствования процесса;
- наладить горизонтальные коммуникации между сотрудниками разных отделов;
- установить критерии нормального хода процесса и действий персонала в случае отклонений;
- осуществить делегирование ряда полномочий руководителей сотрудникам, непосредственно участвующим в процессе;
- устранить контрольные функции, выполняемые руководителями и не добавляющие ценность;
- научить руководителей вести анализ процессов на основе статистических данных;
- разработать и внедрить систему мотивации сотрудников, направленную на результативность и эффективность процесса в целом.

Как правило, попытки делегирования полномочий встречают сопротивление со стороны руководителей, которые опасаются потерять контроль над процессом. В ряде ситуаций делегирование полномочий может действительно ухудшить ситуацию, но при выполнении пунктов, указанных выше, оно даст положительные результаты.

6.1.7. Регулирование и улучшение процессов

При анализе управления процессом необходимо выявить два контура управления: регулирование и улучшение (изменение) процесса, которые изображены

* Для более квалифицированных сотрудников регламентация процессов нужна в меньшей степени, и наоборот.

на рис. 6.9. Существуют ситуации, когда могут быть выявлены проблемы в любом из них. В других случаях констатируют отсутствие этих контуров управления.

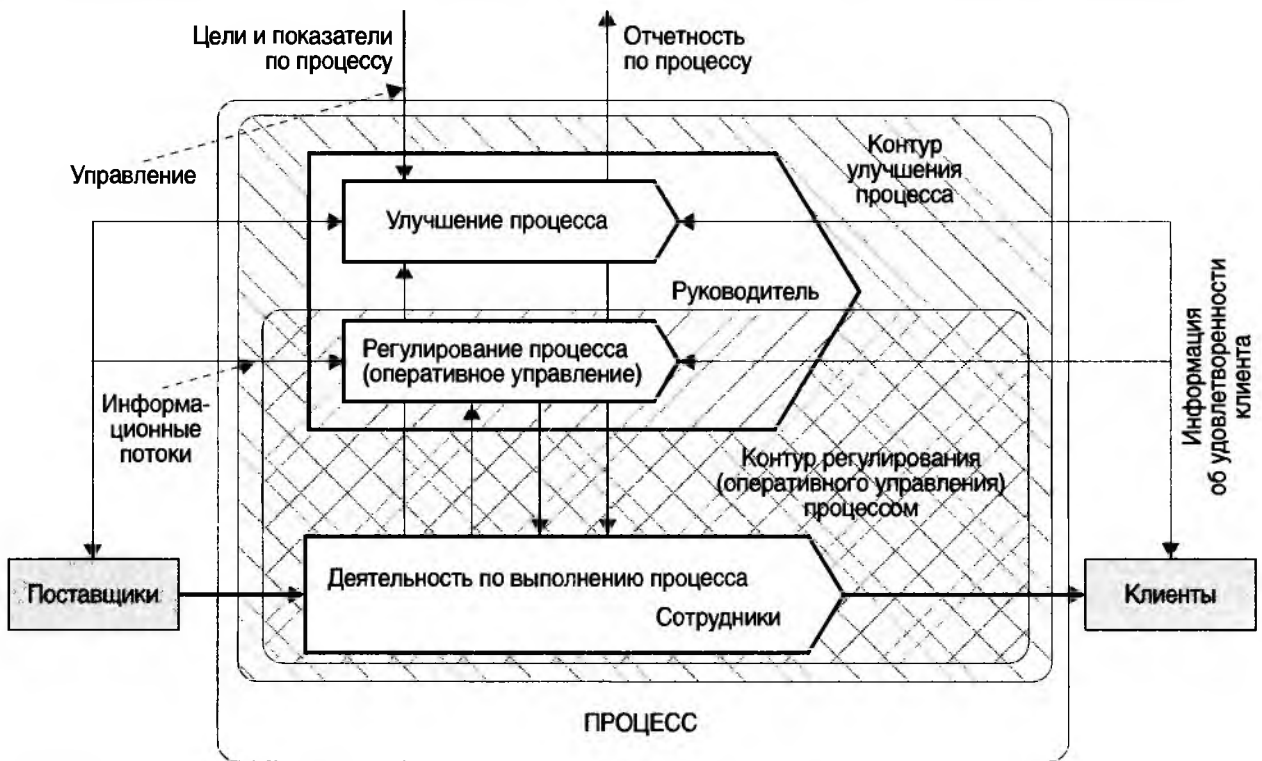


Рис. 6.9. Контур управления процессом: регулирование и улучшение (изменение) процесса



Организации, внедряющие систему менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО 9001:2000, сталкиваются со следующей проблемой: процедура управления корректирующими действиями работает формально либо не работает вообще. Это означает, что руководители, ответственные за управление процессами, не применяют к ним требования этой процедуры. Почему так происходит? Дело в том, что в компаниях не созданы механизмы, запускающие процедуру управления корректирующими действиями в каждом процессе. Чтобы эта процедура работала, для каждого процесса должны быть определены границы его нормального хода и способы идентификации отклонений от него. Факт выхода значений показателей процесса за нормальные границы должен фиксироваться*, а руководитель обязан начать анализировать причины отклонения и определить целесообразность корректирующих действий, т. е. действовать в соответствии с требованиями процедуры.

Таким образом, отсутствие критериев нормального хода процесса не дает возможность адекватно запускать процедуру управления корректирующими действиями для процессов организации.

Рассмотрим контур регулирования (оперативного управления) процесса. Основная задача руководителя в данном случае заключается в поддержании нормального хода процесса по отношению к заданным требованиям. На рис. 6.10

* Так, чтобы это можно было проверить при проведении аудита процесса.



Рис. 6.10. Границы нормального хода процесса

представлен пример одного из показателей, с помощью которого руководитель осуществляет оперативное управление процессом. Приводится среднее значение этого показателя и величины допустимых отклонений от среднего значения. С их помощью установлены границы нормального хода процесса по рассматриваемому показателю. Из приведенного на рис. 6.10 графика видно, что значение показателя превысило верхнюю границу на второй день.

При оперативном управлении процессом руководитель должен:

- анализировать процесс по ряду показателей;
- выявлять отклонения от нормального хода процесса;
- выявлять и анализировать причины отклонений от нормального хода процесса;
- разрабатывать и реализовывать корректирующие мероприятия, если это целесообразно и экономически эффективно, а также проверять их результативность.

Таким образом, основная задача руководителя при оперативном управлении заключается в поддержании процесса в нормальном состоянии и получении запланированных результатов.

Контур улучшения процесса (рис. 6.9) необходим для целенаправленного изменения процесса на основе установленных организацией* целей и показателей. Для улучшения процесса руководитель должен разрабатывать и внедрять изменения, касающиеся:

- технологии выполнения процесса;
- технологии управления процессом;
- информационных технологий, поддерживающих выполнение и управление процессом;
- ресурсов, необходимых для выполнения и управления процессом;
- материальных и информационных входов процесса.

* Например, вышестоящим органом управления.

Изменение процесса должно быть ориентировано на достижение целей компании и повышение удовлетворенности клиентов.

6.1.8. Несбалансированность системы целей и показателей процесса

В свое время Аркадий Райкин, характеризуя результаты процесса, сказал очень удачную фразу: «Кто сшил пиджак?» Действительно, часто складывается ситуация, когда каждое подразделение в отдельности работает хорошо, выполняя поставленные задачи и достигая значений установленных целевых показателей. Но результат процесса, проходящего через несколько структурных подразделений, не устраивает ни клиента, ни саму организацию в лице ее менеджеров и собственников.

Рассмотренная выше ситуация условно изображена на рис. 6.11.

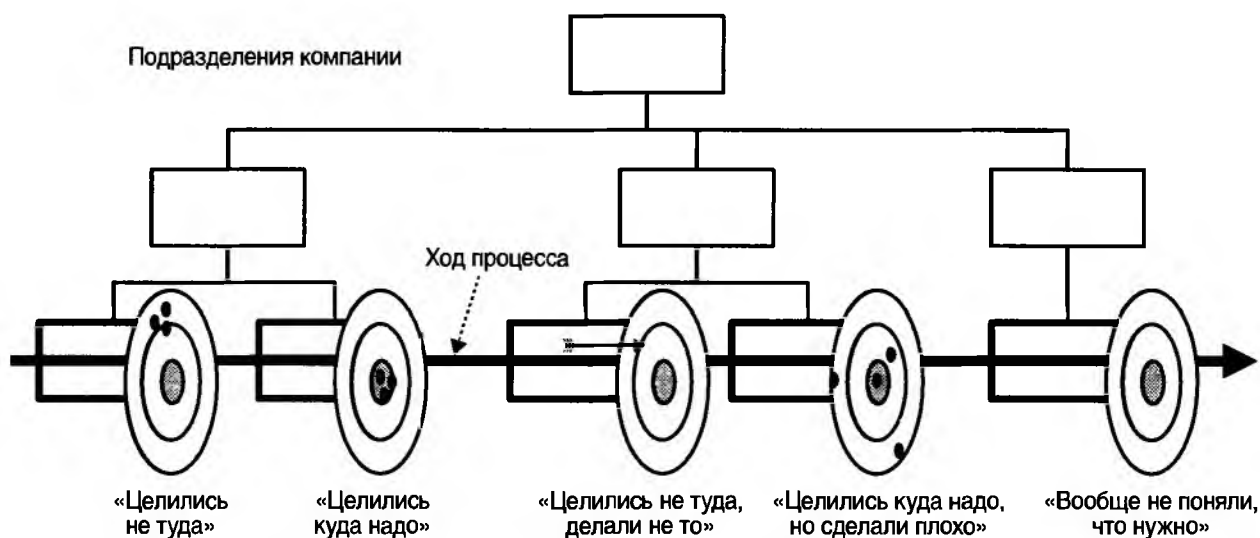


Рис. 6.11. Отсутствие сбалансированных целей и показателей деятельности

Одной из возможных причин является то, что цели и показатели для управления деятельностью каждого из подразделений установлены без учета целей и показателей процесса в целом. Другими словами, они разбалансированы по отношению к общим целям процесса. Такая ситуация может быть обусловлена следующим:

- границы сквозного процесса не определены, т. е. «никто не видит процесс целиком»;
- отсутствует (не определен, не назначен) владелец процесса;
- в силу внутривнутриполитических особенностей руководителям организации не удалось сбалансировать цели и показатели;
- нет методики построения и балансировки целей и показателей.

Система показателей для процесса в целом может быть также несбалансированной. Рис. 6.12 поможет понять, почему это происходит.

Как видно из рисунка, для сбалансированной оценки процесса необходим комплексный взгляд. При построении системы показателей надо помнить, что для оценки процесса следует одновременно использовать показатели следующих типов:

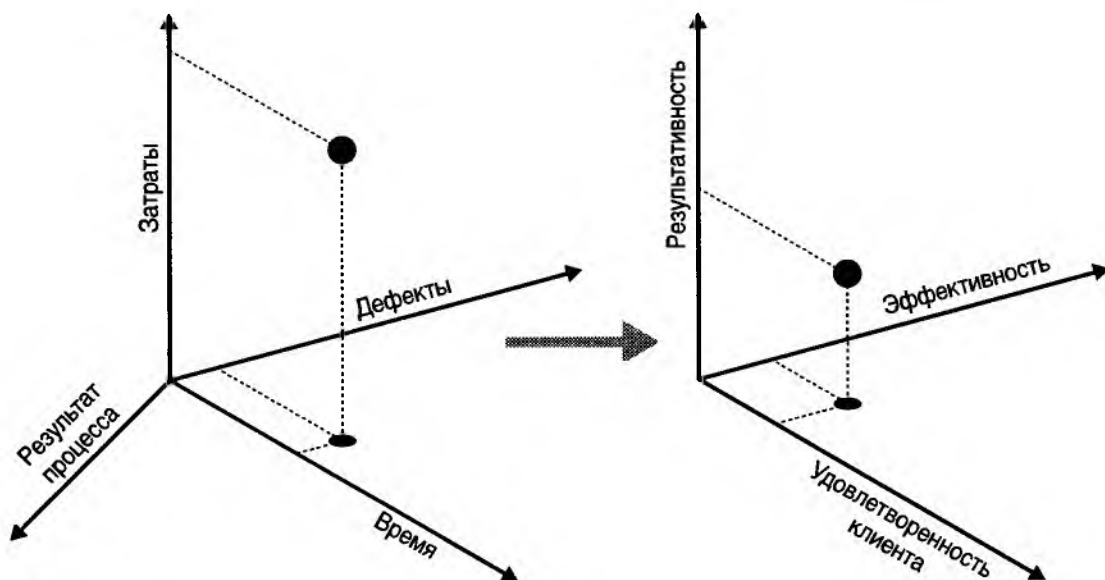


Рис. 6.12. Несбалансированная система показателей деятельности

- результат процесса (например, объем производства продукции или количество рекламаций клиентов);
- затраты различных ресурсов (в том числе финансовых);
- время (например, длительность процесса);
- дефекты (количество несоответствий).

Рассмотренные показатели могут использоваться для оценки как процесса, так и его результатов, они являются абсолютными.

На основе указанных групп абсолютных показателей могут формироваться важнейшие относительные показатели, характеризующие процесс:

- результативность процесса;
- эффективность процесса;
- удовлетворенность клиентов процесса.

Если улучшать процесс по одной из групп показателей, не зафиксировав на нормативном уровне значения показателей оставшихся типов, то в результате может сложиться следующая ситуация. По целевой группе показателей наступят улучшения, а по остальным вероятно ухудшение. Необходимо выбирать цели таким образом, чтобы процесс (и его результат), совершенствуясь по одним показателям, не ухудшался при этом по другим. Система показателей для управления процессом должна быть сбалансированной.

6.1.9. Анализ процесса по отношению к заданным требованиям

Любой процесс может быть подвергнут анализу по отношению к заданным требованиям. Эти требования могут быть установлены как самой компанией, так и внешними организациями. Кроме того, процесс можно сравнивать с аналогичными процессами на других предприятиях (т. е. проводить его бенчмаркинг).

Анализ процесса по отношению к заданным требованиям можно назвать управленческим аудитом процесса. Для проведения аудита в организации должны

быть выделены соответствующие ресурсы: персонал, инфраструктура, финансы и др. Схема, изображенная на рис. 6.13, поясняет смысл аудита процесса.

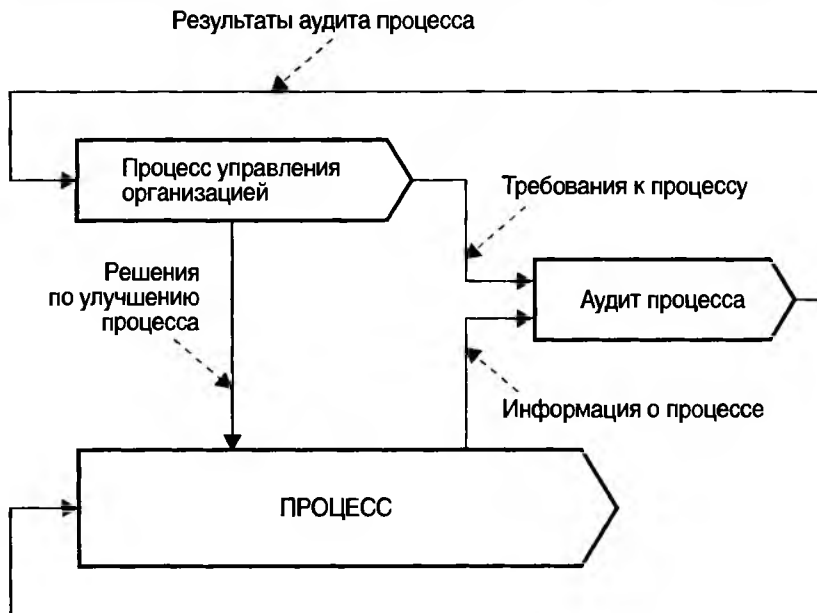


Рис. 6.13. Управленческий аудит процесса

Команда, осуществляющая аудит (на рис. 6.13 ее деятельность названа «Аудит процесса»), получает информацию о процессе (в виде документов и устной информации от сотрудников) и требования к процессу в виде документов и (или) устной информации от руководителей). Результаты предоставляются руководителям верхнего уровня («Процесс управления организацией») и руководителю, отвечающему за процесс, подвергнутый аудиту. По итогам рассмотрения результатов аудита принимаются решения по изменениям (улучшениям) процесса.

Следует подчеркнуть, что при проведении аудита процесса стоит уделять особое внимание тому, как осуществляется управление процессом.

6.1.10. Аутсорсинг* управления процессом

В ряде случаев управление процессом может быть передано на аутсорсинг. На рис. 6.14 показан пример того, как организация, представляющая собой сеть крупных магазинов, передала на аутсорсинг процесс заказа товара одному из основных поставщиков. До этого заказ товара осуществлялся самой компанией. Для формирования заказа использовалась следующая информация:

- остатки товара на складе магазина;
- остатки товара в торговом зале;
- информация о продаже товара клиентам магазина;
- статистика товарооборота за предыдущие периоды;
- прогнозы продаж товара в будущем.

* Выполнение всех или части функций по управлению организацией сторонними специалистами. — Прим. ред.

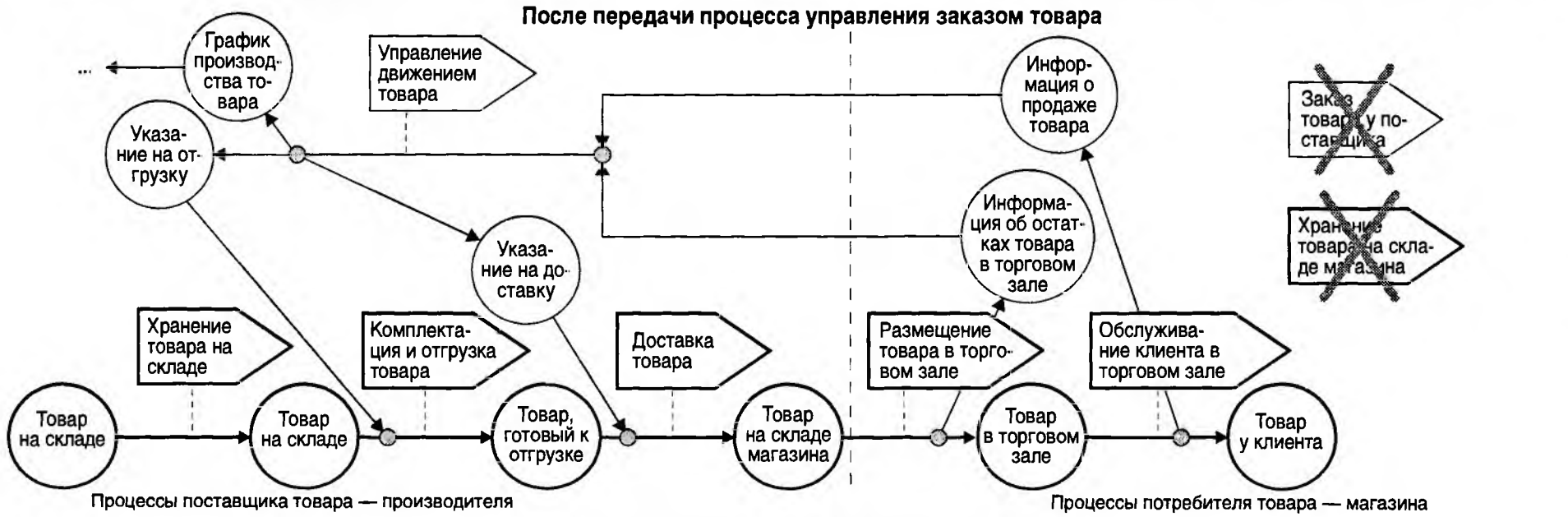
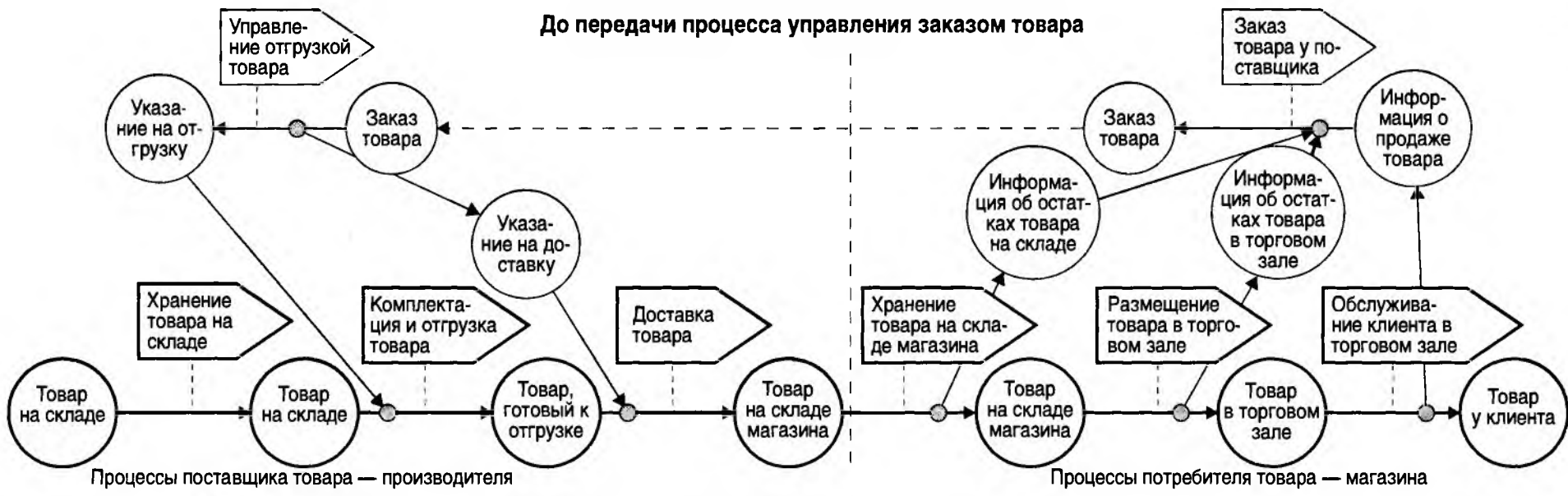


Рис. 6.14. Аутсорсинг процесса управления

На основе этой информации менеджеры компании осуществляли заказ товара у поставщика. Последний, в свою очередь, управлял процессом отгрузки товара со своих складов.

С учетом налаженных связей и на основе расчета экономического эффекта было принято решение передать процесс заказа товара поставщику, который стал:

- анализировать продажи товара и состояние запасов товара в торговых залах магазина;
- оперативно управлять пополнением запаса товара в магазине;
- заказывать новые партии товара для поддержания запасов на оптимальном уровне.

В результате компания смогла не только повысить эффективность управления запасами данного вида товара, но и избавиться от процесса его хранения на складе магазина.

Данный пример показывает, что, анализируя процессы, стоит подумать о целесообразности передачи процессов управления на аутсорсинг.

6.2 Анализ выполнения процессов

6.2.1. Потери при выполнении процессов

Для повышения эффективности каждый процесс может быть подвергнут анализу с точки зрения потерь, которые возникают при его выполнении. Вместо разработки сложных классификаций потерь можно ограничиться следующим простым списком:

- потери из-за неэффективного управления процессом;
- потери при движении, хранении и использовании ресурсов;
- потери вследствие неэффективной технологии выполнения процесса*.

Следует подчеркнуть, что от потерь нужно избавляться в любом случае**. Ниже приведены некоторые примеры потерь в процессах:



Ненужное накопление и хранение запасов сырья и материалов приводит к следующим потерям:

- замораживание оборотных средств в запасах (неэффективное использование капитала);
- нецелесообразный расход ресурсов на поддержание деятельности складов, на которых хранятся запасы;
- потери запасов, связанные с повреждениями во время погрузки (разгрузки) и хранения, а также с воровством;
- потери, связанные с расходом ресурсов на управление ненужными запасами;
- прочие.

* Проблемы, связанные с управлением процессов, рассмотрены в разделе 6.1.

** Стоит обратить внимание читателя, что здесь используется не термин «затраты», а именно понятие «потери».



При работе оборудования происходит утечка масла. Дополнительный его расход представляет собой потерю ресурса. В силу сложившихся привычек небольшая утечка масла считается нормой и действия по ее устранению не принимаются.

На рис. 6.15 изображен фрагмент цепочки создания ценности организации. Поставщик привозит материал, который разгружают и помещают на ее склад. Во время его хранения проводится проверка качества*. Если какая-то партия оказывается дефектной, то ее отделяют от годного материала, некоторое время хранят на складе, затем грузят на транспорт поставщика, который за свой счет доставляет дефектный материал обратно на собственный склад.

С точки зрения организации в данном случае можно рассматривать в качестве потерь ресурсы, израсходованные на следующие процессы:

- разгрузку и помещение на склад дефектного материала;
- хранение дефектного материала;
- погрузку дефектного материала.

Кроме того, компания тратит ресурсы на выполнение процесса контроля качества материалов. До тех пор пока поставщик поставляет дефектный материал, этот процесс ей необходим.

6.2.2. Сокращение времени выполнения процесса

Одним из возможных направлений анализа и улучшения процесса является сокращение времени его выполнения. Но насколько корректна такая постановка задачи? Прежде всего необходимо отметить, что процесс может содержать деятельность двух видов:

- добавляющую ценность относительно получения результата процесса;
- не добавляющую ценность.

В идеальной ситуации большая часть ресурсов, потребляемых процессом, должна уходить на выполнение деятельности, которая добавляет ценность. При этом в качестве ресурса можно и нужно рассматривать время. Поэтому, выполняя анализ процесса, целесообразно определить, какое время тратится на осуществление деятельности, добавляющей ценность. Затем необходимо сравнить это время с общим временем выполнения процесса. Кроме того, для анализа целесообразно использовать относительный показатель, рассчитываемый как:

$$\frac{\text{время деятельности, добавляющей ценность}}{\text{общая длительность выполнения процесса}}$$

Необходимо выявить те действия в рамках процесса, которые не добавляют ценность, и попытаться их устранить. В итоге общее время выполнения процесса должно сокращаться.

* При приемке материала на склад проверяется его количество и отсутствие повреждений упаковки.

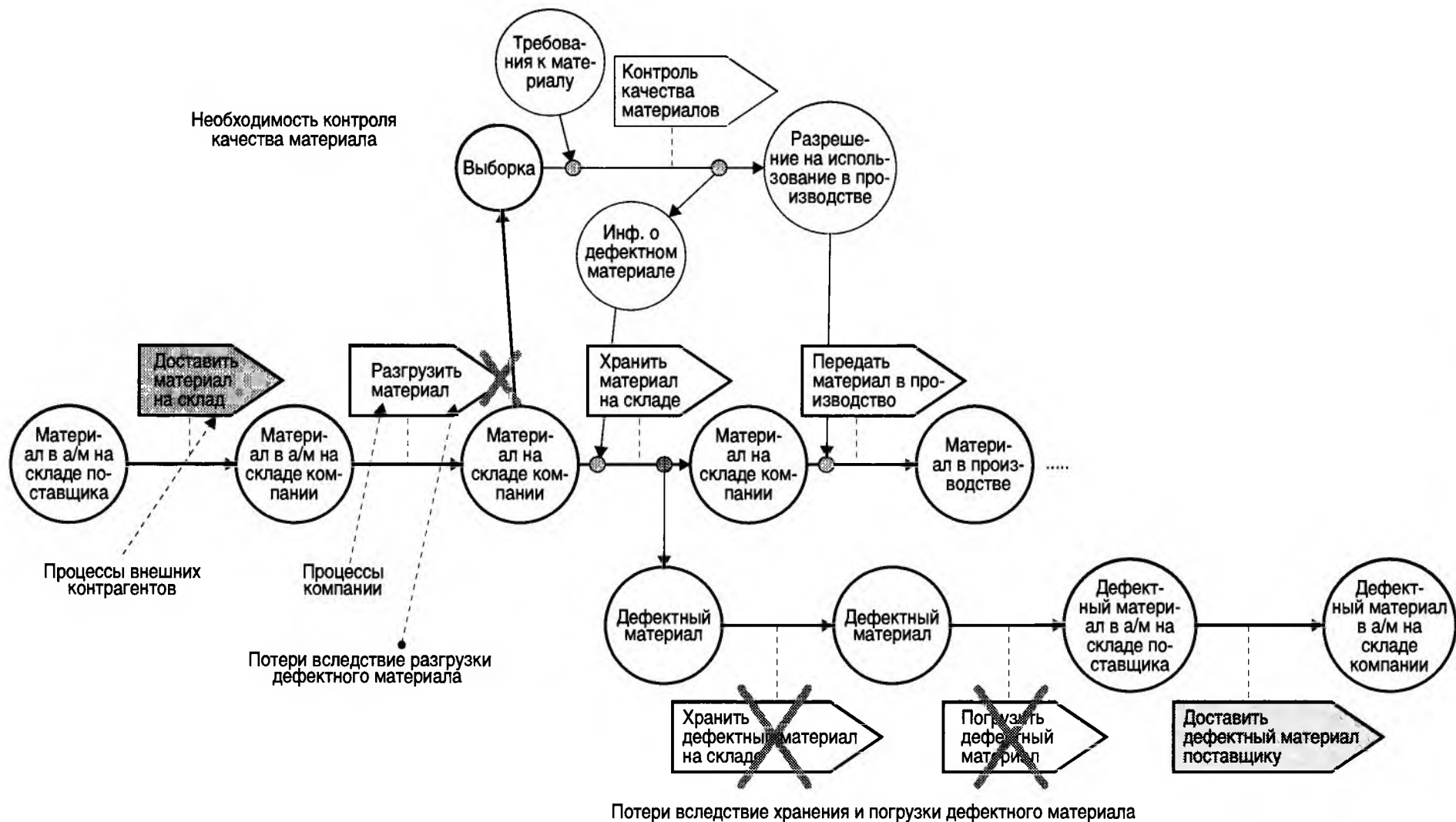


Рис. 6.15. Пример потерь в цепочке создания ценности

На рис. 6.16 схематично изображена ситуация, когда в цепочке процессов (в том числе в процессах управления) лишь незначительная доля деятельности добавляет ценность. Такая схема может быть очень наглядной и использоваться для демонстрации руководству компании перспектив улучшения процесса.

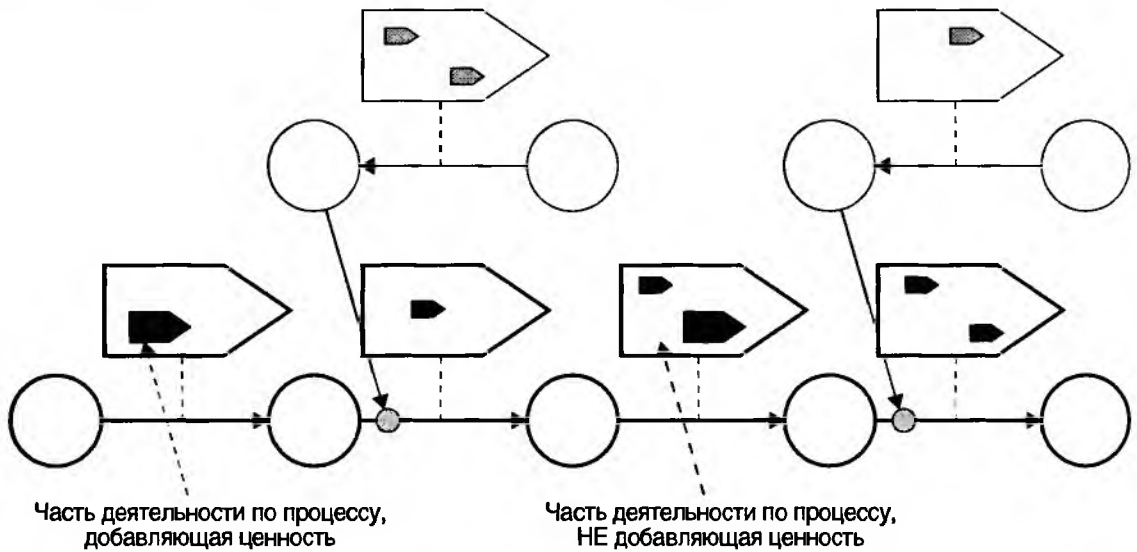


Рис. 6.16. Время, добавляющее ценность

Перед компаниями, которые анализируют свои процессы указанным выше способом, открывается удивительная картина. Большая часть времени, используемого для выполнения процесса, расходуется впустую (т. е. на не добавляющие ценность работы*).

Анализ процесса с точки зрения непродуктивно потраченного времени может стать для организаций важнейшим стимулом проведения улучшений.

Для процессов, в которых участвуют внешние клиенты компаний, целесообразно рассматривать длительность с точки зрения потребителей (т. е. с учетом затраты их времени на участие в процессах предприятия). Такой взгляд позволяет выявить проблемы в рамках процесса и более продуктивно использовать время. На рис. 6.17 показан пример разного видения процесса: со стороны организации и с позиции клиента.



Один из крупных банков решил оказывать услуги физическим лицам. Был создан отдельный бренд (например, «Б-1»), очень похожий по названию на бренд банка-основателя («Б»). В отделениях банка появились сотрудники, которые обслуживали клиентов «Б-1». Ниже рассматривается процесс обслуживания в банке «Б-1» с точки зрения клиента:

- нужно зайти в отделение банка и найти стойку, в которой обслуживаются клиенты именно «Б-1», а не «Б» (это нелегко, так как в зале сидят служащие и «Б», и «Б-1». Определить, кто именно отвечает за «Б-1», удастся не сразу);
- приходится отстоять очередь к представителю «Б-1» (в отделении всего один

* Примеры западных компаний, проводивших такой анализ, показывают, что доля времени, добавляющей ценность, может составлять не более 5% от общей длительности процесса.

служащий «Б-1»; общее количество стоек 5–6, но клерки за другими стойками не принимают клиентов «Б-1», так как это другая организация. Если служащий «Б-1» на обеде, то затрачивается целый час на его ожидание);

- после совершения операций представителем «Б-1» необходимо отстоять очередь в кассу, в которой обслуживаются также клиенты банка «Б»;
- в кассе можно услышать следующее: «Мы не можем принять рубли, а чтобы пополнить счет в евро, вам нужно найти другой банк и купить эту валюту»;
- после обращения к сотруднику «Б-1» с вопросом, почему не может быть совершена операция, приходится пригрозить сменой банка. В ответ даются разъяснения, что «система еще не налажена и мы не можем проводить такие операции, но для вас сделаем исключение»;
- необходимо снова отстоять очередь в кассу, внести деньги;
- после этого можно вернуться к сотруднику, получить договор и покинуть банк.

По мнению банка «Б-1», общее время, потраченное его сотрудниками на обслуживание клиента, составляет не более 15 мин. По подсчетам последнего, этот процесс занял не менее 50 мин.

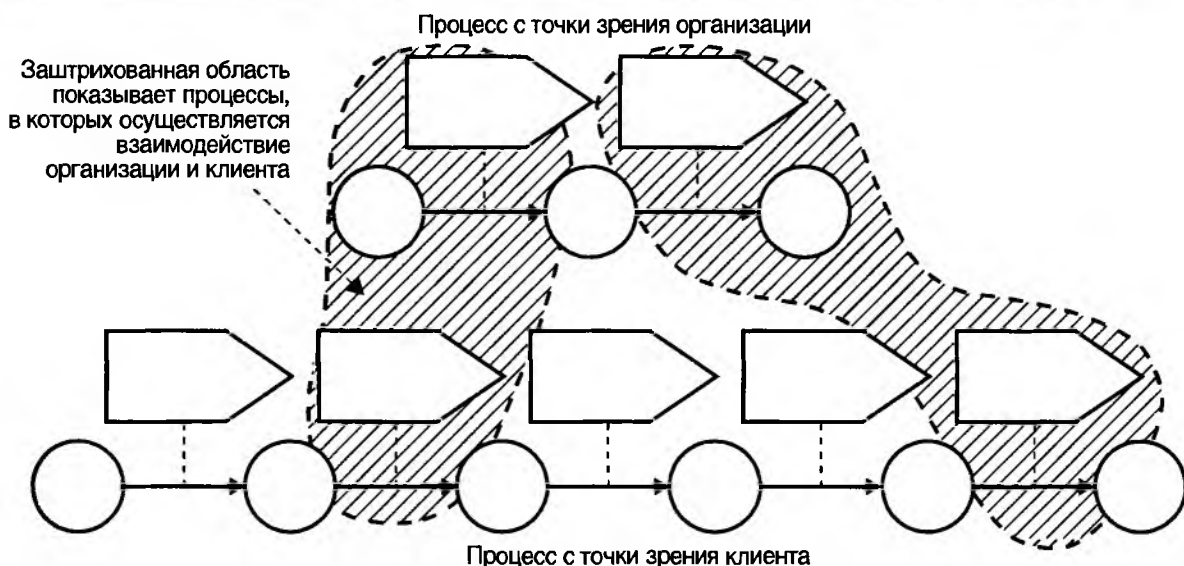


Рис. 6.17. Взгляд на процесс со стороны организации и со стороны клиента

6.2.3. Изменение технологии выполнения процесса

В разделе рассматриваются особенности анализа технологии выполнения бизнес-процесса. Некоторые из них могут показаться простыми, но исключать их из рассмотрения не следует.

6.2.3.1. Исключение ненужных повторений (делать правильно с первого раза)

Типичной ситуацией является повторение отдельных операций процесса или процессов в цепочке создания ценности. Повторение может возникать по разным причинам, в том числе вследствие:

- переделок продукции (возврат на предыдущие этапы процесса возникает вследствие необходимости исправления недостатков в продукте или услуге);

- неполностью выполненного объема работ (требуется доработка продукта или услуги);
- неполучения заданного результата (после выполнения ряда операций выясняется, что ожидаемый результат не достигнут);
- недостаточной удовлетворенности клиента (требуется повторить процесс или его отдельные операции);
- неэффективно спроектированной технологии выполнения процесса (т. е. сама технология предполагает возвраты и повторное выполнение операций без добавления ценности результату процесса);
- прочего.

На рис. 6.18 схематично изображено повторение процессов Б и В из-за необходимости исправления недостатков в продукте и процесса А вследствие некорректно спроектированной технологии его выполнения.

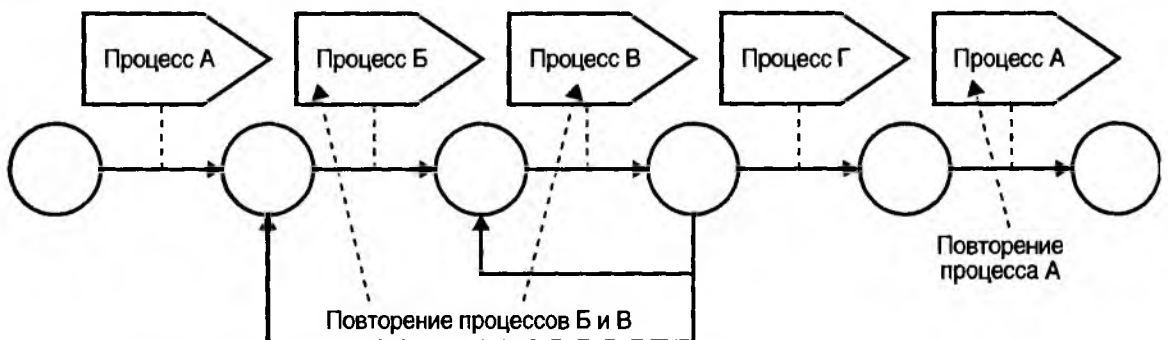


Рис. 6.18. Исключение ненужных повторений при выполнении процесса



Приведенный пример может показаться спорным. Речь идет о специальном контроле в аэропортах*. Как правило, при входе на специальном оборудовании досматривается багаж пассажиров. Делается это для того, чтобы никто не мог внести в здание предметы, представляющие угрозу. Те, кто часто летает, замечали: контроль проводится формально и поверхностно. После прохождения процедуры регистрации необходимо пройти специальную проверку еще раз. В этом случае сотрудники осматривают багаж более внимательно. Таким образом, процесс специального досмотра повторяется минимум два раза, что отнимает время и силы пассажиров, не говоря о затратах самого аэропорта.

6.2.3.2. Параллельное выполнение процессов

Параллельная организация выполнения процессов является одной из хороших возможностей улучшения деятельности организации. При выполнении анализа процессов следует выяснить, какие из них можно осуществлять параллельно. Затем необходимо проанализировать целесообразность такой организации деятельности. На рис. 6.19 показан пример реорганизации процессов.

До реорганизации процессы Б и В выполнялись последовательно, после реорганизации — параллельно.

* В некоторых аэропортах ситуация отличается от описанной в данном примере.

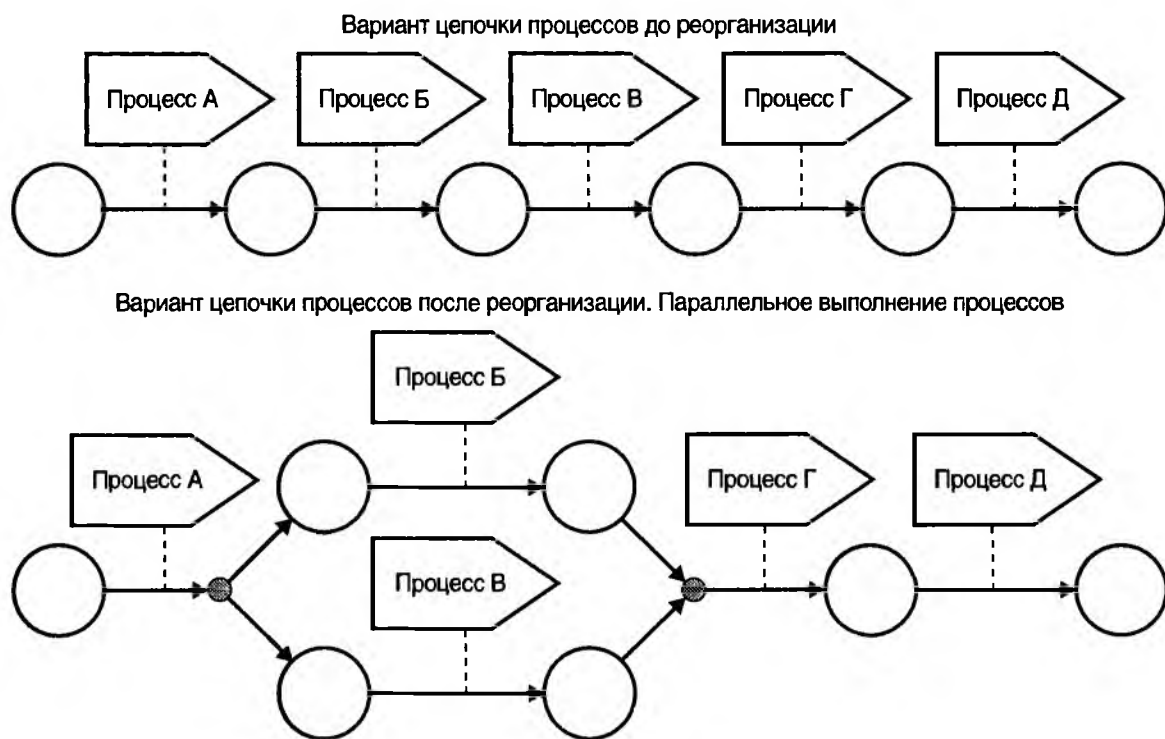


Рис. 6.19. Параллельное выполнение процессов

Параллельное осуществление может сократить общее время выполнения цепочки процессов в целом. Однако на практике возникают ограничения, не позволяющие организовать параллельную работу. В первую очередь речь идет о ресурсах. Например, у организации может не хватать:

- сотрудников и помещений;
- площадей, позволяющих разместить оборудование для параллельной обработки продукции;
- финансовых ресурсов и т. п.

Часто организовать параллельное выполнение процессов невозможно из-за проблем, связанных с управлением. Руководители не способны наладить параллельную работу, предпочитая последовательно контролировать ее этапы.



На предприятии было принято решение о покупке мощной и полностью автоматизированной линии. Основным ее агрегатом являлся многотонный пресс, способный работать с высокой производительностью. Смонтированная линия заняла практически весь цех. Производственники были удовлетворены. Поскольку переналадка прессы требовала времени и затрат, они старались запускать в производство большие по объему заказы. Это потребовало обширных складских площадей для хранения. Позже выяснилось, что многим клиентам был неудобен такой объем партий отгружаемой продукции.

Только через некоторое время руководители стали задумываться о правильности решения установить одну большую и мощную линию. В цеху можно было разместить два более слабых и менее автоматизированных прессы. Они позволили бы осуществлять производство различных партий параллельно. Это, в свою очередь, способствовало бы выпуску партий меньшего объема, частой смене

ассортимента и лучшему удовлетворению потребностей клиента. Но замену большого пресса на два или три малых было уже невозможно осуществить по производственным и экономическим соображениям.

6.2.3.3. Реализация различных сценариев процессов

Многие процессы в организации выполняются по сложной, требующей значительных ресурсов технологии. Часто по одной и той же схеме создают совершенно разные продукты (услуги). У некоторых руководителей возникают предположения, что ряд процессов можно упростить и сократить время их выполнения, если убрать лишние проверки, согласования, рассмотрения и т. п. Действительно, целесообразно анализировать процессы с точки зрения возможности реализации различных вариантов их выполнения.

На рис. 6.20 изображены два сценария процесса — сложный и простой. Итогом первого, содержащего все процессы цепочки, является сложный результат А. Следствием второго сценария — простой результат Б.

Разработка и практическая реализация различных вариантов может сократить затраты ресурсов и время выполнения процессов организации.

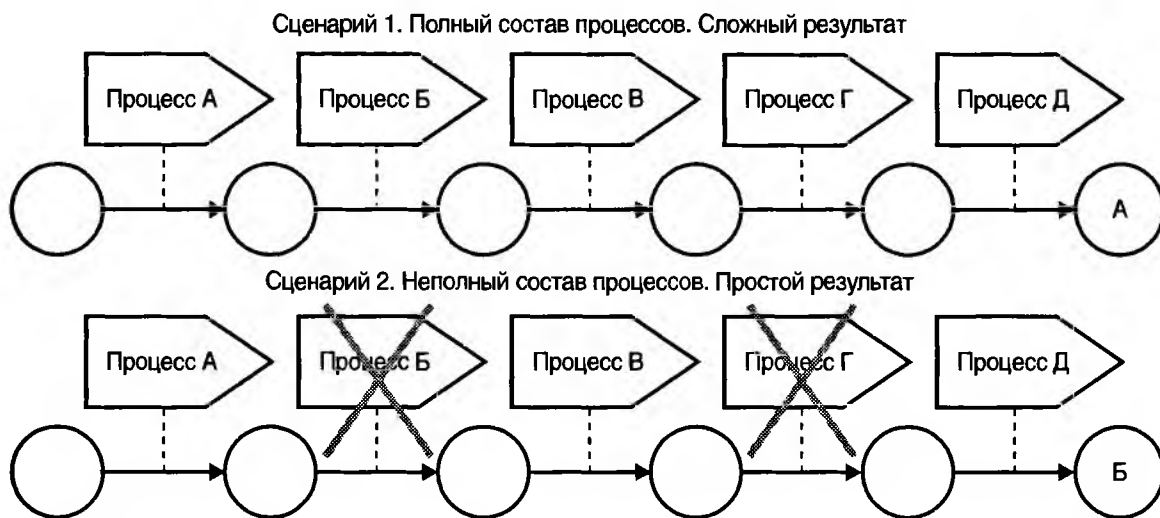


Рис. 6.20. Реализация различных вариантов процесса

6.2.3.4. Устранение узких мест

Одной из важнейших возможностей совершенствования процессов является выявление и устранение узких мест. Под узким местом в цепочке процессов понимается процесс, способность которого создавать продукт (услугу) не соответствует по времени выполнения затратам, количеству дефектов, требованиям цепочки процессов в целом.

В качестве примера узкого места на рис. 6.21 изображены две цепочки, которые выполняются параллельно, а их результаты поступают на вход одного и того же процесса.

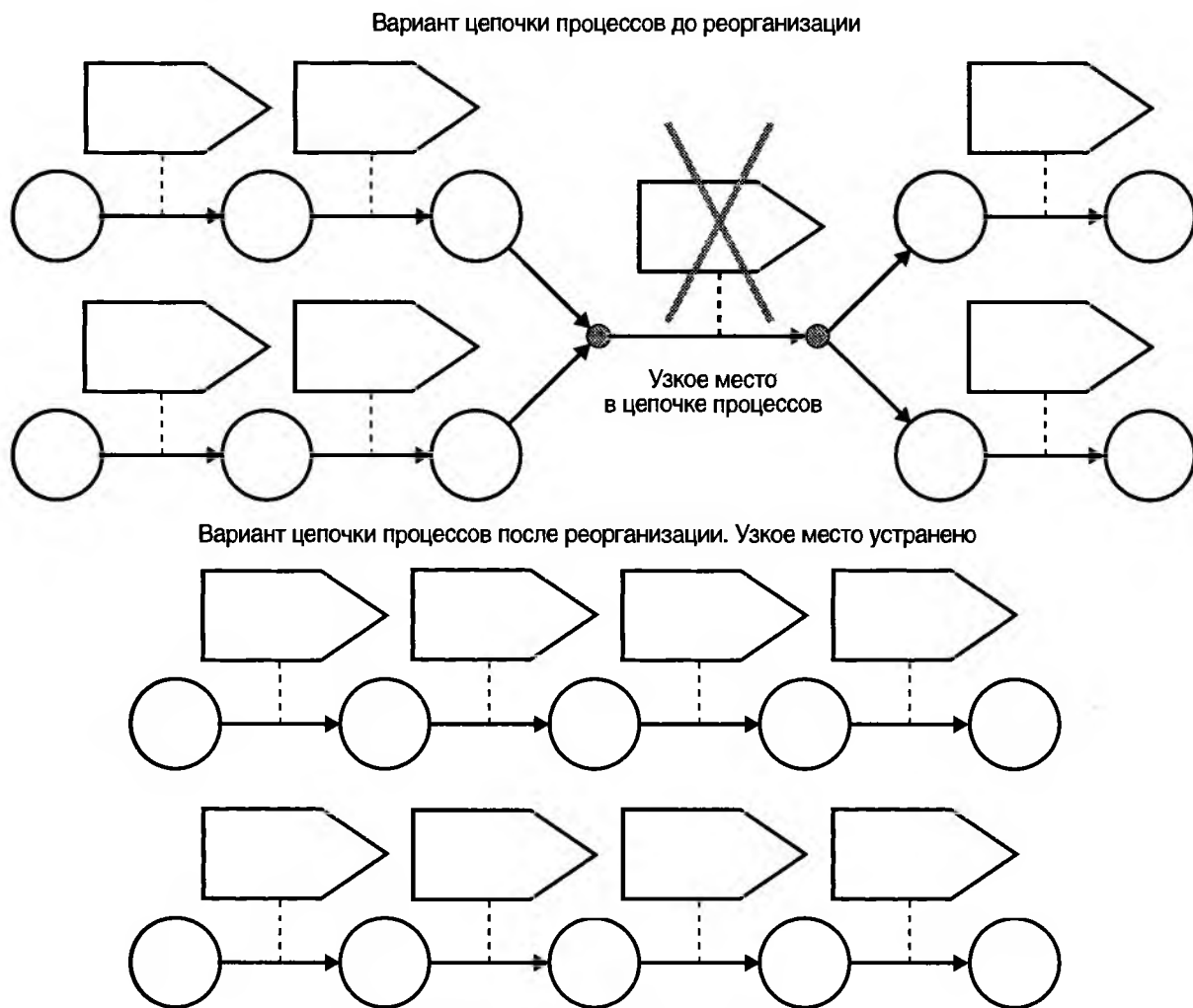


Рис. 6.21. Устранение узких мест

Формально самый простой способ устранить узкое место в процессе — отказаться от его выполнения и создать две (и более) параллельно выполняющиеся цепочки процессов. На рис. 6.21 показан пример того, как это делается.

В чем причины появления узких мест при выполнении процессов? При анализе последних можно рассматривать следующие причины:

- недостаток ресурсов, приводящий к невысокой производительности (пропускной способности) процесса;
- неэффективную технологию, способствующую появлению узких мест*;
- неэффективное управление процессами и ресурсами, необходимыми для выполнения процессов.

Организация не всегда может обеспечить свои процессы ресурсами, нужными для выполнения процесса с требуемой производительностью. Поэтому в ряде случаев наличие узких мест неизбежно. Хуже всего, когда невозможность привлечь необходимые ресурсы определяется внешними обстоятельствами.

* Ресурсов для выполнения процесса может быть достаточно, но технология его выполнения такова, что появляются узкие места.



Основным направлением деятельности организации являлось выполнение проектно-изыскательских работ. Ключевой фигурой при выполнении проектов являлся главный инженер проекта (ГИП). В организации было несколько ГИПов. Существовал большой спрос на проекты, выполняемые организацией, и ГИПы, по мнению руководства, были перегружены работой почти в два раза. Каждый из них вел от 8 до 15 проектов. В силу перегрузки ГИПов и специалистов в структурных подразделениях сроки выполнения проектов приходилось увеличивать. Периодически из-за недостатка времени снижалось качество проектных решений. Таким образом, образовалось узкое место в управлении проектами. Причиной явился недостаток ГИПов. Но, к сожалению, организация не могла быстро исправить ситуацию по следующим причинам:

- ни один институт в России не готовил ГИПов*;
- пожилые ГИПы ушли на пенсию;
- молодых специалистов в городе не было;
- привлечь квалифицированных ГИПов из других городов и регионов было сложно, так как это требовало больших финансовых затрат (например, на покупку жилья).

Решением проблемы стала подготовка молодых специалистов внутри организации. Однако для этого потребовалось значительное время. Кроме того, изменить ситуацию можно путем создания в организации института менеджеров проектов. В этом случае управление проектами было бы возложено на них, а ГИПы занимались бы только инженерными аспектами.

Следует отметить, что причиной появления узких мест может быть не только недостаток ресурсов, но и неэффективная технология выполнения процесса. Например, в некоторых государственных организациях ряд процессов, очевидно, специально проектируется с заведомо узкими местами.



Раньше процедура получения выписки из домовой книги была проста. Нужно было обратиться к паспортистке по месту жительства, предъявить паспорт, объяснить свою проблему и получить выписку с подписью и печатью. Последнее ставила паспортистка.

После реорганизации процесса паспортисткам запретили ставить печать на выписках из домовой книги. Теперь эта процедура входила в обязанности руководителя, сидящего в отдельном кабинете. Следует отметить, что паспортисток в этой государственной конторе обычно не меньше шести, а начальник один. Кроме того, он постоянно задерживался. Так образовалось узкое место в процессе, а начальник стал «устройством» для простановки печатей на выписках из домовой книги.

6.2.3.5. Отказ от невыгодных процессов — аутсорсинг

Аутсорсинг процессов является одним из интересных направлений повышения эффективности деятельности организации в целом. Выполнение аутсорсинга процессов означает следующее:

* По информации, полученной от руководителей этой организации.

- анализ эффективности процессов в существующих цепочках ценности компании;
- выбор процессов организации, по которым аутсорсинг был бы целесообразен;
- поиск поставщиков продуктов (услуг), способных заменить процессы организации;
- сравнительный анализ эффективности существующих процессов организации и решений, предлагаемых внешними поставщиками;
- оценка рисков, возникающих при передаче процессов компании на аутсорсинг;
- проектирование и внедрение внутри организации процессов управления теми процессами, которые будут переданы на аутсорсинг;
- передача процессов на аутсорсинг.

Почему аутсорсинг процессов возможен? Дело в том, что процессы других компаний могут быть более эффективными за счет:

- большей степени специализации;
- более современных технологий, в том числе информационных;
- наличия лучших ресурсов;
- более эффективного управления.



В небольшой нефтяной компании существовал парк нефтевозов и специальной техники. Поддержание техники в работоспособном состоянии обеспечивала ремонтная служба. Эксплуатация парка обходилась организации, по мнению ее руководителей, чересчур дорого, а нефтевозы ломались слишком часто. Было решено проанализировать возможность аутсорсинга процесса транспортировки нефти с месторождения. Нашли небольшое предприятие, владеющее парком нефтевозов, причем более приспособленных к плохим дорогам, чем автомобили компании. Экономические расчеты показали, что заказ услуг по транспортировке нефти на сторону будет более эффективным, чем эксплуатация собственного парка. В итоге процесс доставки нефти передали на аутсорсинг. Следует добавить, что были оценены риски. В случае возникновения проблем с поставщиком услуг можно было временно использовать бензовозы из другой компании холдинга.

Необходимо добавить, что одна из причин высокой эффективности процесса у внешнего поставщика заключалась в мотивации шоферов аккуратно и экономно эксплуатировать автомобили, чего не было в рассматриваемой компании.

6.2.3.6. Включение новых процессов

В некоторых случаях эффективность процессов можно повысить путем включения в систему новых процессов, которые до этого в организации не выполнялись. При их отсутствии система в целом может быть недостаточно эффективна.

* Такой анализ целесообразно выполнять на основе стратегических целей компании.

Компания в состоянии длительное время работать без этих процессов. Часто находится много противников изменений.

Для включения новых процессов в систему процессов необходимо выполнить анализ экономической целесообразности ее изменения.

6.2.3.7. Разделение процессов

Иногда бывает целесообразно изменять систему процессов организации путем разделения существующих процессов на несколько новых. Например, новый процесс может быть получен путем выделения части существующего и создания еще одного, отдельного процесса.

6.2.4. Изменение ресурсов процесса

Еще одной возможностью улучшения процесса является изменение ресурсов, которые используются при его выполнении.

На рис. 6.22 показано, что ресурсы могут находиться в постоянном распоряжении владельца процесса или предоставляться на необходимое для выполнения работы время другими процессами организации*.

Недостаток ресурсов может быть узким местом при выполнении процесса. Поэтому анализ процессов с точки зрения обеспеченности их ресурсами представляется достаточно продуктивным. При его выполнении целесообразно разделить все ресурсы на две категории, как было сказано выше.

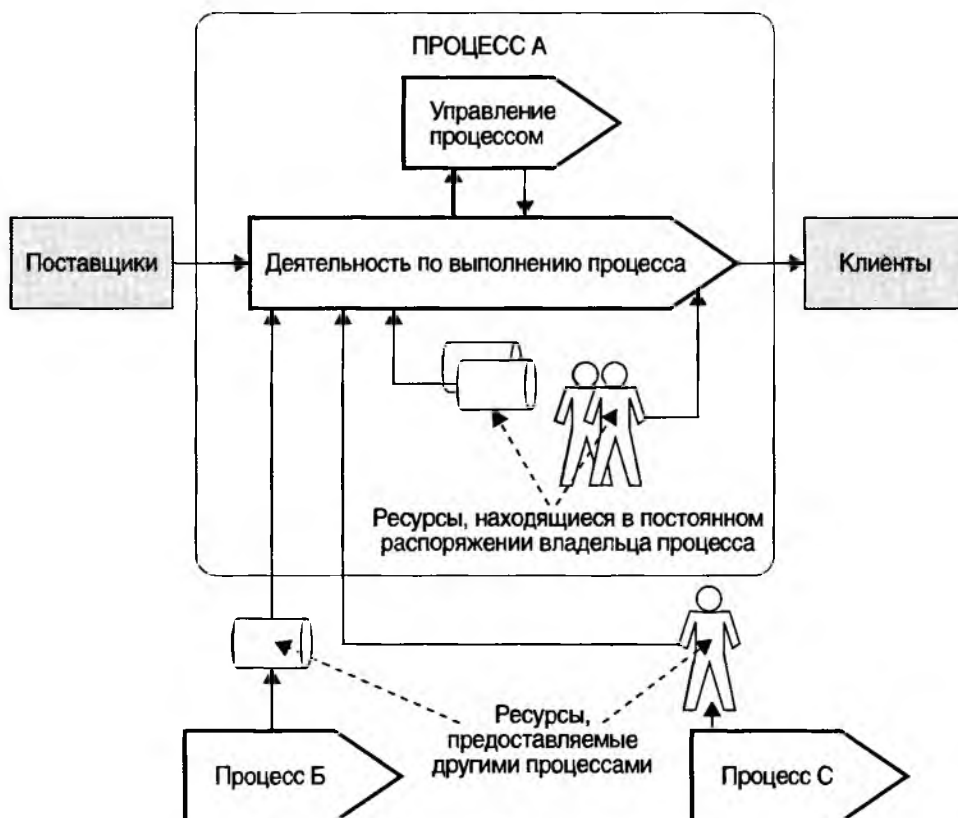


Рис. 6.22. Ресурсы бизнес-процесса

* И внешними контрагентами организации.

В организации многие процессы предназначены именно для обеспечения других процессов ресурсами. Наряду с анализом цепочек создания ценности нужно уделять серьезное внимание аспекту ресурсного обеспечения.

6.2.5. Изменение входов процесса

Результативность и эффективность процессов во многом определяется входами в процесс. Под входами понимаются материальные объекты и информация в различной форме. Анализ процесса будет неполным, если не проанализированы его входы.

Это можно сделать с учетом следующих аспектов:

- соответствия входов требованиям, предъявляемым процессом (технического соответствия);
- своевременности предоставления входов в процесс (соответствия плану по времени);
- полноты предоставления входов (соответствия плану по количеству);
- удобства предоставления входов (т. е. работы поставщиков).

Анализ указанных аспектов может выявить ряд проблем, устранение которых существенно повысит результативность и эффективность процессов.

6.2.6. Использование информационных технологий

Использование современных информационных технологий (в случае корректного внедрения) может существенно повысить эффективность бизнес-процессов организации. Практические примеры предприятий это подтверждают. В некоторых отраслях современный бизнес без информационных технологий невозможен.

Тем не менее есть много отрицательных примеров, когда информационные технологии не приносят желаемого результата. Руководители компаний подчас возлагают чрезмерные надежды на информационные технологии.

На рис. 6.23 показаны примеры* различных способов налаживания оперативного управления процессом.

Ситуация 1

Внедрена информационная система. Информация об операциях процесса фиксируется на бумажном носителе и передается в специальный отдел. В этом отделе с бумажного носителя она вносится в базу данных информационной системы. Раз в сутки информационная система формирует отчет, который распечатывается и передается руководителю, ответственному за управление процессом. На каждом этапе возникают ошибки, связанные с передачей и вводом информации. Кроме того, отчет у руководителя появляется не раньше чем через сутки после того, как появилась первичная информация.

* Данный пример, возможно, несколько преувеличивает проблемы, возникающие при использовании информационных систем.

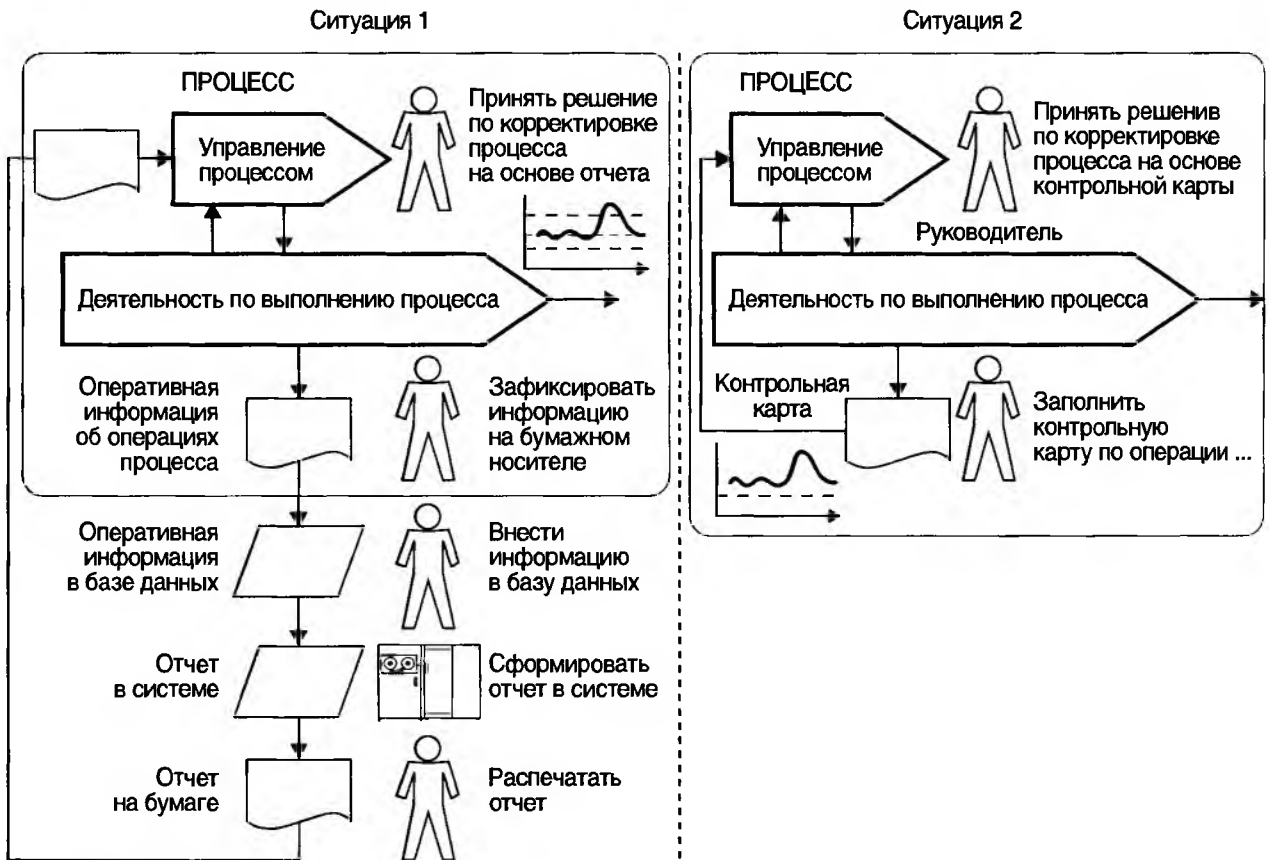


Рис. 6.23. Информационные технологии и управление бизнес-процессами



Компания эксплуатировала оборудование, установленное на множестве площадок в городе. В рамках программы модернизации для этого оборудования были закуплены новые, дорогие датчики с памятью. Эти датчики с определенной частотой фиксировали некоторый показатель и заносили его в память. Раз в сутки специальный сотрудник компании последовательно объезжал все площадки, на которых было установлено оборудование, подключал к датчикам ноутбук и «закачивал» на него показания из памяти датчиков. Затем он возвращался в офис, подключался к системе, формировал отчет и на следующее утро представлял его руководству. Однако полученный документ не имел большой ценности для руководителей, поскольку на его основе поздно было принимать решения (к моменту получения отчета реальные показания датчиков уже менялись и т. п.). При этом датчики ставились для получения оперативной информации и принятия соответствующих решений. Таким образом, эффект, ожидаемый от применения датчиков, не был получен. Потребовалась дальнейшая модернизация — установка оборудования для оперативной передачи показаний датчиков по радио или через Интернет. Правда, в этом случае необходимость наличия у датчиков памяти уже отсутствовала.

Ситуация 2

Сотрудники, выполняющие процесс, оперативно фиксируют результаты деятельности в контрольных картах. Как сами работники, так и руководство немедленно просматривают эти контрольные карты. Руководитель, ответственный за

управление процессом, при необходимости принимает решения по корректировке процесса.

Стоит отметить, что целесообразно сначала использовать более простые и доступные формы контроля хода и результатов процесса (например, контрольные листки и др.) и уже потом переходить к сложным формам управления процессом с использованием информационных технологий.

ГЛАВА 7

Описание процессов с помощью моделей Work Flow

7.1. Бизнес-процесс как поток работ

В качестве одного из возможных вариантов деятельность по выполнению бизнес-процесса* может быть описана как поток работ (Work Flow)**. Существуют различные подходы к формированию схем потоков работ. В первую очередь такие схемы создаются для:

- регламентации операций, выполняемых несколькими*** сотрудниками, в целях получения заданного результата;
- разработки типового порядка действий (например, общих для организации стандартов);
- описания, анализа и реорганизации деятельности.

На рис. 7.1 приведен простейший пример схемы потока работ, выполненной без использования специальной методики (нотации). Изображены три сотрудника и взаимодействие между ними.



Рис. 7.1. Упрощенная схема потоков работ

* Деятельность по выполнению процесса является частью процесса (см. определение в первой главе).

** Далее в тексте седьмой главы будет встречаться только термин «поток работ» (понятие «Work Flow» употребляться не будет).

*** Или даже одним сотрудником.

На схеме видно, что работники последовательно выполняют операции процесса. Это, например, означает, что операция 4 не будет выполнена, пока не завершатся операции 1, 2 и 3. Стрелки в данном случае показывают последовательность операций, а пиктограммы демонстрируют, в какой форме передается информация между сотрудниками (бумажный документ, электронный файл и т. п.). На более крупном уровне описания вся рассмотренная цепочка операций могла бы выглядеть как одна стрелка, изображающая деятельность по выполнению процесса.

Во второй главе подробно рассмотрена методика построения схем цепочек создания ценности (ЦСЦ). Этот метод очень удобен для описания бизнес-процессов на верхнем и среднем уровнях. Что касается детального уровня рассмотрения, то необходимо использовать другой инструмент, а именно схемы потоков работ (Work Flow). Иногда этот детальный уровень рассмотрения процессов называют операционным.

В книге не делается попытка четко определить ту степень детализации процесса, при которой необходимо переходить от схем ЦСЦ к схемам потоков работ*. Даются только общие рекомендации.



Метод описания процессов с помощью потоков работ следует использовать тогда, когда необходимо описать технологию выполнения деятельности с той степенью детализации, которая даст возможность работать конкретным подразделениям (сотрудникам) и получать запланированный результат.

Следует использовать различные методы для описания бизнеса в целом (например, в виде схем ЦСЦ) и для описания процессов на операционном уровне (потоки работ).



Для описания и регламентации бизнес-процессов в компаниях, как правило, разрабатываются соответствующие методики. В большинстве случаев эти методики содержат различные виды схем для описания бизнес-процессов верхнего, среднего и нижнего уровней. Схемы верхнего уровня чаще всего носят упрощенный, структурный характер, а нижнего — представляют собой различного вида потоки работ.

На практике встречались следующие ситуации с выбором метода описания процессов:

На верхнем уровне	На нижнем уровне
Перечень процессов верхнего уровня	Схема потоков работ в виде блок-схем в MS Word
Структурная схема IDEF0	Схема потока работ «Свим лайн» схема потока работ в Visio
Схема ЦСЦ в Visio	«Свим лайн» схема потоков работ в Visio
ARIS VAD	ARIS eEPC
IDEF0	IDEF3

* В каждом конкретном случае этот уровень может быть различным.

Приходилось сталкиваться и с другими вариантами. Общим для них является одно — применение схем потоков работ для описания и регламентации бизнес-процессов на нижнем (детальном) уровне.

В следующем пункте рассмотрены некоторые теоретические основы построения схем потоков работ.

7.2. Теоретические основы построения схем потоков работ

Схемы потоков работ можно строить по-разному. Дело не в том, соблюдается какая-либо нотация или нет. Главное, чтобы разрабатываемые схемы соответствовали выбранной (разработанной) в компании методике и были понятны сотрудникам. Тем не менее, чтобы быстро и эффективно разрабатывать схемы потоков работ, нужно знать некоторые базовые принципы их построения.

Прежде всего стоит отметить, что схемы (модели) потоков работ отражают динамику выполнения процессов. Поэтому с их помощью можно показывать не только структуру операций процесса, но и последовательность их выполнения во времени. Эффект достигается за счет использования определенного языка на схемах потоков работ.

На рис. 7.2 показаны две операции, связанные между собой стрелкой. С точки зрения описания потока работ такая связь, как правило, означает, что вторая операция начинает выполняться только тогда, когда закончилась первая. Стрелка в данном случае служит лишь для того, чтобы показать последовательность выполнения операций.

Для лучшего понимания на рисунке изображена временная шкала и отмечена длительность выполнения каждой операции. Как правило, на схемах потоков работ эту информацию не отражают, что снижает информативность схем с точки зрения отображения динамики выполнения операций процесса во времени.

Если стрелку, соединяющую операции на рис. 7.2, интерпретировать как информационный или материальный поток, смысл схемы существенно изменится. Рассматриваемые операции процесса не обязательно будут выполняться последовательно, просто между ними установится связь (взаимодействие). Несмотря на

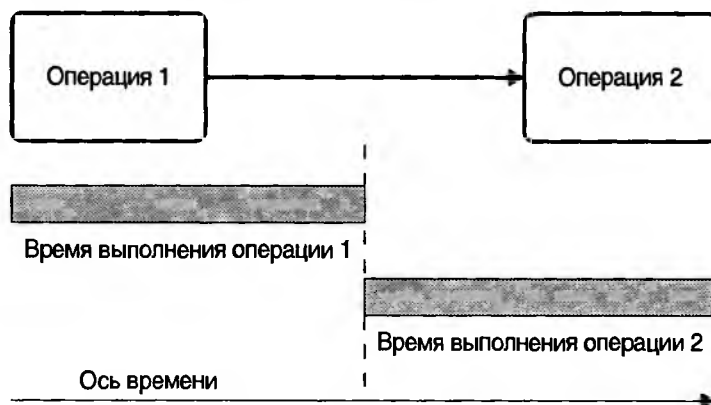


Рис. 7.2. Операции и связи между ними

кажущуюся очевидность, многие специалисты разрабатывают схемы потоков работ, не понимая этого различия. В результате получаются модели, которые сложно понять, и основная цель построения схемы — четкая и прозрачная регламентация деятельности — не достигается.

В то же время сотрудники, выполняющие операции, всегда взаимодействуют между собой, передавая информацию и материальные предметы. При регламентации процесса на схеме следовало бы отразить эти потоки. Не нарушая логики построения схем, это можно сделать так, как показано на рис. 7.3.

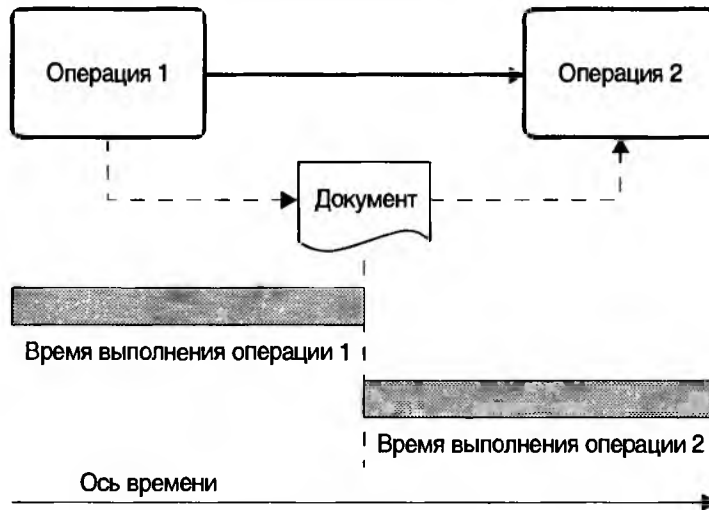


Рис. 7.3. Отображение информационных и материальных потоков на схемах потоков работ

Для отображения информационного потока (в данном случае в виде бумажного документа) операции на представленной схеме соединены пунктирными стрелками*.

На рис. 7.2 и 7.3 изображены простейшие ситуации. А как показать на схеме более сложный случай, когда после выполнения операции 1 начинается параллельное осуществление нескольких операций? Необходимо использовать специальный графический символ, который будет указывать на ветвление процесса. В качестве такого символа часто используют ромб, как это показано на рис. 7.4.

Внутри ромба вписано условие, которое указывает на возможные результаты завершения операции 1. Например, эта операция заключается в анализе заявки клиента на поставку товара и проверке наличия последнего на складе. В подобном случае условие в ромбе может быть сформулировано следующим образом: «Товар есть на складе?». Если да, то можно выписывать клиенту счет. Если нет — нужно, например, уведомить об этом потребителя, согласовать сроки поставки и т. д.

Заметим, что во многих нотациях (например таких, как ARIS eEPC или IDEF3) для отображения ветвления (слияния) потоков работ используются специальные символы логики: «И», не исключающее «ИЛИ», исключающее «ИЛИ». Тем не менее на практике при регламентации потоков работ можно ограничиться

* Тип стрелки не имеет значения. Важно, чтобы эта стрелка отличалась от используемой для отображения последовательности выполнения операций процесса.

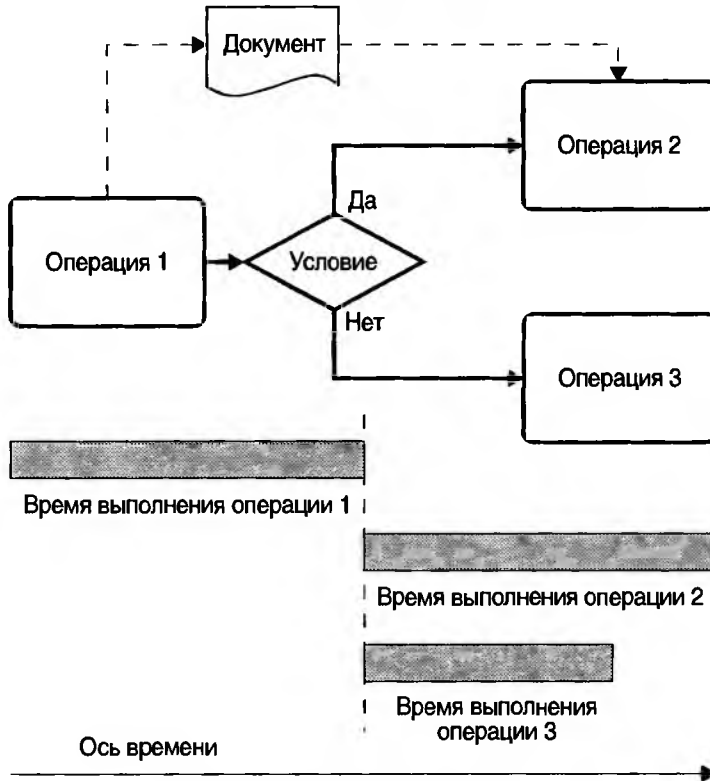


Рис. 7.4. Ветвление процесса

использованием ромба, который заменяет (в определенной степени) все специальные операторы логики*.

Воспроизводить на схемах ветвление процесса (и использовать ромб) целесообразно для:

- 1) отображения наиболее вероятных сценариев завершения операций и выбора дальнейших действий в зависимости от полученного результата;
- 2) констатации факта принятия управленческого решения, в зависимости от которого должны выполняться различные последующие ветки процесса.

В первом случае использование ромба для ветвления позволяет подсказать сотрудникам, как им действовать. Благодаря его наличию не нужно обращаться за указаниями к руководителю в каждой конкретной ситуации. Таким образом, отображение ветвления на схеме процесса может быть полезным для делегирования полномочий руководителя сотрудникам, выполняющим процесс.

В ряде случаев руководитель должен принимать решения по итогам выполнения операций. Результаты решений также отображаются ромбом. В зависимости от принятого решения могут реализовываться различные ветки процессов. Отображение на схемах точек принятия решений позволяет руководителям увидеть, на каком этапе они непосредственно вовлечены в оперативное управление процессом**.

* Более подробно о построении моделей Work Flow с применением символов логики можно прочитать в специализированных изданиях, а также в книгах В.В. Репина «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» и «Бизнес-процессы: регламентация и управление».

** И оценить, не слишком ли часто они работают как простые контролеры, не добавляя ценности результату процесса.

Использовать ромбы для ветвления процесса следует с осторожностью, так как большое количество ветвлений делает схему не прозрачнее, а скорее наоборот. Очевидно, что показывать ромбами нужно только наиболее существенные, важные с точки зрения получения результатов процесса события.

При формировании схем потоков работ возникает проблема, как показывать обратные связи (возврат назад и повторение некоторых операций процесса)*. На рис. 7.5 изображена именно такая ситуация: после выполнения операции 5 возможен возврат и повторение операции 3. Если следовать логике построения схем потоков работ, то для каждой операции допустимо показывать только одну входящую и одну исходящую стрелки, отображающие последовательность выполнения операций. С точки зрения теории при возникновении обратных связей их нужно показывать с помощью операторов логики (в упрощенном виде — ромбов). Но схема процесса в этом случае становится сложной и непрозрачной. Поэтому на практике стоит сделать некоторое отступление от теории и показывать обратные связи так, как это сделано на рис. 7.5. Этот метод будет действенным до тех пор, пока полученные схемы процессов можно будет интерпретировать однозначно. В противном случае нужно все-таки использовать операторы логики (или ромбы).

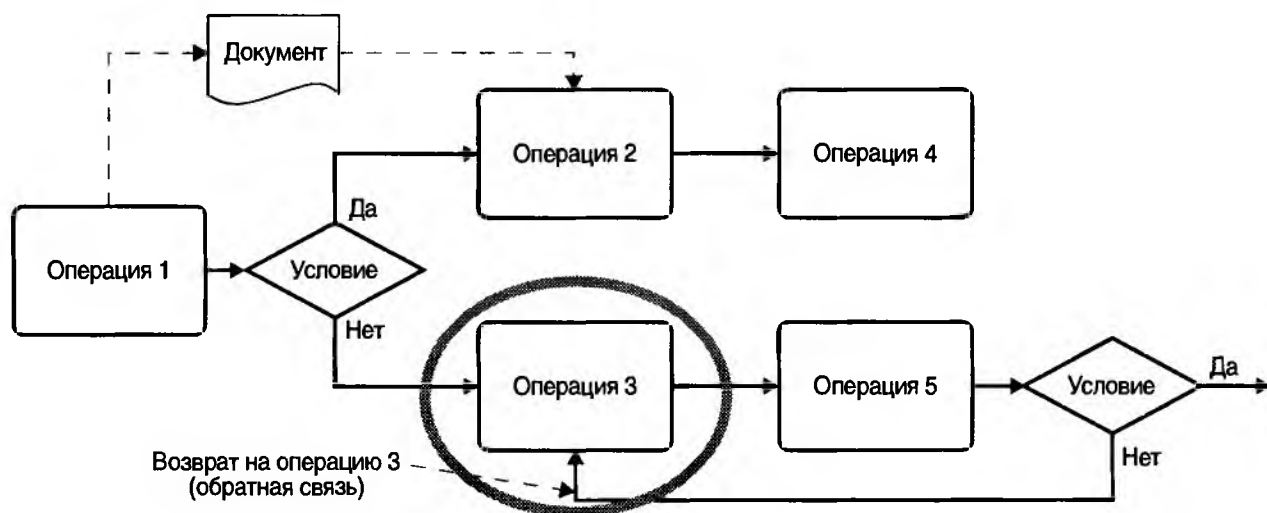


Рис. 7.5. Отображение обратных связей на схемах потоков работ

При построении схем потоков работ могут использоваться различные условные обозначения. В компании целесообразно разработать и утвердить методику описания потоков работ, включая формы операционных карт** процессов, которые будут использованы в качестве регламентирующих документов. При разработке такой методики удобно использовать условные обозначения, изображенные на рис. 7.6.

* Можно вообще не показывать возвраты на схеме потока работ, а вместо этого расширять схему, повторяя на ней нужные операции. Но в этом случае схема может получиться чересчур объемной.

** А также паспортов процессов, карточек процессов, регламентов процессов и т. п.

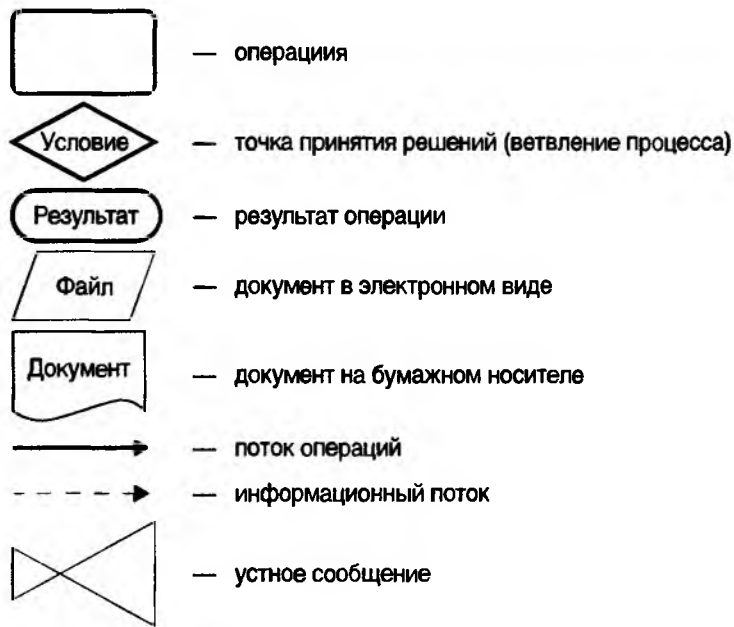


Рис. 7.6. Пример условных обозначений, используемых для создания схемы потоков работ

Схемы потоков работ удобно строить при помощи программного продукта MS Visio. На рис. 7.7 показан фрагмент схемы потока работ, построенной в MS Visio с использованием условных обозначений, представленных на рис. 7.6.

Пример, приведенный на рис. 7.7, имеет некоторую особенность. Для отображения результата выполнения операции «проверить, полностью ли собран

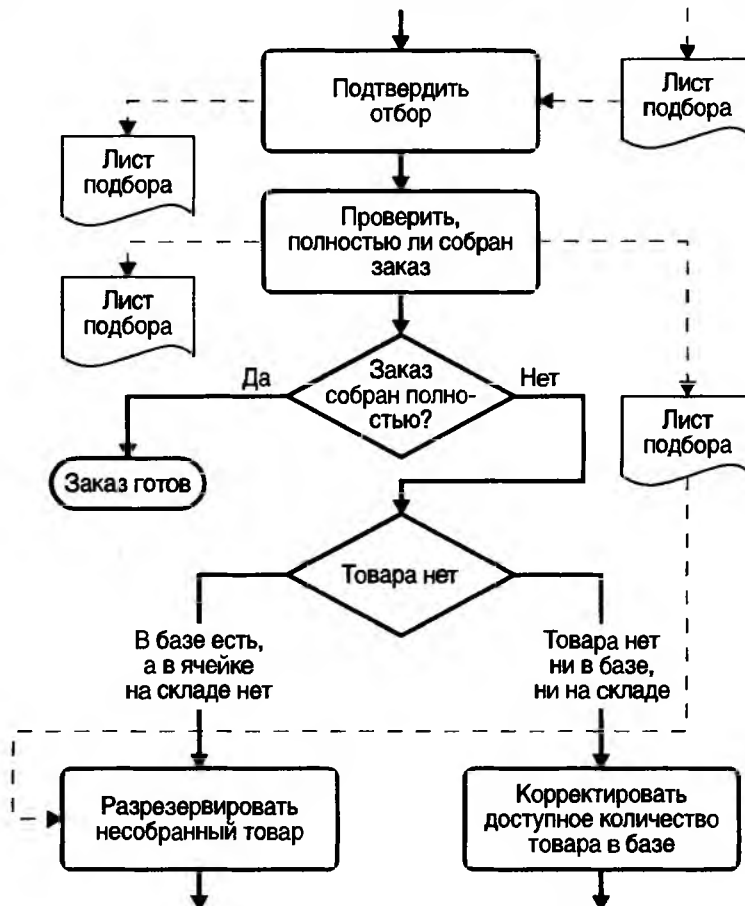


Рис. 7.7. Фрагмент схемы потока работ

заказ» потребовалось два ромба. Дело в том, что результат рассматриваемой операции не исчерпывается двумя вариантами: «заказ готов» и «заказ собран не полностью». Для дальнейшего хода процесса важна дополнительная информация о ситуации с товаром, т. е. о его наличии в базе. В данном случае можно было бы показать на схеме один ромб с тремя выходящими из него стрелками. В каждом конкретном случае нужно выбирать наиболее наглядный и «прозрачный» для восприятия сотрудниками вариант. При этом стоит, однако, придерживаться здравого смысла и требований методики, утвержденной в организации.

7.3. Различные формы представления схем потоков работ

В данном пункте рассматриваются различные виды схем потоков работ, используемые на практике. Читатель может выбрать для себя тот вид схемы, который в наибольшей степени соответствует задачам практической регламентации процессов организации.

По способу построения схемы потоков работ можно условно разделить на следующие группы:

- простые схемы;
- простое сочетание схемы и таблицы;
- схемы, совмещенные с таблицами;
- схемы «свим лайн», в том числе:
 - схемы с указанием участников процесса;
 - схемы с указанием участников процесса и с привязкой ко времени;
- прочие.

7.3.1. Простые схемы потоков работ

Простые схемы потоков работ выполняются в свободной форме. Используемые при этом условные обозначения могут быть различными. Пример простой схемы показан на рис. 7.1. Эти схемы имеют свои преимущества и недостатки.

Преимущества:

- простота исполнения;
- наглядность (благодаря использованию различных пиктограмм);
- «свобода» с точки зрения размещения объектов на схеме.

Недостатки:

- «нестандартный» вид схем;
- большая субъективность при построении схемы;
- при большом количестве элементов схемы плохо воспринимаются;
- при большом количестве элементов схема, как правило, занимает несколько листов формата А4, что неудобно для использования.

В целом «простые» схемы потоков работ можно рекомендовать для использования в презентационных целях. На практике для описания операционных про-

цессов и последующей регламентации «простые» схемы применять не рекомендуется.



В организацию была принята новая сотрудница, которая уже имела некоторый опыт описания процессов на предыдущем месте работы. Желая зарекомендовать себя, она подготовила несколько схем процессов в простом формате, причем использовала яркие пиктограммы для обозначения людей, оборудования, зданий и т. п. Но с методической точки зрения эти схемы были разработаны неграмотно (содержали грубые ошибки), а с содержательной — неадекватно отражали реальные процессы компании. Ранее в данной компании уже была описана часть процессов, причем с помощью четко проработанной методики. Новая сотрудница частично ознакомилась с этим опытом, но предложила свой вариант описания процессов. В результате руководству пришлось разбираться с двумя различными типами схем. Поскольку желания серьезно заниматься описанием и улучшением процессов у менеджеров верхнего уровня не было, вновь предложенная простая схема «с картинками» понравилась им больше, чем профессионально разработанная, сложная, но отражающая реальную ситуацию схема, созданная ранее. Очевидно, примитивный вариант, предназначенный для презентации, был более удобен с точки зрения возможности дальнейшего бездействия. На этой схеме практически нечего было обсуждать, и не нужно было принимать никаких серьезных управленческих решений.

Рассматриваемый случай, как и многие другие, указывает на важность для руководителей формы представления схем процессов. С одной стороны, схемы не должны быть слишком сложными. В этом случае у руководства создается впечатление, что работать с ними трудно и это требует слишком много времени. Кроме того, не всегда можно понять, что изображено на таких схемах. С другой стороны, схемы не должны быть примитивными, поскольку тогда по ним нельзя будет обсуждать конкретные проблемы и принимать решения по изменению процессов.

7.3.2. Простое сочетание схемы и таблицы для описания потоков работ

На рис. 7.8 показан пример сочетания схемы потока работ и соответствующей таблицы. При описании процессов указанным способом в первом столбце таблицы обычно размещают схему процесса, а в остальных — подробную информацию по каждой операции. Как правило, для описания операции указывают следующую информацию:

- поставщики;
- входы;
- требования к входам;
- текстовое описание операции;
- сотрудник, ответственный за операцию;
- сотрудники, участвующие в выполнении операции;
- требования к ресурсам, необходимым для выполнения операции;
- выходы (результаты операции);
- требования к выходам;



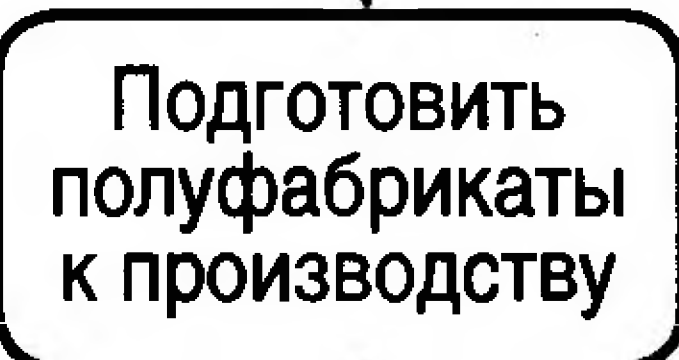
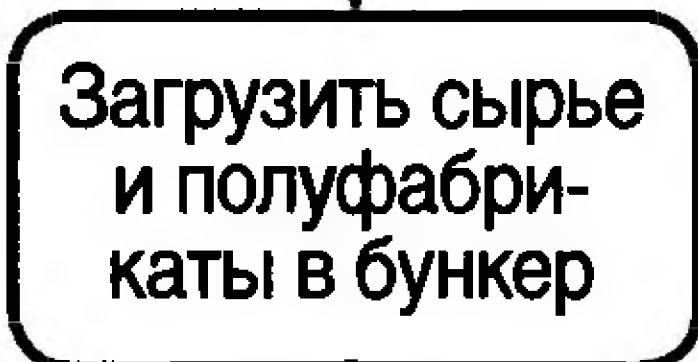
Блок-схема процесса	№ операции	Поставщики	Входы	Требования к входам	Описание операции процесса	Ответственный	Участники	Требования к ресурсам	Выходы	Требования к выходам	Потребитель	Действия в случае отклонений
	1	Процесс 1	1. Сырье	1. ТУ1023	Входной контроль качества	Контролер	Грузчик	1 контролер 1 грузчик	Акт	Форма ...	Процесс контроля качества	Вызвать мастера
	2	—	—	—	Подготовить сырье к производству	Мастер	Рабочий	1 рабочий	Готовое к производству сырье	—	—	—
	3	Процесс 2	2. Полуфабрикаты	1. ТУ01025	Подготовить полуфабрикаты к производству	Мастер	Рабочий	2 рабочих	Готовые полуфабрикаты	—	—	—
 <p style="text-align: center;">A</p>	4	—	—	—	Загрузить сырье и полуфабрикаты в бункер	Мастер	Оператор бункера	Бункер Б—1	1. Данные в журнале	Р010203	—	—

Рис. 7.8. Пример сочетания схемы и таблицы

Блок-схема процесса	№ операции	Поставщики	Входы	Требования к входам	Описание операции процесса	Ответственный	Участники	Требования к ресурсам	Выходы	Требования к выходам	Потребитель	Действия в случае отклонений
	5	Процесс 3	1. Пар.	1. ...	Обрабатывать в течение 1 ч 20 мин	Мастер	Оператор бункера	1 оператор	1. Готовая масса в бункере	P010285	—	Вызвать механика
	6	—	—	—	Охладить бункера	Мастер	Оператор бункера	1 оператор	1. Охлажденная масса в бункере	P010285	—	Вызвать электрика
	7	Процесс 4	1. Чистые емкости	1. ТУ05060	Выгрузить массу из бункера в емкости	Мастер	Оператор бункера, рабочие	2 рабочих	1. Масса в емкостях. 2. Инф-я в коммерческий отдел	P010285	Процесс ...	—
	8	—	—	—	Контроль качества массы	Контролер	Мастер	1 контролер	Акт	Форма ...	Процесс контроля качества	Вызвать менеджера по качеству
	9

Рис. 7.8 (окончание)

- потребители выходов (результатов операции).
- действия в случае отклонений.



На производственном предприятии была разработана методика описания бизнес-процессов с помощью рассматриваемого типа схем. Таблица, используемая для описания операций процесса, включала более 10 столбцов. Таблица не уместилась на лист формата А4 (в альбомном варианте), столбцы оказались очень узкими. Пришлось использовать альбомный формат А3. Схема процесса выглядела практически линейной. Если в ней происходил возврат на предыдущие операции, то это не было отражено наглядно. В целом схемы процессов получились громоздкими и плохо воспринимались визуально. Неудивительно, что ими почти никто не пользовался.

Способ описания потоков работ с помощью сочетания схемы и таблицы имеет как преимущества, так и недостатки.

Преимущества:

- четкая структурированность информации об операциях процесса;
- удобство при описании линейных схем*.

Недостатки:

- неудобство при описании процессов, содержащих несколько обратных связей;
- трудности при заполнении таблицы при слишком большом количестве столбцов;
- недостаток наглядности схем из-за большого количества страниц.

Рисунок 7.9 иллюстрирует весьма распространенную ошибку. Она состоит в том, что схемы потоков работ (блок-схемы процессов) используют для описания процессов верхнего уровня. Отображать логику процесса на этом уровне не имеет смысла. Действительно, операция «формирование графика отгрузки и согласование с потребителем» предполагает, что выполняются определенные корректировки графика по итогам согласования. Указывать «корректировку графика отгрузок» в виде отдельной операции и использовать символ ветвления (в данном случае ромб), для того чтобы показать переход к этой операции, не требуется. Такое отображение процесса не добавляет ценности с точки зрения регламентации. Вообще применение схемы потоков работ для описания процесса такого уровня нецелесообразно.

К сожалению, во многих компаниях при использовании блок-схем процессов допускают следующие ошибки:

- применяют схемы потоков работ для описания процессов верхнего уровня;
- некорректно (без необходимости) используют точки ветвления;
- на схеме процесса одновременно указывают крупные и детальные операции;
- прочие.

* То есть схем без обратных связей.



Рис. 7.9. Некорректное использование схемы потоков работ для описания процесса верхнего уровня

Из-за указанных ошибок схемы потоков работ (блок-схемы процессов) получаются формальными и фактически не используются для регламентации.

7.3.3. Совмещение схемы с таблицей для описания потоков работ

На рис. 7.10 приведен пример описания потока работ в виде схемы, совмещенной с таблицей. Такой способ построения схемы широко распространен. Он, как и другие, обладает преимуществами и недостатками.

Преимущества:

- четкая структурированность информации об операциях процесса;
- визуальная наглядность схем*;
- удобство при описании линейных схем.

Недостатки:

- неудобства при описании процессов, содержащих несколько обратных связей;
- информационная избыточность схемы**.

* Для простых линейных схем.

** На схеме отображено большое количество связей между объектами, находящимися в разных столбцах таблицы. Эти связи не добавляют ценности с точки зрения описания и регламентации процесса. Табличная форма предназначена для наглядного отображения входов, выходов, исполнителей и связей между ними. Наличие на схеме горизонтальных линий связи, пересекающих всю схему слева направо и наоборот, представляется нерациональным.

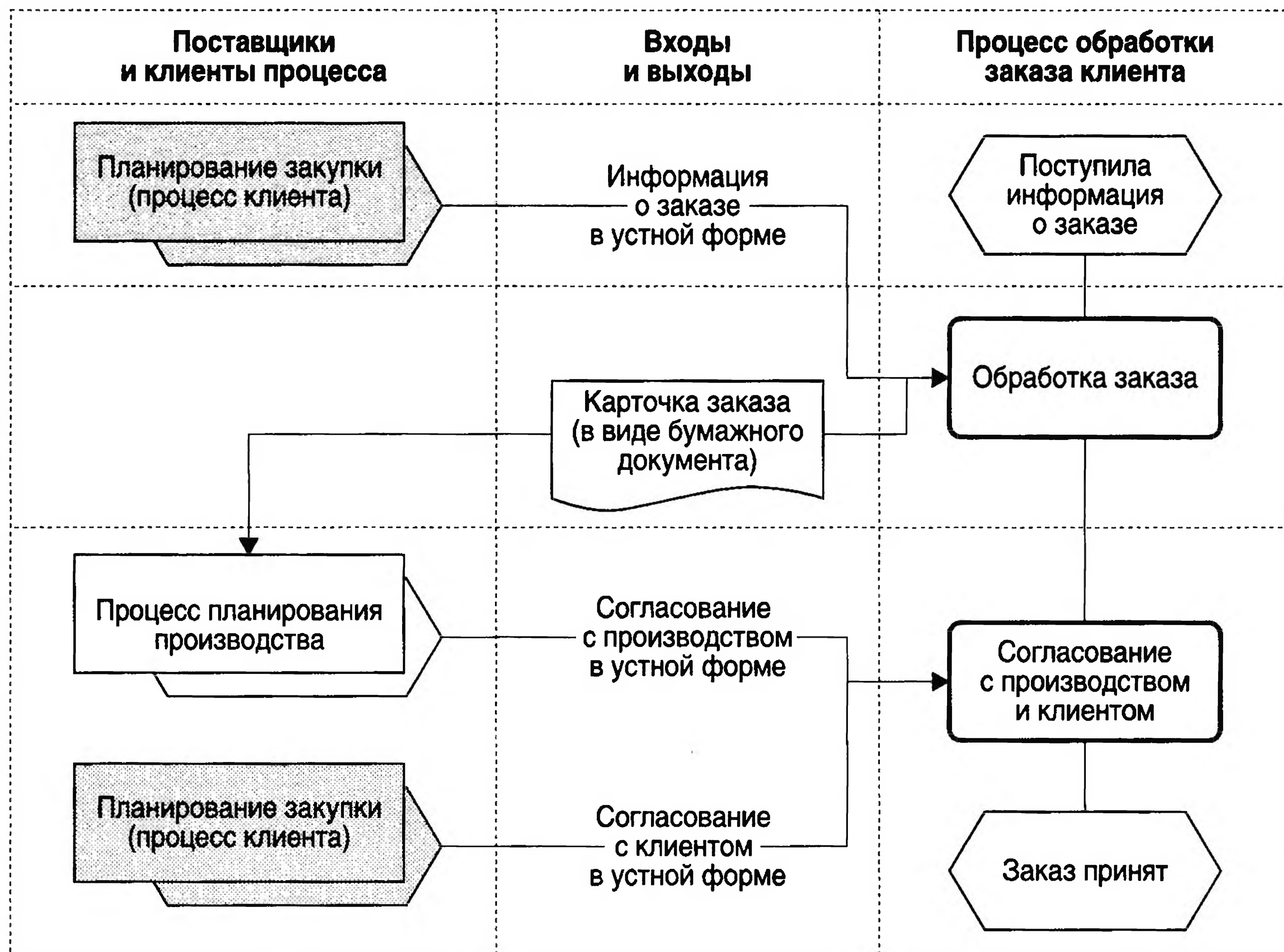


Рис. 7.10. Пример схемы, совмещенной с таблицей

7.3.4. Схемы «свим лайн»

На рис. 7.11 показан пример описания потока работ в виде схемы «свим лайн». Название происходит от схожести параллельных зон схемы с водными дорожками плавательного бассейна. На каждой дорожке схемы может «плыть», т. е. выполнять операции, только один участник процесса*.

Схемы «свим лайн» очень удобны для описания процессов на операционном уровне. На рис. 7.11 приведен пример схемы процесса управления договорами, которая была разработана и используется в реально действующей компании.

Как правило, при разработке схем типа «свим лайн» приходится выполнять несколько корректировок и согласований. В результате получается продукт, согласованный всеми заинтересованными сторонами.

При построении схем «свим лайн» необходимо определить состав участников процесса. Следует обратить внимание читателя на тот факт, что часть участников процесса может быть описана на уровне так называемых «бизнес-ролей». Например, на рис. 7.11 «инициатор договора» — это бизнес-роль. Инициатором договора может быть любой начальник отдела или специалист. На рассматриваемой

* Автор книги однажды увидел в бассейне надпись «Плывать не более 6 человек на одной дорожке». Вода в этом бассейне была мутной. Если в схемах потоков работ на одной дорожке показывать операции, выполняемые несколькими исполнителями, то ситуация будет не менее «мутной».

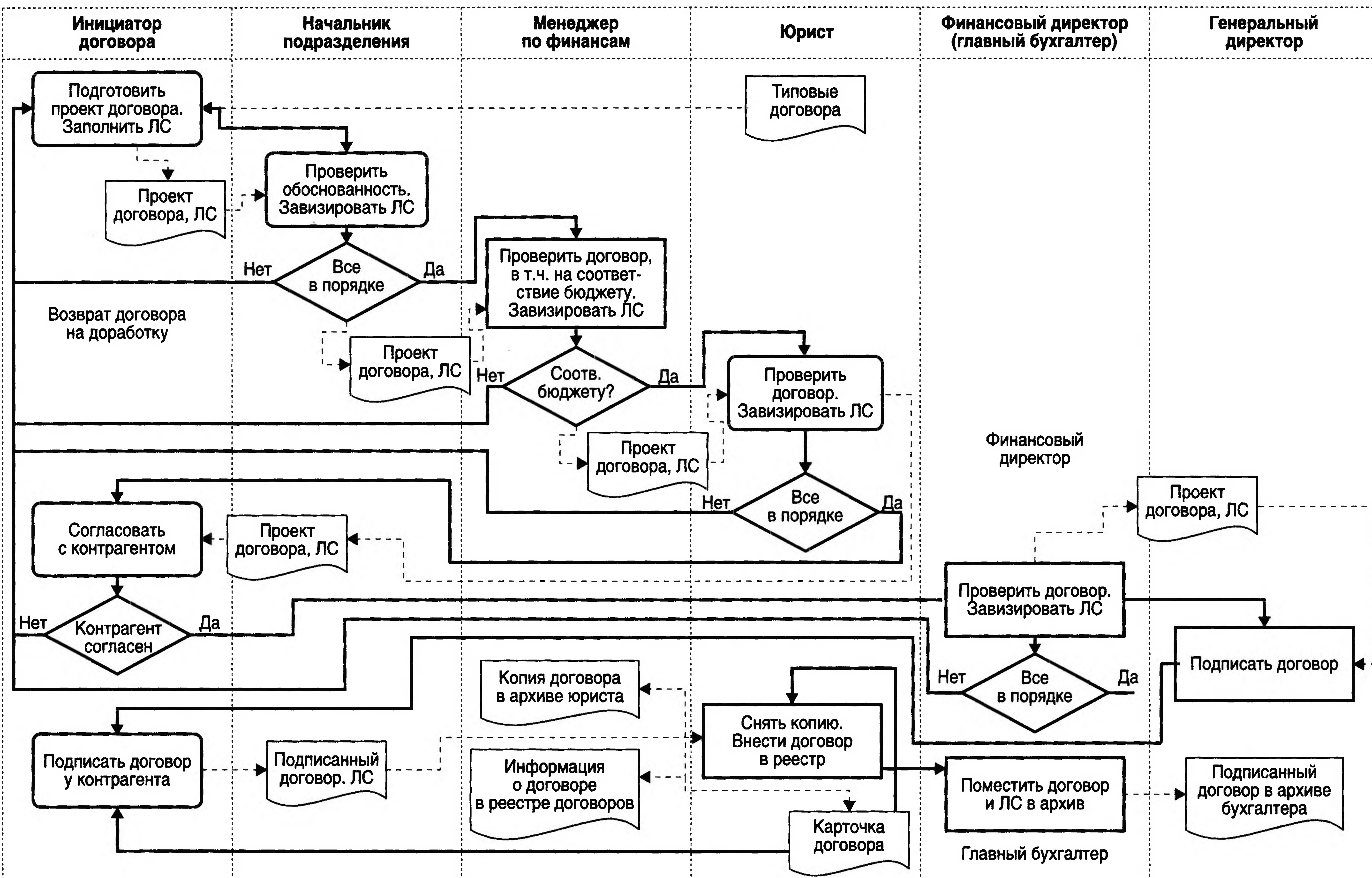


Рис. 7.11. Пример схемы «свим лайн» с указанием участников процесса

схеме есть еще несколько бизнес-ролей. К их числу относятся начальник подразделения, возможно, юрист и менеджер по финансам. А финансовый директор, главный бухгалтер и генеральный директор — это конкретные сотрудники организации.

Схема «свим лайн» является гибким и удобным инструментом для описания процессов. Эти схемы также обладают преимуществами и недостатками.

Преимущества:

- отображение зон ответственности участников процесса;
- удобство отображения процессов с обратными связями.

Недостатки:

- ограниченное количество участников процесса, которое можно показать на одном листе.

7.3.5. Схемы «свим лайн» с указанием времени

На рис. 7.12 показан пример описания потока работ в виде схемы «свим лайн» с указанием времени выполнения. Она отличается от обычной схемы «свим лайн» тем, что операции процесса сгруппированы по времени выполнения. В частности, на рис. 7.12 представлен период в 7 дней. В рамках рассматриваемого процесса каждый день выполняются определенные операции, причем разными участниками. Рассматриваемая схема используется в реальной компании для регламентации процесса формирования бюджета. Поскольку бюджет важно сформировать и согласовать не позднее определенной даты, отображение на схеме процесса времени выполнения операций является очень удобным инструментом регламентации процессов.

Для постоянно повторяющихся процессов при построении схем можно использовать удобную шкалу времени, например часы.

Схемы с указанием времени обладают следующими преимуществами и недостатками.

Преимущества:

- отображение зон ответственности участников процесса;
- удобство отображения процессов с обратными связями;
- возможность отображения хронологии выполнения операций процесса.

Недостатки:

- ограниченное количество участников процесса, которое можно показать на одном листе.

7.4. Рекомендации по практическому применению схем потоков работ

В предыдущих пунктах рассматривались различные подходы к построению схем потоков работ. При выборе одного конкретного способа описания процесса следует учитывать следующие аспекты:

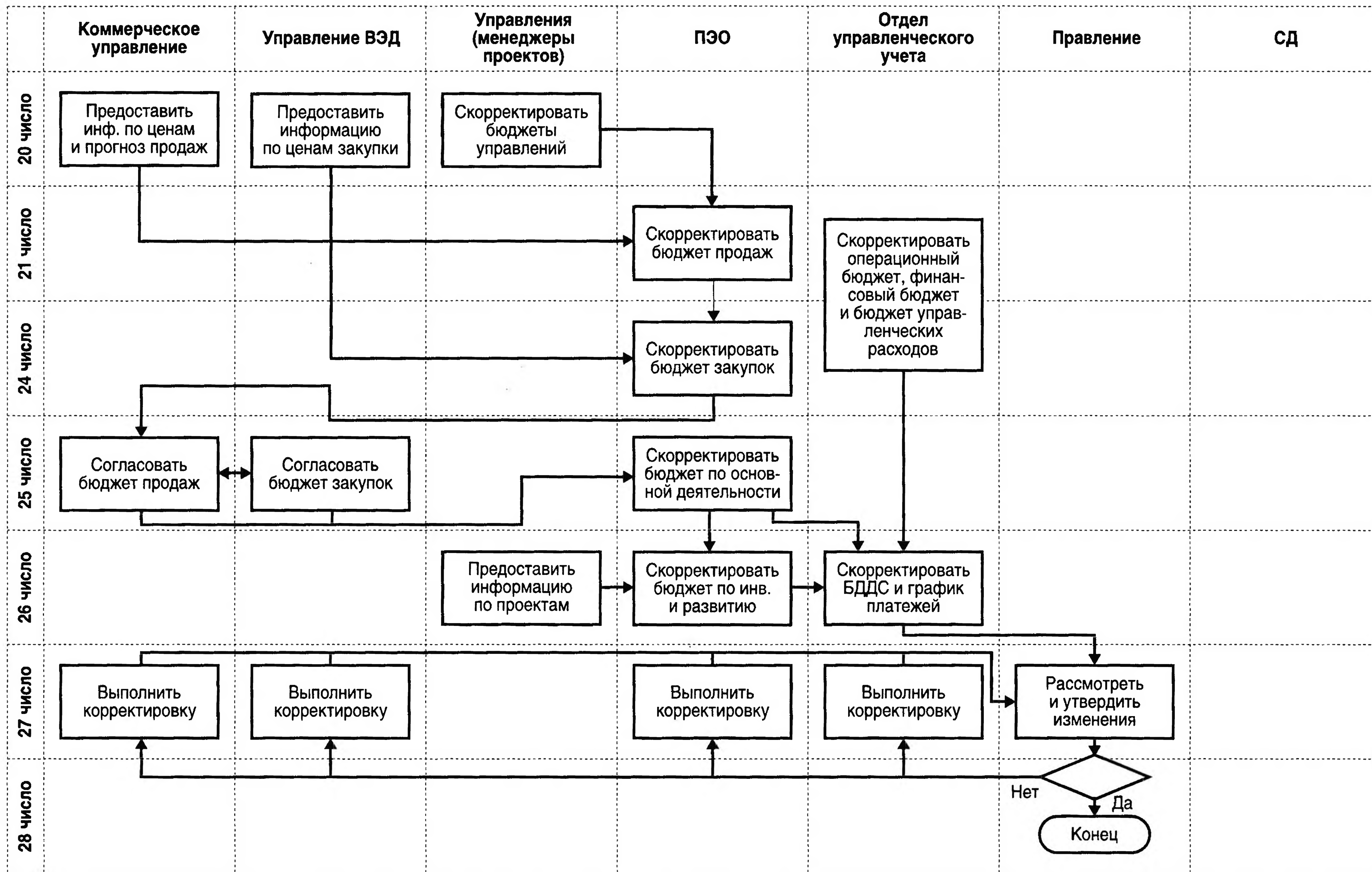


Рис. 7.12. Пример схемы «свим лайн» с привязкой ко времени

- цели описания (анализ и реорганизация, регламентация, последующее динамическое моделирование и т. п.);
- уровень процесса, подлежащего описанию и регламентации;
- сложность процесса (количество операций);
- количество участников процесса;
- уровень квалификации сотрудников, для которых предназначается разрабатываемая схема процесса;
- прочее.

В зависимости от целей может быть выбрана сложная или, наоборот, простая форма описания. Например, для описания простейших типовых процедур подходит форма сочетания схемы и таблицы. Если необходимо выполнить регламентацию сквозного процесса, в котором участвуют несколько сотрудников организации, то предпочтительной является форма «свим лайн» и т. д.

Каждый раз при выборе формы для описания следует задаться вопросом: действительно ли для процесса данного уровня необходима схема потока работ? Может быть, на данном уровне целесообразно использовать схемы ЦСЦ или простые структурные схемы процесса? Нужно ли на этом уровне рассматривать ветвления процесса? Насколько они будут осмысленными и полезными для реальной работы?

Если предстоит регламентировать сложный процесс, выполняемый множеством участников, то целесообразно разбить его на несколько частей. После этого можно описывать их, например, в формате «свим лайн».

В зависимости от уровня квалификации сотрудников, для которых предназначен создаваемый регламент, можно описывать процесс более или менее детально. Часто бывает не обязательно подробно расписывать все точки ветвления. Достаточно указать только ключевые моменты принятия решений.

Следует отметить, что при грамотном использовании схемы потоков работ могут стать удобным и практичным инструментом регламентации бизнес-процессов компании.

На рис. 7.13 представлена блок-схема алгоритма описания процесса с помощью схем потока работ.

В первую очередь необходимо определить цели описания и регламентации процесса. Затем установить уровень процесса. Если на данном уровне действительно целесообразно использовать схемы потоков работ, то нужно выбрать эту форму описания. В других ситуациях следует подумать о том, в какой форме лучше регламентировать процесс.

Если выбрана форма потоков работ, то на следующем шаге нужно определить границы процесса — поставщиков (входы), потребителей (выходы), инициирующие и завершающие события — и участников процесса. В зависимости от сложности процесса и количества его участников может быть выбрана конкретная форма схем потоков работ, например схема типа «свим лайн».

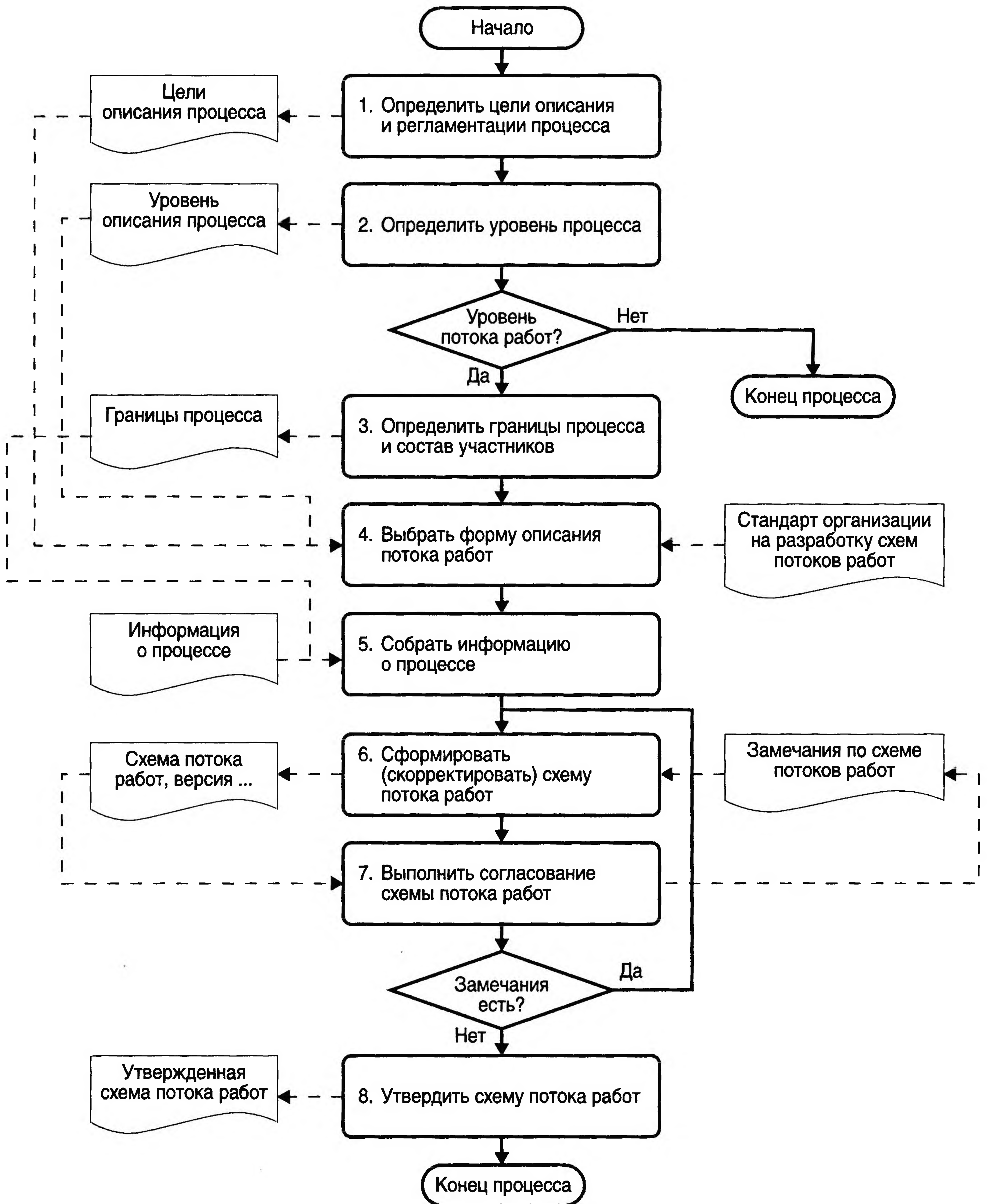


Рис. 7.13. Алгоритм описания процесса с помощью схемы потоков работ (Work Flow)

После того как границы процесса определены, следует приступить к сбору информации о том, как он выполняется. Эта часть работы обычно занимает немало времени.

Когда информация о процессе собрана, можно разработать первую версию схем потока работ и передать ее на согласование участникам процесса. Далее

необходимо собирать замечания (пожелания) участников и отражать эту информацию на схеме процесса. Возможно, часть замечаний будет противоречить друг другу. В этом случае стоит разработать несколько вариантов схемы процесса.

В результате по итогам согласования утверждается одна схема потока работ и ее включают в соответствующий регламентирующий документ.

ГЛАВА 8

Управление знаниями о процессах

8.1. Для чего компании нужен процесс управления знаниями?

В настоящее время активно развивается наука управления знаниями*. Однако для решения практических задач на российских предприятиях она, к сожалению, фактически не применяется, слабо проработаны методики и инструменты, позволяющие управлять знаниями компании. Кроме того, руководители скептически относятся к внедрению технологий управления знаниями на своих предприятиях, поскольку не видят возможности получения ощутимого экономического эффекта в обозримой перспективе. В то же время очевидно, что знания о том, как выполняются и управляются процессы, являются важнейшим нематериальным активом любой компании. Можно привести множество примеров, когда предприятия с одинаковым оборудованием и исходным сырьем имеют разную эффективность именно из-за различий в технологиях процессов и управлении ими. Нельзя сказать, что проблема управления знаниями о процессах возникла недавно. Она существовала всегда. Но если раньше сам процесс накопления и передачи знаний был дорогим**, то теперь с каждым годом компании получают технологии, которые потенциально могут сделать его дешевым и эффективным. Подчеркнем, что слово «потенциально» означает следующее: в организации должен быть разработан и внедрен процесс управления знаниями, а новые технологии и инструменты могут лишь поддерживать его. Если процесс будет спроектирован и внедрен некорректно, то цена накопления и получения доступа к знаниям станет чрезмерной, а эффективность системы неприемлемо низкой.

Для чего руководителям внедрять в своей компании процесс управления знаниями? Можно привести несколько целей, которые представлены ниже в табл. 8.1.

* Автором не приводится определение понятия «знания» в надежде на интуитивное понимание читателем его смысла. Это позволит отнестись к рассматриваемым в главе проблемам с достаточной степенью свободы. В противном случае восьмая глава превратилась бы во введение к диссертации по управлению знаниями.

** Одно дело хранить знания на глиняных табличках, а другое — в СУБД на мощном сервере с возможностью доступа через веб-интерфейс.

Таблица 8.1

Некоторые цели управления знаниями о процессах в компании

Цель	Какие знания должны накапливаться и использоваться для достижения цели
Обеспечение возможности использования, совершенствования и тиражирования процессов внутри компании или группы компаний. Обучение новых сотрудников работе в процессах	Информация о технологиях выполнения процессов. Информация о ресурсах, необходимых для выполнения процессов. Информация о технологиях управления процессами
Обеспечение возможности передачи методов, опыта и навыков от одних сотрудников компании другим	Информация о событиях, происходивших при выполнении процессов (например, выявленном отклонении, разработанных и реализованных корректирующих действиях и т. п.). Описание практического опыта выполнения отдельных операций процесса. Информация о методах выполнения каких-либо работ
Совершенствование процессов на основе обмена опытом*	Информация о процессах других предприятий
Разработка и корректировка стратегии и системы процессов компании	Информация о рынке (потребностях потребителя, тенденциях развития технологий, сырьевой базе, законодательной базе и т. п.). Информация о бизнес-моделях других компаний
Обеспечение развития сотрудников	Информация о новых продуктах и услугах. Информация о новых потребностях клиентов. Другая информация, необходимая для творчества

Цели, представленные в табл. 8.1, достаточно очевидны (хотя и не связаны напрямую с прибылью компании и т. п.). Достигаются ли они в компании в отсутствие процесса управления знаниями? Можно предположить, что эти рост и развитие будут более быстрыми и эффективными, если организация накапливает и результативно использует знания о процессах.

Где хранятся знания о процессах компании, что мешает их накапливать и эффективно использовать?



Многие компании, активно развивающие бизнес, сталкиваются с необходимостью тиражировать накопленные знания. Процессы, эффективно выполняемые квалифицированными специалистами в одном городе, очень сложно передать, внедрить и сделать столь же эффективными в другом городе. Проблема состоит в том, что процессы, как правило, не документированы, а знания и опыт находятся только в умах сотрудников. Найти персонал необходимой квалификации в другом городе (там, где компания не вела ранее бизнес) непросто. Сложно также снять работников с уже отлаженных процессов и отправить на новое место работы. Если бы компания обладала формализованной информацией о том, как выполняются и управляются процессы,

* Или, другими словами, бенчмаркинга.

какие для их осуществления нужны ресурсы, какими квалификацией и опытом должны обладать работающие на них специалисты, то ее руководству было бы гораздо проще развивать бизнес в другом месте.

8.2. Где в организации хранятся знания о процессах?

На рис. 8.1 показаны носители знаний о процессах компании. Существенная часть таких знаний (часто большая) хранится в умах ее сотрудников. Эта информация является неформализованной, и ее сложно передавать. Кроме того, знания о процессах организации есть у уволившихся работников и сотрудников внешних компаний-контрагентов, которые вели деловые отношения с рассматриваемым предприятием. Благодаря людям знания о процессах передаются в другие организации как в рамках одной отрасли, так и в различных отраслях при переходе сотрудников из одной компании в другую.

Вторым важнейшим носителем знаний являются документы (в бумажном или электронном виде). В данном случае речь идет уже о формализованном (до определенной степени) хранении знаний компании. В первую очередь следует отметить, что знания о процессах могут быть формализованы в нормативно-методических и организационно-распорядительных документах. Например, технологии выполнения

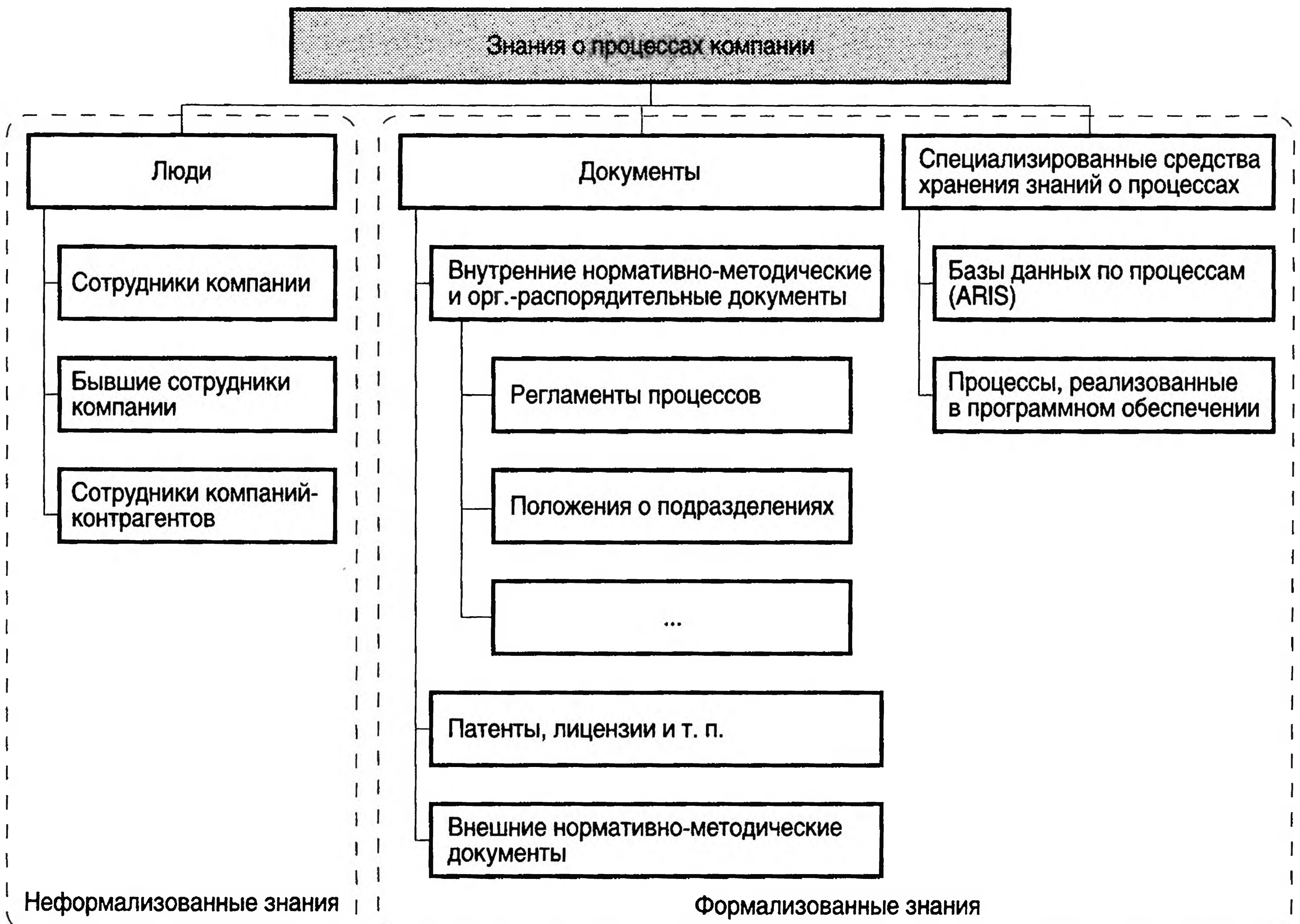


Рис. 8.1. «Носители» знаний в компании

процессов могут быть описаны в регламентах процессов, операционных картах, рабочих инструкциях сотрудников и т. п. На практике часто встречается ситуация, когда требуемый порядок работ и взаимодействия сотрудников устанавливается в распоряжениях или приказах руководителей организации. В совокупности рассматриваемые документы представляют собой хранилище знаний о процессах компании. Часть знаний, которая используется при выполнении деятельности компании, может содержаться в нормативно-методических документах внешнего происхождения.

Третьим возможным носителем знаний о процессах являются базы данных специализированных средств описания процессов, например модели процессов в системе ARIS Toolset. Благодаря таким системам знания о том, как выполняются процессы, могут быть формализованы с помощью определенных методик.

Кроме средства описания процессов, знания о процессах могут интегрироваться в конкретные программные решения, разработанные для автоматизации деятельности компании. Например, в программном продукте может быть формализован поток работ (Work Flow) или алгоритм выполнения расчета какого-то показателя и т. д. Программные продукты, используемые на предприятии, в том или ином виде содержат знания о его процессах.

На рис. 8.1 не показаны какие-либо специализированные базы знаний о процессах компании, поскольку в настоящее время они редко применяются.

Как знания попадают в организацию, что с ними происходит и какие проблемы при этом возникают? На рис. 8.2 изображена упрощенная схема движения знаний.

Знания попадают в компанию вместе с людьми, которых принимают в штат. Большая часть поступающих знаний является неформализованной и находится

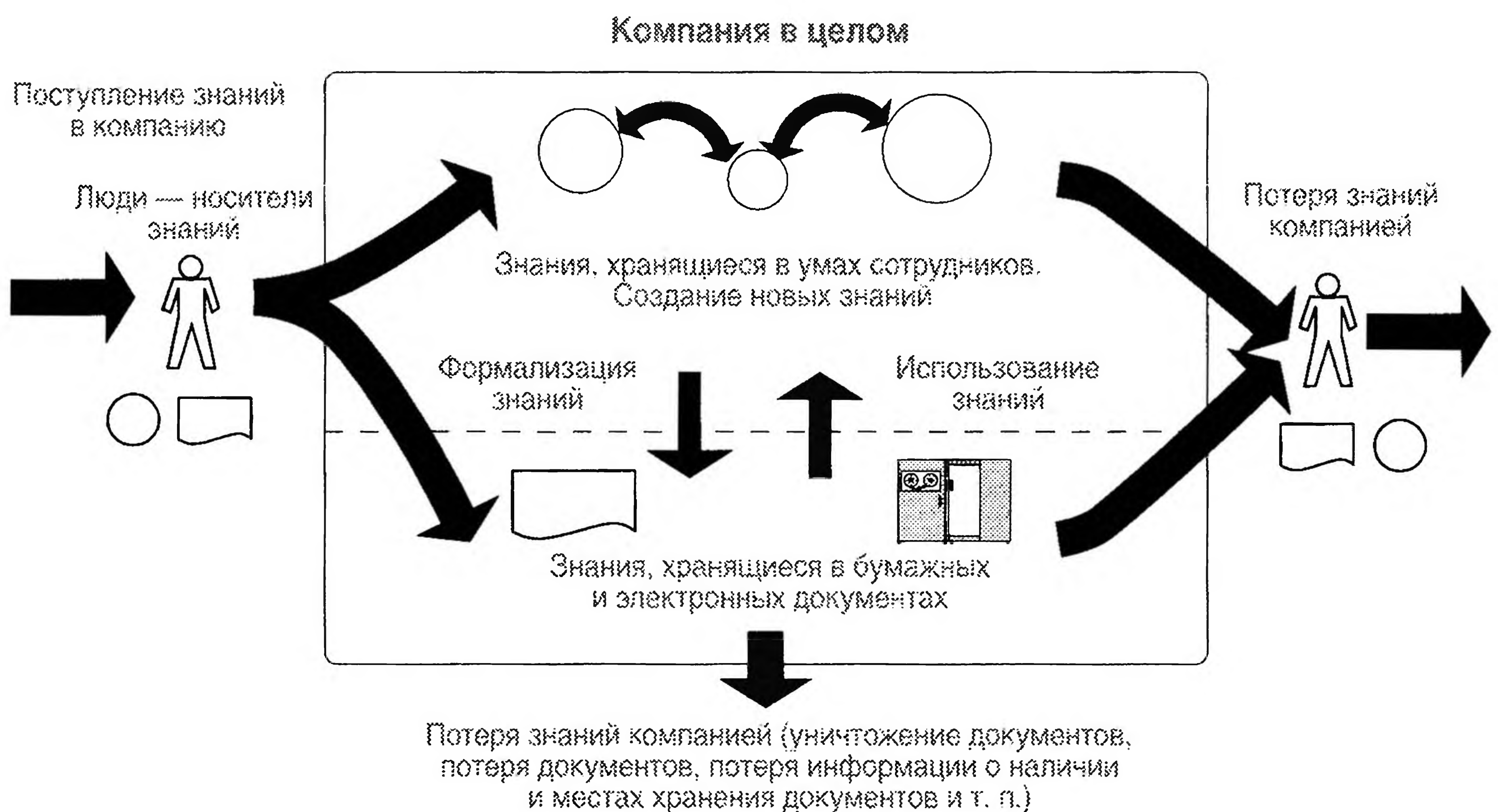


Рис. 8.2. Схема движения знаний в компании

в умах новых сотрудников. Часть знаний может попасть в организацию в виде документов, принесенных человеком с предыдущего места работы. Кое-что поступает (также в виде документов) извне, но в любом случае через людей, которые с ними работают.



Компания создала новое производство. Однако у ее сотрудников не было опыта выполнения процессов, которые планировалось реализовать на этом производстве (на новом оборудовании, с новыми технологиями выполнения процессов и управления процессами). Было принято решение привлечь специалистов из организаций, которые уже работали по технологии, планируемой к внедрению. При этом со старого производства на новое переводили всего несколько человек. По оценкам руководителей, массовый перевод сотрудников привел бы к перенесению на новое место всех старых проблем (в том числе связанных с культурой производства).

Поступившие в компанию знания используются сотрудниками при выполнении деятельности лишь частично. Некоторая часть знаний остается невостребованной и постепенно утрачивается.

В процессе работы создаются новые знания. Часть из них может быть формализована, например, в виде регламентирующих документов. Но многое остается в умах сотрудников и не формализуется.

Формализованные знания со временем могут утрачиваться. Например, документы теряются, информация о местах их хранения забывается, нормативные акты устаревают и не актуализируются и т. п.

На рис. 8.2 изображено, как компания теряет знания вследствие ухода сотрудников*. Именно последнее обстоятельство является наиболее существенным каналом потери знаний. Если при этом обмен знаниями** внутри компании осуществляется недостаточно активно (с помощью различных коммуникаций), то потеря знаний из-за ухода сотрудников может стать для нее катастрофической.

Нет необходимости доказывать, что потеря знаний обходится компании недешево. С точки зрения затрат теряются деньги, потраченные на:

- поиск, привлечение, адаптацию и обучение сотрудников;
- разработку регламентирующей документации;
- организацию коммуникаций между сотрудниками;
- организацию документооборота;
- внедрение современных информационных технологий (например, автоматизации операционных процессов, документооборота);
- прочее.

Вследствие потери знаний предприятие может недополучить прибыль. Знания, попавшие к конкурентам, возможно, приведут к банкротству и т. д.

* По различным причинам, в том числе по возрасту.

** Примером может служить так называемое наставничество.

Подводя итоги, можно утверждать, что компания не должна лишаться накопленных знаний. Почему же она их утрачивает? Диаграмма Исикавы*, изображенная на рис. 8.3, раскрывает несколько причин потери знаний о процессах.

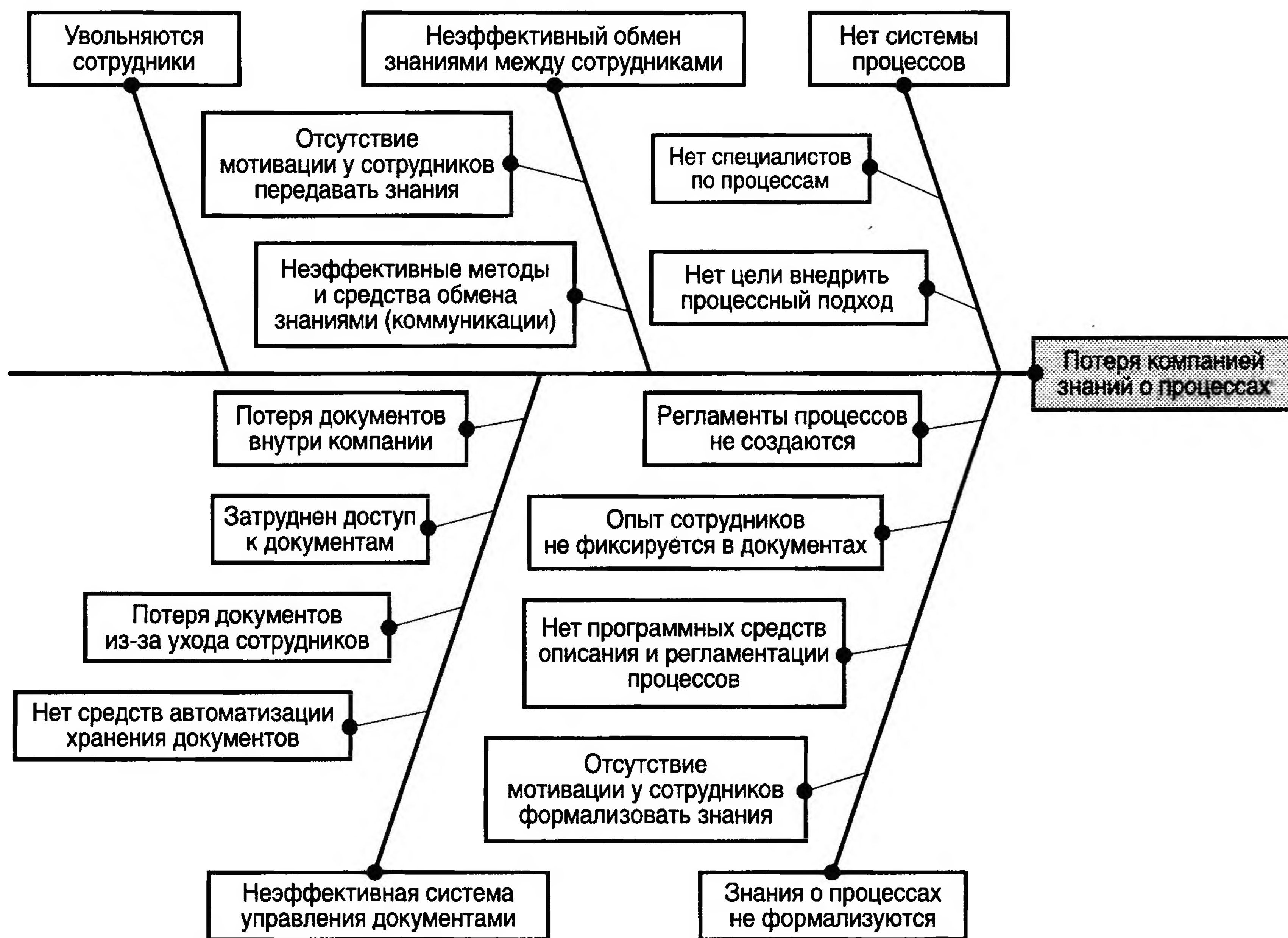


Рис. 8.3. Почему компания теряет знания?

Ниже рассмотрены причины**, указанные на рис. 8.3 (возможно, читатель продолжит список).

Нет системы процессов

Если система процессов компании не формализована, то организовать управление знаниями сложно: информацию невозможно структурировать должным образом. Накопление знаний будет происходить бессистемно, хаотично***. Если же внедряется процессный подход к управлению, разработана и утверждена система процессов, есть специалисты по их описанию и регламентации, то гораздо проще разработать и внедрить систему управления знаниями о процессах.



В компании было принято решение описать процессы в виде регламентирующих документов для их дальнейшего тиражирования при создании сети дочерних структур в регионах. Руководством был приглашен менеджер по развитию. В его распоряжение предоставили схему организационной структуры... и только.

* Эту диаграмму иногда называют «рыбья кость».

** Далее описание причин представлено в произвольном порядке (не по значимости), поскольку сложно оценить, какая из них является наиболее важной.

*** Эта хаотичность наглядно видна при анализе регламентирующих документов компании.

Больше никаких актуальных документов, регламентирующих процессы, у компании не было. За короткий период разработали положения о подразделениях, но когда речь зашла о регламентации процессов, возникла проблема. Необходимо было определить, какие требуются регламенты и по каким процессам. Последние в компании выделены не были, хотя бизнес велся успешно. В такой ситуации практически невозможно принять решение о том, какие документы по процессам создавать и в какой последовательности это делать.

Знания о процессах не формализуются

Одной из важнейших причин потери знаний о процессах является то, что знания не формализуются в достаточной степени. Регламентация процессов не ведется либо осуществляется стихийно, без четкого плана, методики, типовых форм документов. Опыт, полученный персоналом при выполнении процессов, не фиксируется. Программные средства для описания и регламентации процессов используются слабо либо вообще отсутствуют. Сотрудники не мотивированы формализовать свои знания и передавать их компании. В результате знания о процессах остаются в умах людей и оказываются потерянными в случае ухода последних из организации.



У главного технолога промышленного предприятия была толстая «секретная» тетрадка. В ней он вел записи об особенностях технологических режимов работы оборудования, делал отметки о причинах отклонений, указывал специфику перехода с одной марки сырья на другую и т. п. Эта информация, очень важная с точки зрения обеспечения работы оборудования, была доступна только одному человеку — главному технологу. В случае ухода этого специалиста все проблемы, решения которых были ему известны, пришлось бы анализировать заново. Очевидно, что это привело бы к потерям ресурсов и времени.

Неэффективный обмен знаниями между сотрудниками

Для многих компаний характерны «барьеры» не только между различными отделами, но и между отдельными сотрудниками внутри подразделения. Если работники не обмениваются знаниями или делают это неэффективно, то полезные сведения не распространяются внутри компании и утрачиваются с уходом этих людей.

Если у сотрудников нет возможности осуществлять нормальные коммуникации между собой, то это является проблемой. Каждый решает свои задачи. Работа в команде не поощряется. Превалирует иерархическая, вертикальная система управления. Все коммуникации строятся по принципу «я начальник — ты подчиненный» и т. п.

Многие сотрудники действуют согласно афоризму «знание — сила». Это означает, что они не торопятся передать личный опыт коллегам по работе, так как видят в этом угрозу своему профессиональному благополучию. К сожалению, во многих компаниях сотрудники не мотивированы передавать друг другу знания для более эффективной работы.



В коммерческом отделе компании работал опытный менеджер по продажам. Он обладал не только нужными профессиональными качествами, но и владел конкретными приемами продаж. Менеджер работал с большим количеством магазинов и получал высокую зарплату. Но один человек не может продавать весь объем продукции, производимой предприятием. Кроме него в коммерческом отделе трудились и другие менеджеры по продажам. Периодически на работу принимались новые, недостаточно опытные сотрудники. Руководство считало, что для компании полезно, если опытные менеджеры будут обучать молодых. Однако попытки наладить обмен опытом почти не дали результатов. Опытный менеджер по продажам не стремился поделиться своими профессиональными приемами с молодыми специалистами. На это требовалось время и т. д. В результате в коммерческом отделе сложилась ситуация, когда опытные и молодые сотрудники работали, практически не взаимодействуя друг с другом.

Неэффективная система управления документами

Неэффективная система управления документами является самой банальной причиной потери знаний в компании. Документы могут теряться, так же, как и информация о том, где они хранятся (в этом случае невозможно быстро найти нужный документ). К ним бывает затруднен доступ, что снижает эффективность использования знаний, содержащихся в этих документах. Они могут храниться бессистемно, в случайных местах. Иногда накапливается множество копий документов, в том числе их неактуальных версий. Система автоматизации документооборота может отсутствовать либо быть недостаточно эффективной и т. п. Все эти проблемы приводят к тому, что знания, содержащиеся в документах компании, неэффективно используются или теряются.



В крупной торговой компании существовала обширная нормативно-методическая база, на основе которой строилась деятельность ее департаментов и отделов. Однако система поддержания документации в актуальном состоянии была недостаточно эффективна. Однажды при выполнении проекта развития одного из направлений бизнеса потребовалось найти важный регламентирующий документ. Начальник одного из департаментов сообщил, что видел этот документ несколько месяцев назад «у того-то и там-то». В соответствующем подразделении ничего не нашли, но указали, что бумаги должны быть у Иванова в третьем департаменте. Иванов сообщил, что документ «вроде утвердили», но он не знает, где тот хранится. В итоге документ так и не был найден, хотя несколько руководителей держали его в руках и даже пытались использовать.

Увольняются сотрудники

Если сотрудник ушел, то часть знаний компании утрачена. Почему люди увольняются? Существует множество причин этого, но квалифицированного и опытного специалиста, обладающего большим багажом знаний, не стоит просто так отпускать из организации.

Что нужно предпринять, чтобы компания не теряла знания? Если попробовать сразу разработать и внедрить сложную систему управления знаниями, такая попытка вряд ли приведет к успеху. Сложность задачи и требования к необходимым для ее решения ресурсам могут негативно сказаться на энтузиазме руководителей организации. Лучше начать с простого и построить систему накопления знаний по процессам компании. Эта система может использоваться, в частности, для:

- формализации и накопления знаний о процессах компании;
- обучения сотрудников;
- сравнительного анализа и обмена опытом по организации процессов;
- реорганизации процессов;
- прочего.

Простая методика построения системы накопления знаний о процессах компании рассмотрена в следующем пункте.

8.3. Накопление знаний о процессах компании

На рис. 8.4 изображена укрупненная схема методики разработки и внедрения системы накопления знаний о процессах компании*.

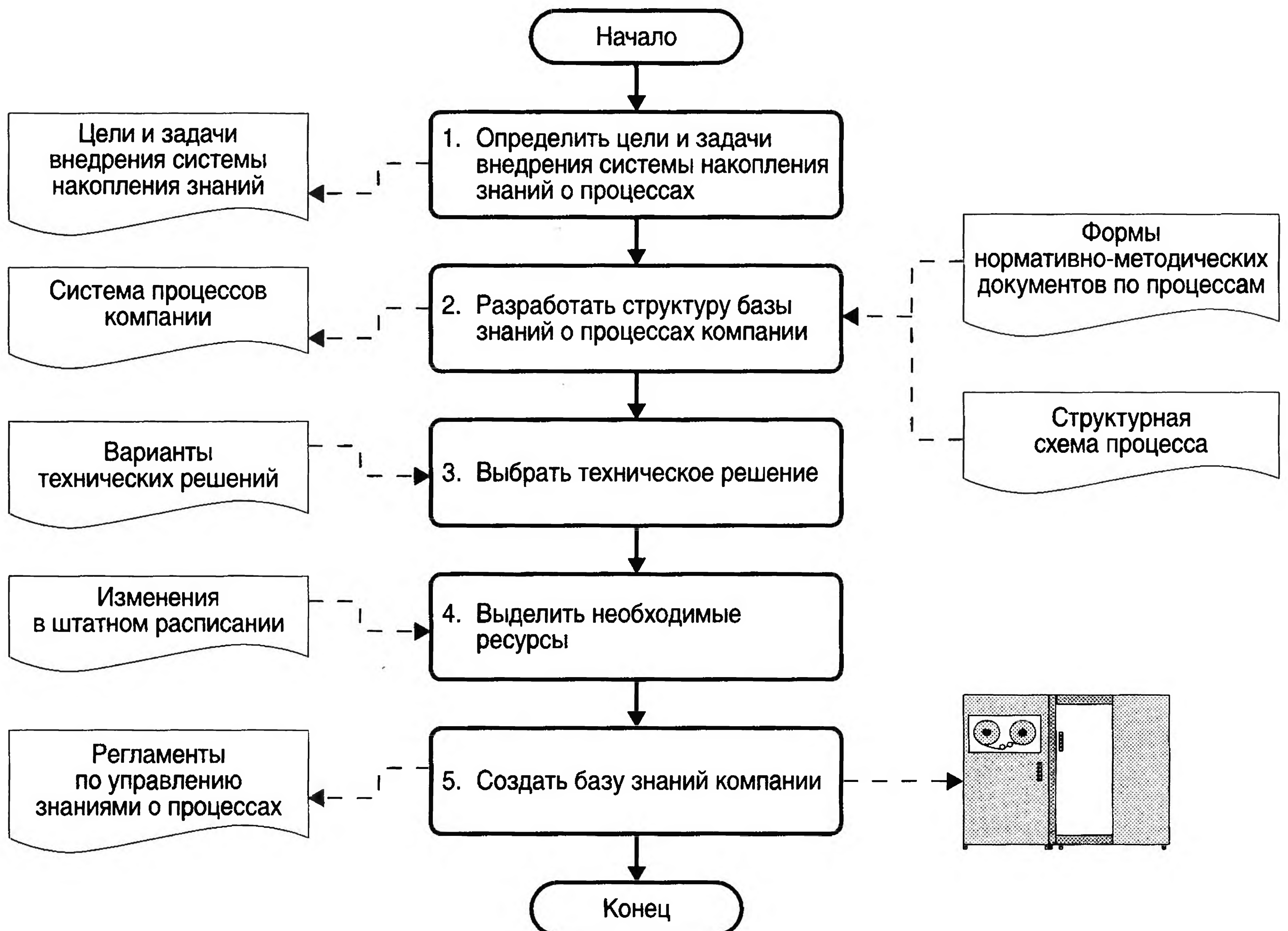


Рис. 8.4. Методика разработки и внедрения системы управления знаниями о процессах

* Речь идет не о комплексной, всеобъемлющей системе управления знаниями, а о решении конкретной задачи накопления знаний о процессах компании.

В первую очередь (шаг 1) необходимо определить цели и задачи внедрения системы накопления знаний о процессах. Цели и задачи должны быть формализованы и понятны руководителям всех уровней.

Затем (шаг 2) разрабатывается структура базы знаний о процессах компании. Прежде всего необходимо определить, какую именно информацию о процессах нужно собирать. Работу по созданию логической модели данных (например, в формате IDEF1X) соответствующие специалисты по СУБД смогут выполнить позднее. Необходимо также определить структуру базы, понятную для конечного пользователя.

Основой для разработки структуры базы знаний о процессах компании могут служить:

- утвержденная система процессов организации;
- структура нормативно-методических документов;
- структурная схема процесса*;
- формы нормативно-методических документов, утвержденные и используемые в компании;
- типовой перечень параметров процесса, интересных с точки зрения бенчмаркинга (сравнительного анализа);
- прочее.

Представленный в системе процессов компании перечень должен являться основой для создания базы знаний о процессах. Структура информации, которая должна собираться для каждого процесса компании, определяется его схемой (см. первую главу) и некоторыми дополнительными требованиями. Пример возможной структуры базы знаний о процессах представлен ниже.

Процесс 1

Подпроцесс 1.1.

Документы, регламентирующие процесс:

Внутренние:

- документ 1**;
- документ 2;
- ...

Внешние:

- документ...

Входы и поставщики процесса.

Выходы и клиенты процесса.

Технология управления процессом.

Ресурсы, необходимые для выполнения процесса.

* Представлена в первой главе.

** Желательно реализовать возможность просмотра любого регламентирующего документа по процессу при использовании базы знаний.

Методики выполнения отдельных операций процесса:

- операция ...
- ...

Статистические данные по процессу:

- планы и отчеты по процессу;
- результаты анализа процесса;
- ...

*Результаты аудита процесса.**Опыт выполнения корректирующих действий по процессу:*

- корректирующее действие 1;
- ...

Опыт улучшений процесса:

- улучшение 1;
- ...

Бенчмаркинговая информация о процессе:

- статьи;
- ссылки на интернет-сайты...
- ...

Прочая информация по процессу:

- ...

Подпроцесс 1.2.

...

Процесс 2

...

Процесс ...

На шаге 3 нужно выбрать техническое решение (софт и т. п.), которое будет использоваться при создании базы знаний о процессах организации. Оно может быть простым. Его способен разработать и внедрить IT-отдел компании. Желательно обеспечить сотрудникам простой и удобный доступ к базе знаний, например через веб-интерфейс. Более сложные технические решения могут включать в себя не только базу знаний, но и систему электронного документооборота и т. п. Возможно создание системы, состоящей из нескольких модулей и т. д.

После выбора технического решения нужно выделить необходимые для выполнения проекта ресурсы (шаг 4). В первую очередь речь идет о сотрудниках, которые будут заниматься разработкой, внедрением и последующим поддержанием базы знаний. Кроме человеческих ресурсов, должна быть выделена необходимая инфраструктура и финансовые средства.

Далее (шаг 5) следует этап разработки и внедрения системы. Для этого нужно разработать соответствующий детальный план действий. Одним из результатов работы будет четко функционирующее техническое решение. Кроме того, должны быть разработаны и внедрены необходимые регламенты, например:

- регламент по обслуживанию базы знаний о процессах;
- процедура нормоконтроля информации, предоставляемой для включения в базу знаний;
- процедура подготовки информации для включения в базу знаний (для руководителей подразделений и специалистов);
- должностная инструкция менеджера по управлению знаниями;
- дополнения в положение о вознаграждении сотрудников;
- прочие.

Следует подчеркнуть, что важно не только разработать техническое решение, но и внедрить соответствующие новые процессы, которые должны обеспечивать накопление и использование знаний о процессах организации.

На рис. 8.5 схематично показан процесс накопления знаний о процессах компании.

Можно выделить по крайней мере четыре ситуации, когда целесообразно фиксировать информацию о процессе и заносить ее в базу знаний. Во-первых, при каждом существенном изменении процесса, сопровождающемся изменением нормативно-методической документации, целесообразно пополнять базу знаний

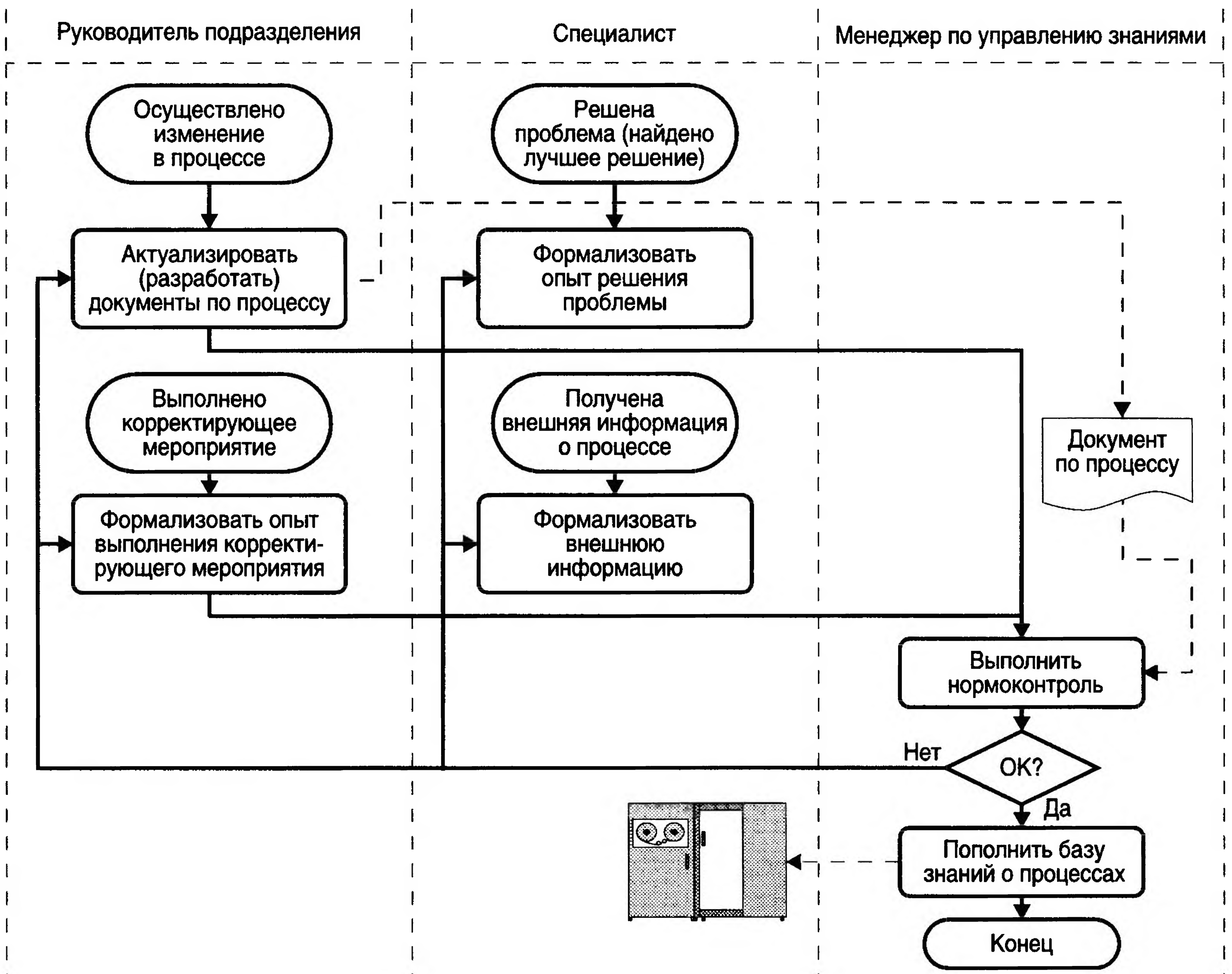


Рис. 8.5. Методика накопления знаний о процессах

новыми (измененными) документами. Во-вторых, в случае проведения корректирующего действия опыт его выполнения (выявленное отклонение, его причины, мероприятия по корректировке, методы внедрения, полученный результат и т. д.) должен фиксироваться в базе знаний. В-третьих, в эту базу должна попадать информация о выполненных усовершенствованиях в процессе, лучших методах выполнения отдельных операций и т. п. В-четвертых, при получении внешней информации, касающейся процесса, она также может заноситься в базу знаний компании.

Перед тем как информация попадет в базу знаний, она должна быть проверена. На рис. 8.5 операция проверки названа нормоконтролем. При его выполнении предоставляемые сведения проверяются на соответствие установленным требованиям к их оформлению. Если информация оформлена корректно, то она попадает в базу знаний (в противном случае с данными придется работать дополнительно). После доработок и повторного прохождения нормоконтроля информация попадает в базу знаний о процессах компании.

Литература

Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

Бержер С. Графическое описание процессов. Методика и технические средства / С. Бержер, С. Гийяр. — Н.Новгород: СМЦ «Приоритет», 2003.

Вумек Д. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. Вумек, Т. Дэниел / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде / А. де Гиус. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм / М. Джордж. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, Репин В.В. — М.: Инфра-М, 2004.

Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству / Пер. с англ.; Под ред. Ч. Марчвински и Д. Шука. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов / Р. Кемп. Пер. с англ.; Под ред. О.Б. Максимовой. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.

Кондо Й. Управление качеством в масштабах компании / Й. Кондо. — ООО СМЦ «Приоритет», Н. Новгород, 2002.

Кросби Ф. Качество и Я. Жизнь бизнесмена в Америке / Ф. Кросби. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

Лайкер Д. Дао ТОУОТА. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Д. Лайкер. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Нив Г. Пространство доктора Деминга / Г. Нив. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.

Оно Т. Производственная система Тойоты / Пер. с англ. — М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

Расиел И. Метод McKinsey / И. Расиел. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.

Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Д. Шук. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Слитовски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Слитовски. Пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Фостер Р. Созидательное разрушение / Р. Фостер, С. Каплан. Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер. Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005.

Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Приложение 1

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ООО «_____»
_____/_____/_____
«___» _____ 2007 г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА _____

Шаблон регламента выполнения процесса

СТО _____

Разработал:

_____/_____/_____
«___» _____ 2007 г.

Проверил:

_____/_____/_____
«___» _____ 2007 г.

Г. _____

2007 г.

СОДЕРЖАНИЕ

...

1. Назначение регламента

1.1. В настоящем регламенте определены требования к процессу _____.

1.2. Процесс _____ входит в процесс _____ верхнего уровня.

2. Область применения

2.1. Требования настоящего регламента распространяются на все подпроцессы, выполняемые в ходе процесса _____.

2.2. В процессе _____ участвуют следующие подразделения:

1. _____

2. ...

2.3. Настоящий регламент обязаны знать и использовать в работе все сотрудники организации, участвующие в процессе _____, а также следующие должностные лица:

1. _____

2. ...

3. Нормативные ссылки

3.1. Нормативные документы внешнего происхождения

При разработке данного описания бизнес-процесса использованы следующие нормативные документы внешнего происхождения:

№	Наименование документа

3.2. При разработке данного Положения использованы следующие нормативные документы внутреннего происхождения:

№	Наименование документа	Идентификатор
1		

4. Определения терминов, обозначения и сокращения

4.1. В настоящем регламенте используются следующие термины, обозначения и сокращения:

№	Термин	Сокращение	Определение термина

5. Границы процесса

5.1. Потребители и выходы процесса

Выходы (результаты) процесса получают следующие потребители:

№	Потребитель процесса	Выход	Идентификатор для документа/ Ссылка на ТУ для продукта
1			
...			

5.2. Входы и поставщики процесса

Входы процесса предоставляют следующие поставщики:

№	Поставщик	Вход	Идентификатор для документа/ ссылка на ТУ для продукта
1			
...			

5.3. Начало и завершение процесса

Процесс начинается при следующих условиях

№	Наименование	Описание
	Указывается событие, инициирующее начало выполнения процесса	

Процесс завершается при следующих условиях

№	Наименование	Описание
	Указывается событие, завершающее выполнение процесса	

6. Управление процессом

6.1. Ответственный за процесс, его полномочия и ответственность

6.1.1. Ответственным за процесс является _____ (указать должность и подразделение).

6.1.2. Основные обязанности ответственного установлены в настоящем регламенте, а также в следующих документах:

1. _____;
2. ...

6.1.3. Ответственный за процесс несет ответственность за:

- 1) доведение до всех участников процесса важности удовлетворения требований внешних и внутренних клиентов и нормативных документов;
- 2) регулярный анализ процесса и своевременную разработку корректирующих и предупреждающих действий;
- 3) обеспечение процесса всеми необходимыми ресурсами;
- 4) _____
- 5) ...

6.1.4. Ответственный за процесс имеет следующие полномочия:

1. _____
2. ...

6.2. Планирование процесса

6.2.1. Ответственный за процесс использует для планирования следующую информацию:

№	Исходная информация для планирования	Идентификатор документа, содержащего исходную информацию

6.2.2. Ответственный за процесс производит планирование на периоды _____ и подает проект плана к _____ (указать число) числу каждого месяца _____ (указать должность вышестоящего руководителя). Вышестоящий руководитель до _____ утверждает план и передает ответственному за процесс.

6.3. Контроль и отчетность по процессу

6.3.1. Ответственный за процесс осуществляет контроль показателей процесса путем сравнения полученных фактических значений показателей с плановыми (нормальными) значениями. Для контроля используются следующие показатели:

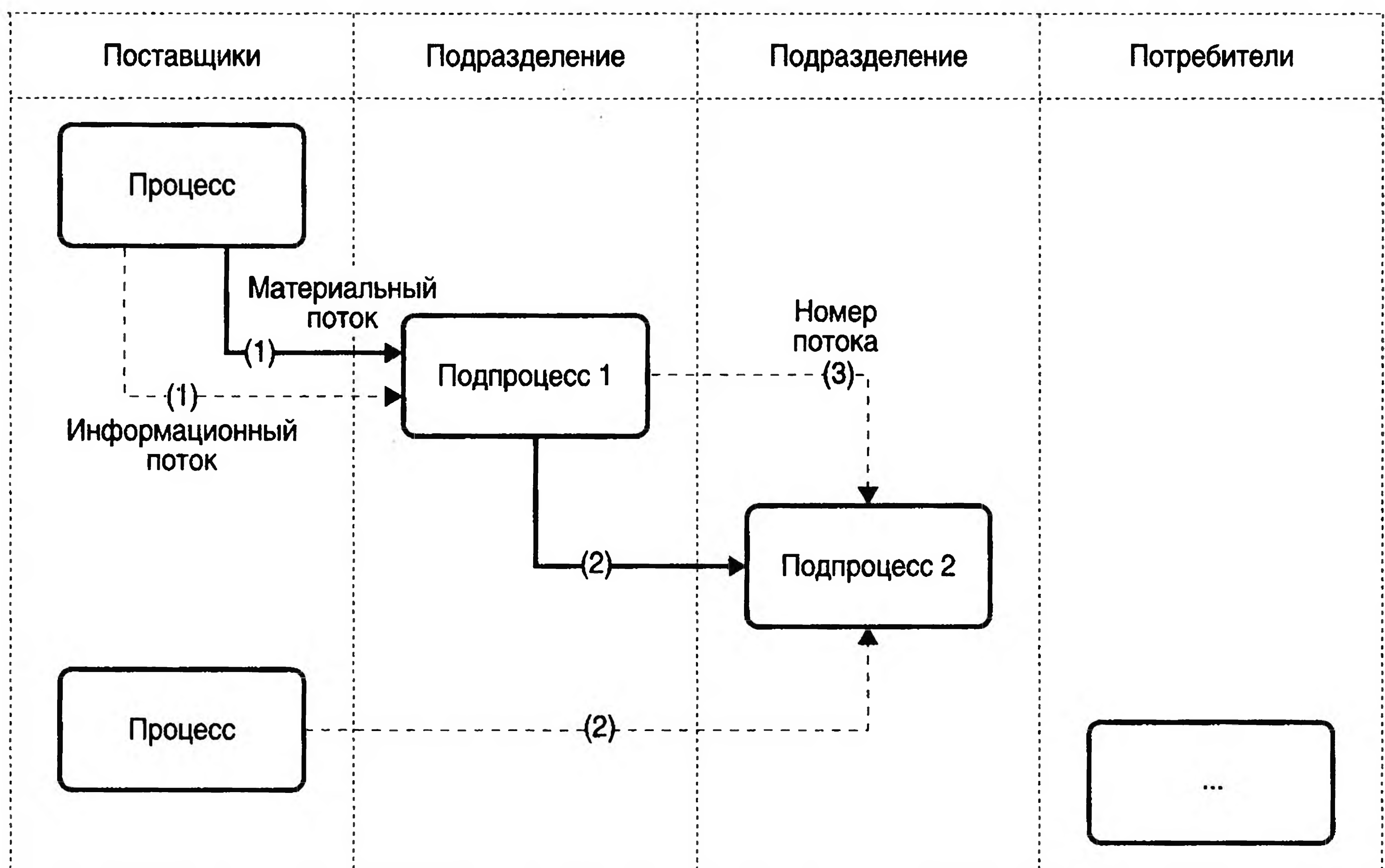
№	Идент.	Наименование показателя	Ед. изм.	Периодичность контроля	Формула для расчета показателя

6.3.2. Ответственный за процесс ежемесячно составляет отчет по процессу и в срок до _____ (указать число) предоставляет его _____ (указать должность вышестоящего руководителя).

7. Выполнение процесса

7.1. Общее описание процесса

Структурная схема процесса представлена ниже.



Структурная схема процесса _____

№ потока	Описание потока
	<i>Информационные потоки</i>
	<i>Материальные потоки</i>

7.2. Структура подпроцессов и ответственность участников процесса

Матрица ответственности процесса

Подпроцессы процесса	Должности						
	Ответственный за подпроцесс	Должность, подразделение ...					
Управление бизнес-процессом (<i>указывается обязательно</i>)							
1. Подпроцесс (<i>указать название подпроцесса</i>)							
2. ...							

О – ответственный за выполнение подпроцесса.

У – участвует в выполнении подпроцесса.

И – получает информацию о ходе и результатах подпроцесса.

7.3. Описание подпроцессов (операций) процесса.

Подпроцессы процесса _____ регламентированы следующим образом:

№	Наименование подпроцесса	Наименование документа	Примечание (статус документа)
1	<i>Подпроцесс 1</i>	<i>Операционная карта № ...</i>	<i>Утвержден</i>

(*Описание подпроцессов в виде операционных карт может быть, если это целесообразно, включено в настоящий регламент.*)

8. Документирование и архивирование

8.1. Подлинник действующего регламента хранится в _____ (*указать место хранения*).

8.2. Подлинник аннулированного или измененного регламента хранится в _____ в течение трех лет после окончания срока действия, аннулирования или замены данного документа.

9. Порядок внесения изменений

9.1. Ответственный за процесс при необходимости пересматривает данный документ на соответствие целям и планам организации. Предлагаемые изменения проходят процедуру согласования и утверждения на _____.

9.2. В случае утверждения документа в новой редакции старые экземпляры изымаются и заменяются на новые.

10. Ознакомление сотрудников

№ п/п	Должность	Ф.И.О.	Дата	Подпись
1				

Приложение 2

ОК-_____,
утверждена « ____ » _____ 200_ г. распоряжением

Операционная карта процесса _____

<i>Наименование процесса верхнего уровня</i>	<i>Наименование подразделения</i>

<i>Основные входы процесса</i>		<i>Основные выходы процесса</i>	
<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>№</i>	<i>Название</i>
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

<i>Требования к ресурсам</i>	
<i>№</i>	<i>Название</i>
1.	
2.	
3.	

<i>Ответственный за выполнение процесса</i>	<i>Участники процесса</i>	
	<i>№</i>	<i>Название</i>
	1.	
	2.	
	3.	

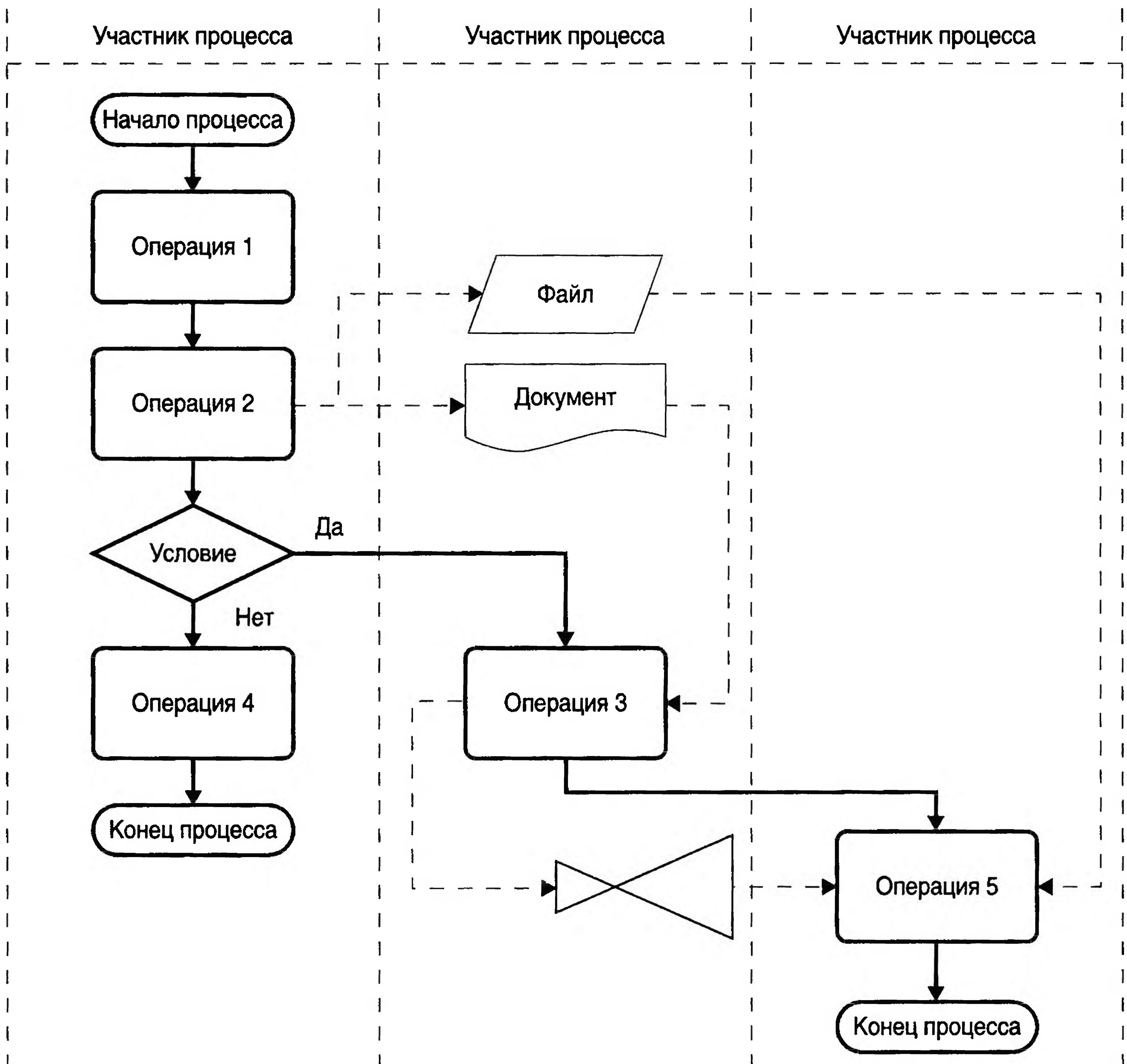
<i>Длительность выполнения процесса</i>	<i>Периодичность выполнения процесса</i>

<i>Плановые документы по процессу</i>			<i>Отчетные документы по процессу</i>		
<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>Идентификатор</i>	<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>Идентификатор</i>
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		

<i>Показатели процесса</i>				
<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>Единицы измерения</i>	<i>Период контроля</i>	<i>Формула расчета</i>
1.				
2.				
3.				

<i>Ссылки на нормативные документы</i>		
<i>№</i>	<i>Наименование</i>	<i>Идентификатор</i>
1.		
2.		
3.		

Пример модели Work Flow



Графическая форма представления процесса в операционной карте процесса

Производственно-практическое издание

Владимир Владимирович Репин

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ:
построение, анализ, регламентация**

Редактор М.И. Лейко

Оформление серии В.А. Черников

Художник С.И. Леонова

Корректор Л.С. Барышникова

Подписано в печать 20.12.2006. Бумага офсетная. Формат 70х100/16.
Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15. Тираж 3000 экз.
Заказ № 2704. Цена договорная

РИА «Стандарты и качество»

Адрес для переписки: 115114, Москва, а/я 21

Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: (495) 771 6652, 506 8029, 600 8247

Факс: (495) 771 6653, 600 8287

Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

ОАО «Калужская типография стандартов»
248006, Калуга, ул. Московская, д. 256.