



Вячеслав Владимирович Кондратьев
Максим Николаевич Кузнецов
Показываем бизнес-процессы
Серия «Навигатор для профессионала»

Издательский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=177587
Показываем бизнес-процессы: Эксмо; М.; 2008
ISBN 978-5-699-25968-7

Аннотация

Как выделить и описать бизнес-процессы компании? Что такое процессный подход в управлении компанией и как его реализовать практически? Как интегрировать решения по организации бизнес-процессов в корпоративную архитектуру и систему менеджмента качества? Как разработать корпоративный портал моделей и регламентов бизнес-процессов? Ответы на эти и другие актуальные вопросы, навигация, методики, практические кейсы из первых рук – от профессиональных менеджеров и методологов. Этот уникальный обучающий продукт создан для развития управленческих компетенций, в нем комплексно освещена современная практика российских предприятий: от моделей процессов верхнего уровня до регламентов рабочих мест. Для руководителей, специалистов по организационному развитию и системам менеджмента качества, бизнес-инженерам, участникам программ MBA и MBI.

Содержание

1. Введение	4
1.1. Предисловие ко второму изданию	4
1.2. Назначение модуля	6
Часть I. Методологии организации процессно-ориентированной деятельности компании	11
2. MBA о бизнес-процессах	12
2.1. Моделирование бизнес-процессов	13
2.2. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов [1]	15
2.3. Корневая модель бизнес-процессов и ее использование [3]	20
2.4. Иллюстрации направлений использования корневой модели бизнес-процессов [3]	23
2.5. Примеры корневых моделей бизнес-процессов [3]	25
2.6. Пример. Схема моделирования бизнес-процесса «снизу»	31
2.7. Детальный инжиниринг и алгоритмизация бизнес-процессов	35
2.8. Потокосовые модели бизнес-процессов [1]	40
2.9. Система управления бизнес-процессами	44
3. MBA об управлении, ориентированном на бизнес-процессы, и об организационном интеллекте	47
3.1. От бизнес-процессов к функциям и наоборот	48
3.2. Ах, модель, модель...	53
3.3. Управление – это... [3]	54
3.4. Типология управления	55
3.5. Разработка системы управления как уникальный проект	61
3.6. Первые шаги для перехода на процессно-ориентированное управление	62
Конец ознакомительного фрагмента.	64

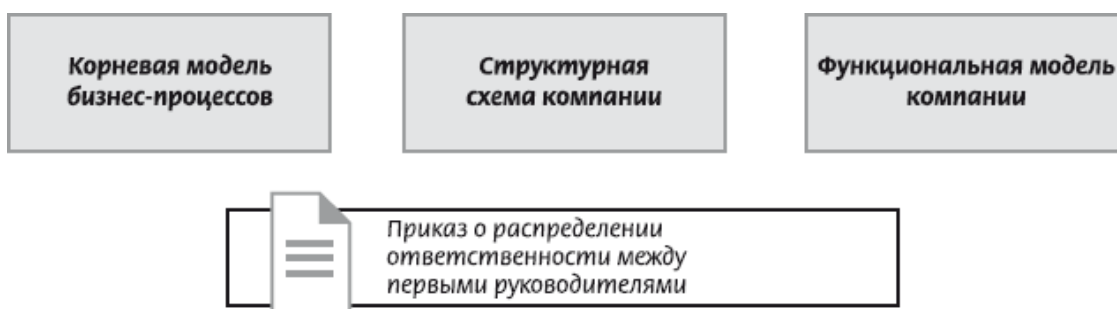
Вячеслав Владимирович Кондратьев, Максим Николаевич Кузнецов Показываем бизнес-процессы

1. Введение

1.1. Предисловие ко второму изданию

Итак, модульная программа «Навигатор для профессионала» стала обновляемой. С учетом интереса профессиональной читательской аудитории во второе издание модуля «Показываем бизнес-процессы» добавлено описание сквозного практикума разработки системы регламентации деятельности компании «от формирования корневой модели бизнес-процессов верхнего уровня до детальных процедур и регламентов рабочих мест» (рис. 1.1.1). Пожалуй, это первый опыт публикации такого описания в отечественной практике и можно предположить, что это привлечет внимание профессионала.

Для целей практического использования во втором издании также расширена справочная часть Навигатора, показаны форматы современных учебных продуктов по развитию компетенций профессионала в проблематике бизнес-инжиниринга.



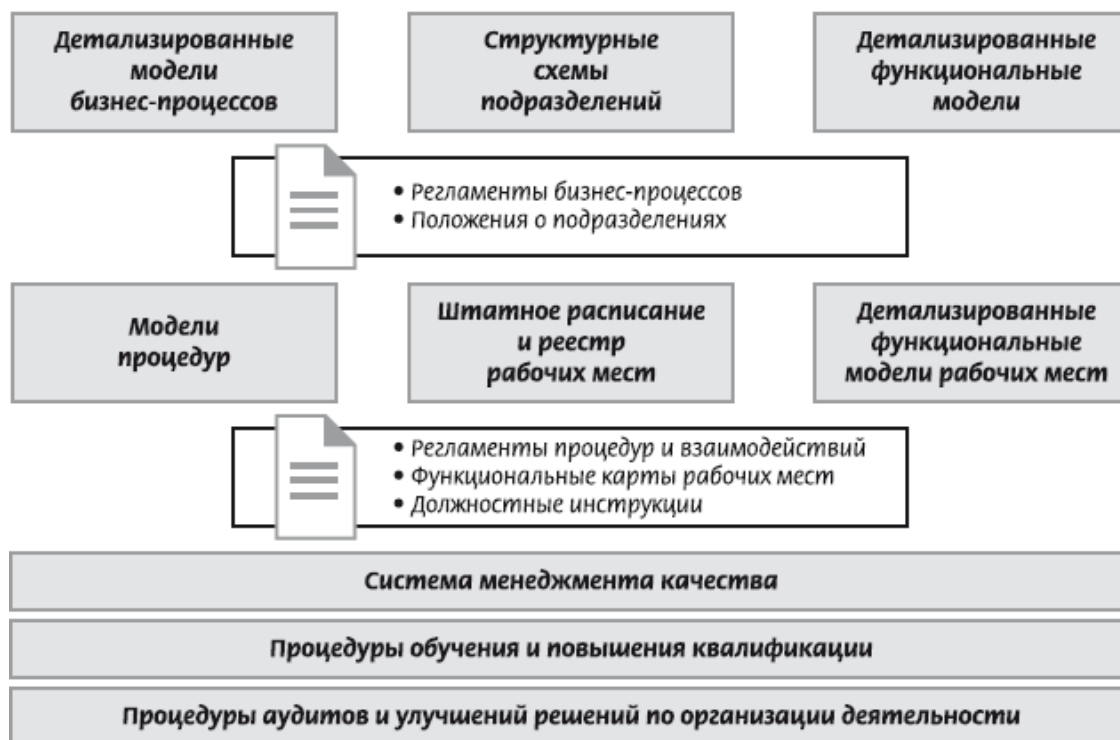


Рис. 1.1.1. Компоненты процессно-ориентированной системы регламентации деятельности компании, представленные в Навигаторе

1.2. Назначение модуля



Рис. 1.1.2. Какие вопросы рассматриваются в Навигаторе «Показываем бизнес-процессы» и где это применяется

Кто «показывает» бизнес-процессы?

Это специалисты известной фирмы «Третья энергогенерирующая компания оптового рынка электроэнергии (ОГК-3)» и авторитетной бизнес-инжиниринговой компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» при участии менеджеров и специалистов ОАО РАО «ЕЭС РОССИИ», кафедры «Инжиниринг бизнес-процессов» и программ МВА и МБИ Государственного университета управления, Московского Государственного строительного университета и Международного центра финансово-экономического развития, а также издательства «ЭКСМО» в рамках модульной программы «Навигатор для профессионала».

О чем этот модуль Навигатора?

О методологии и практике применения процессного подхода к организации деятельности компании, о новейших методиках и технологиях реализации такого подхода при разработке регламентов деятельности, о применении стандартов ISO 9000 и о построении систем менеджмента качества, об опыте применения в отрасли энергетики.

Что такое Навигатор?

Это прежде всего актуальная информация из первых рук: от профессионалов для профессионалов, издаваемая в форме модульной программы. По форме изложения материал может напоминать: презентацию решений с пояснениями типа «смотрите сюда, обратите внимание на это», справочник для профессионала «что это такое», пошаговое руководство «делай так». По отзывам пользователей, такой формат удобен как профессионалам, так и тем, кто стремится ими стать и для этого учиться.

Почему Навигатор?

Потому что главная задача серии – сориентировать читателя в особо актуальных секторах единого информационного поля, охватывающего многообразную среду современной экономики, оставив ему свободу выбора собственного пути освоения материала. Отсюда – остальные задачи серии:

- систематизировать фрагментарную информацию типа «методология такая», «способ решения такой», «было сделано так», «рекомендуют это» от профильных консалтинговых компаний – как российских, так и зарубежных;
- показать лучшую практику;
- обозначить сферы деятельности и решения, еще не освещенные или недостаточно полно освещенные в литературе;
- через единую систему навигации внести элемент систематизации в уже известное и подробно описанное;
- сделать это в наиболее удобной для специалиста форме.

Сферы применения Навигатора

Практика применения уже вышедших из печати модулей показала, что в зависимости от ситуации и потребностей модульная программа «Навигатор для профессионала» может использоваться:

- как персональная справочная система специалиста;
- как корпоративная справочная система (единая система терминов и понятий для всех специалистов компании);
- как опорные материалы в учебных курсах, курсах корпоративного обучения, дистанционных программ обучения, программах MBA и MBI;
- как методические материалы по организации и совершенствованию деятельности компаний;
- как опорные материалы в линиях дистанционной и инжиниринговой поддержки разработок систем управления и их компонент.

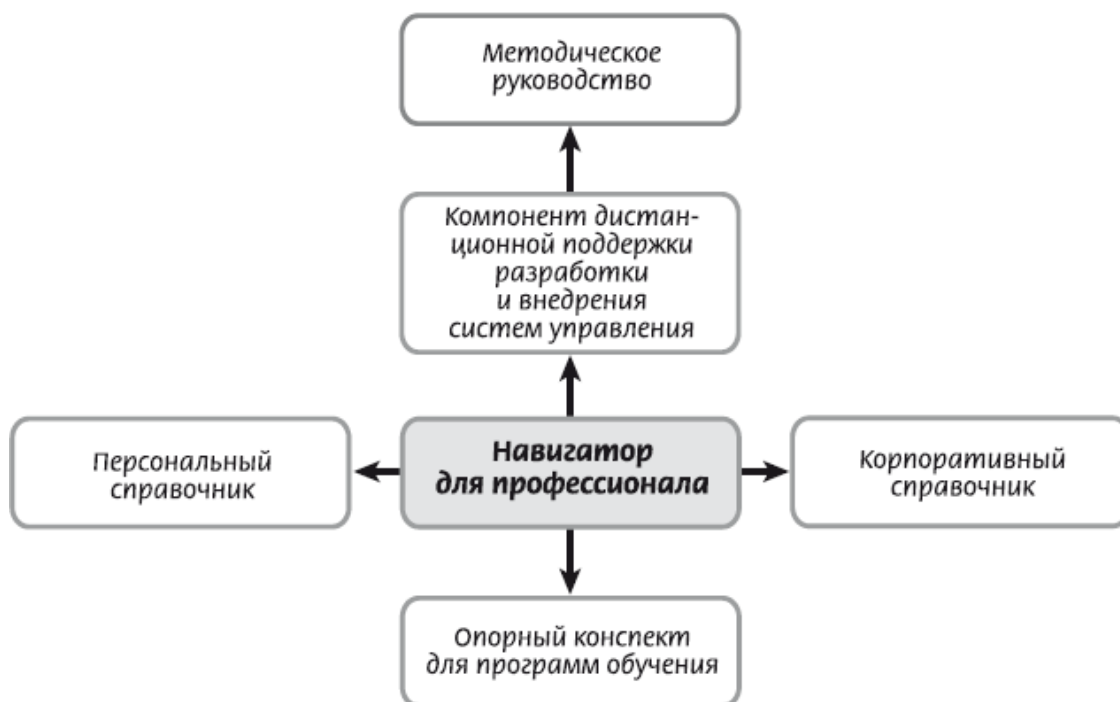


Рис. 1.2.2. Как применять Навигатор

Настольная книга руководителя «7 нот менеджмента»								
		Отрасли						
		Инжиниринг и строительство	Нефть и газ	Энергетика	Транспорт	Дистрибуция и торговля	Бизнес-инжиниринг	...
Функциональные методы	Формы объявления и предоставления услуг							
	Организация проектов							
	Бизнес-процессы	Навигатор «Показываем...»						
	Организационные структуры							
	Корпоративные архитектуры и бизнес-модели							
	Системы управления							
	Электронные модели регламентов							
	HR-инжиниринг							
	...							

Рис. 1.2.3. Единое информационное поле экономики, в котором работает Навигатор**Как устроен Навигатор?**

Навигатор – это и вся серия в целом, построенная в соответствии с едиными навигационными принципами. Навигатор – это и каждая книга серии (модуль), локализирующая ту или другую тему. И наконец, Навигатор – это отдельно взятый конечный элемент книги (разворот) – самодостаточный информационный носитель, снабженный системой операционных и тематических координат, позволяющий читателю не забывать, на какой широте и долготе единого информационного поля экономики он в данный момент находится. Это поле можно представить в виде таблицы (рис. 1.2.3), в которой столбцам соответствуют отраслевые практики, строкам – функциональные методики. При этом базовой, отражающей общие для модульной программы принципы организации, универсальные структурообразующие и методологические модели бизнеса, является настольная книга руководителя «7 нот менеджмента» (изд. 7-е, переработанное и дополненное).

Для удобства обложкам книг серии присвоен индивидуальный цветовой акцент.

Как пользоваться модулем?

Модуль состоит из тематических блоков, а каждый блок – из элементов. Возможно как последовательное, так и целевое ознакомление с материалами модуля, ведь каждый элемент отвечает на конкретный вопрос специалиста, возникший в процессе работы, и может быть встроен в оперативном порядке в собственный рабочий процесс (см. рис. 1.2.2).

Система навигации, которой снабжен каждый элемент, позволяет читателю сразу видеть:

- в каком тематическом блоке он в данный момент находится (горизонтальная панель).
- из какого операционного ракурса рассматривается интересующий его предмет (вертикальная панель). Таких операционных ракурсов шесть:

- систематизация;
- практикум;
- методики;
- слайды;
- рекомендации;
- поддержка.

Детализация операционных ракурсов достигается с помощью пиктограмм, которые несут углубленную смысловую нагрузку. Пиктограммы активно используются в схемах и рисунках модуля.

Где применяется для обучения?

Материалы Навигатора нашли применение в качестве опорных конспектов в различных учебных программах и проектах:

- МВА и МВИ Государственного университета управления (ГУУ);
- МВА в строительстве Московского Государственного строительного университета (МГСУ);
- МВА МШМБ АНХ при Правительстве РФ, МВА Высшей школы управления МИИТ;
- вузовской подготовки по специальности «Менеджмент»;
- корпоративных университетов и в корпоративных программах крупных компаний («Стройтрансгаз», «Волга – Днепр», «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии (ОГК-3)», «Киевская инвестиционная группа», «TSC Group» и др.);
- в специализированных дистанционных программах обучения профессионалов, осуществляемых «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» и Международным центром финансово-экономического развития (МЦФЭР).

Какие дополнительные сервисы могут быть представлены читателям Навигатора?

По тематике Навигаторов организована консалтинговая и инжиниринговая поддержка заинтересованных пользователей в форме:

- корпоративных и открытых тренингов и семинаров;
- дистанционного обучения и развития компетенций;
- проектов разработки, развития и внедрения систем управления и их компонент;
- дистанционных пошаговых руководств.

Подробнее – на сайте проекта:

www.big-group.ru

Работает контактная линия проекта:

e-mail: office@big-group.ru

тел.: (495) 255-11-11

факс: (495) 252-24-36

Искренние благодарности авторов за помощь и поддержку:

членам правления ОАО РАО «ЕЭС России»: *Ю.А. Удальцову, А.В.*

Чикуну;

работникам проектной группы службы технического контроллинга
ОАО РАО «ЕЭС России»:

руководителю *Р.К. Рябову*; ведущим экспертам *Ю.Е. Кузнецовой* и *А.В. Федоренко*;

членам правления ОАО «ОГК-3», принимавшим активное участие в обсуждении, оценке и применении материалов: *Н.Н. Балдину, И.В. Благодырю, В.П. Большакову, В.А. Васильеву, М.Ю. Гладышеву, С.А. Калантарову, В.П. Колесникову, В.Е. Назарову, М.О. Налбандяну*;

помощнику генерального директора – начальнику отдела по связям с общественностью и СМИ ОАО «ОГК-3» *П.В. Олиянчуку*, пресс-секретарю ОАО «ОГК-3» *А.М. Соловьевой*;

сотрудникам проектного офиса ОАО «ОГК-3»: *Т.А. Смирновой, В.А. Сотникову*.

Участникам пилотных проектов ОАО «ОГК-3» по проектированию бизнес-процессов:

главному специалисту департамента технического развития и инвестиций *А.В. Каменицуку*,

начальнику департамента информационных технологий *М.Л. Котляру*,

сотруднику бизнес-единицы 1 ОАО РАО «ЕЭС России» *Е.В. Крохину*,

начальнику департамента управления производством и охраной труда

К.В. Москвину,

начальнику отдела управления ремонтными работами *В.В. Пешкову*,

начальнику департамента управления персоналом *В.К. Савченко*,

начальнику департамента технического развития и инвестиций *В.М.*

Симонову,

замначальника департамента управления персоналом *И.В. Строгушу*,

сотруднику бизнес-единицы 1 ОАО РАО «ЕЭС России» *М.В. Украинец*.

менеджеру-координатору фирмы «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ» *О.Б.*

Рудневой.

главному редактору журнала «Менеджер по персоналу» *Н.А. Лазаревой* (Киев, Украина).

Часть I. Методологии организации процессно-ориентированной деятельности компании

2. MBA о бизнес-процессах

3. MBA об управлении, ориентированном на бизнес-процессы и об организационном интеллекте

4. Бизнес-процессы в корпоративной архитектуре

2. MBA о бизнес-процессах



Ключевые понятия

- **Модель** – отображение процесса, создаваемое для решения прикладных задач.
- **Основные бизнес-процессы** – создают добавленную стоимость продукта и сам продукт, представляющий ценность для клиента; формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги, нацелены на получение прибыли.
- **Поддерживающие бизнес-процессы** – поставщики основных процессов, обеспечивают инфраструктуру компании.
- **Бизнес-процессы развития** – не создают текущей прибыли, нацелены на получение выгод в долгосрочной перспективе, обеспечивают развитие или совершенствование деятельности компании.
- **Процессы управления** – нацелены на управление основными и поддерживающими бизнес-процессами, процессами развития компании.

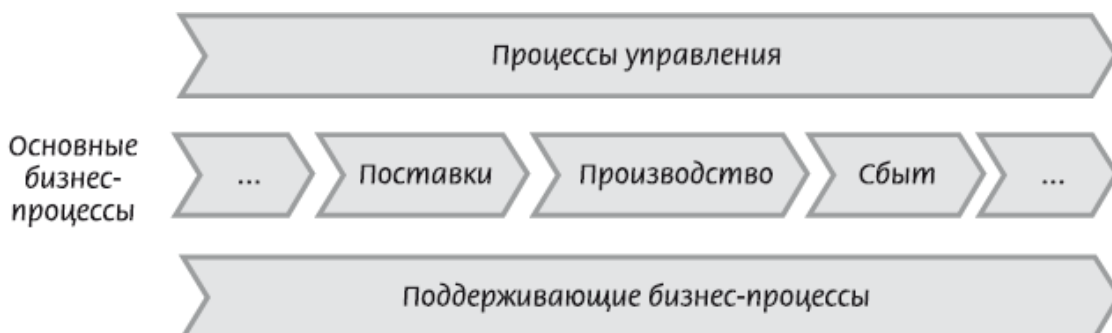
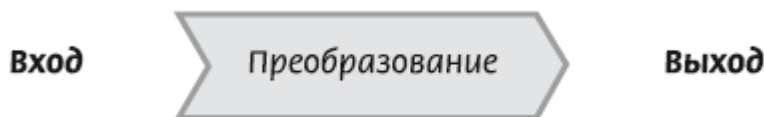


Рис. 2.0.1. Пример представления модели процессов верхнего уровня

2.1. Моделирование бизнес-процессов

**Рис. 2.1.1. Представление бизнес-процесса**

Что такое бизнес-процесс (БП)? Достаточно общее его представление показано на рис. 2.1.1: это преобразование входа в выход.

Известны и другие подходы к заданию БП. Например, определение «Начинайте копать и копайте от забора до обеда». Это тоже задание некоторого процесса, только задание в своеобразной форме, когда последовательность, состав, время, логика работ не очень ясны. Если к этому описанию добавить, кто будет исполнять работу, как будет исполнять эту работу, в какой последовательности, какими документами воспользуется при исполнении работ, какую отчетность следует составлять в ходе исполнения работ, т. е. если процесс исполнения работ будет описан детально, подробно, документированно, то такое описание работ и называется БП. Это понимание дополняют приводимые далее ключевые понятия.

Модель – это отображение процесса, создаваемое для решения прикладных задач. Модель создается с помощью специализированного языка. Это могут быть язык графики, язык схем, таблицы или текстовые описания. Договоренность о том, как отображается процесс, с помощью какого языка, называется **нотацией описания БП**.

Выделяют **модели верхнего уровня** и **детальные модели процессов**. Речь идет о том, что описание работ можно сформировать агрегированно, и такое агрегированное описание называется моделью процессов верхнего уровня. Описание работ можно детализировать. Способ и уровень детализации зависят от предназначения конкретной детальной модели, поскольку модель бизнес-процесса – это прежде всего описание работ для решения прикладных задач. Какова прикладная задача, такова и детализация описания работ, соответственно такова и детализация описания БП.

Специалисты выделяют две типовые, распространенные нотации детализации, или два способа описаний БП. Первый способ связан с представлением процессов как **алгоритмов** исполнения работ, например, их **блок-схем** (состояние входа – преобразование – состояние выхода – логические условия). Такую нотацию удобно использовать, когда речь идет о необходимости регламентации логики исполнения деятельности, когда нужно объяснить, как реализуется процесс, кто это делает, в какой последовательности, какие документы создаются в ходе исполнения этой последовательности (рис. 2.1.2).

Другая модель представления БП связана с описанием процесса как **потока объектов** (поток на входе – преобразование – поток на выходе). В качестве потоков могут выступать информация, документы, материальные поставки, другие ресурсы. Такие потоковые модели применяются в рамках рассмотрения отдельных задач и рассмотрения деятельности компании и ее подразделений в форме «вход-выход». На вход поступают ресурсы, на выходе получаем продукты (услуги). Именно для отслеживания того, что происходит с поставками от входа к выходу и служат процессные, потоковые модели процессов (рис. 2.1.3).

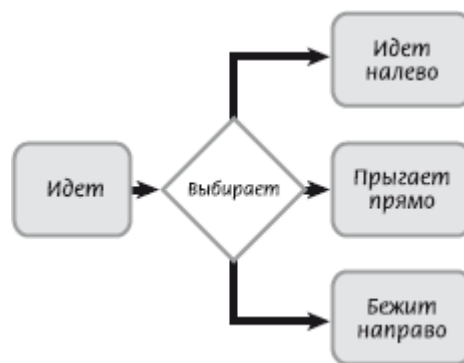


Рис. 2.1.2. Пример алгоритма

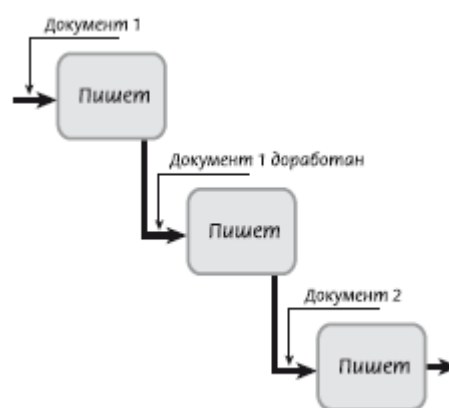


Рис. 2.1.3. Пример потокового описания бизнес-процесса

2.2. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов [1]

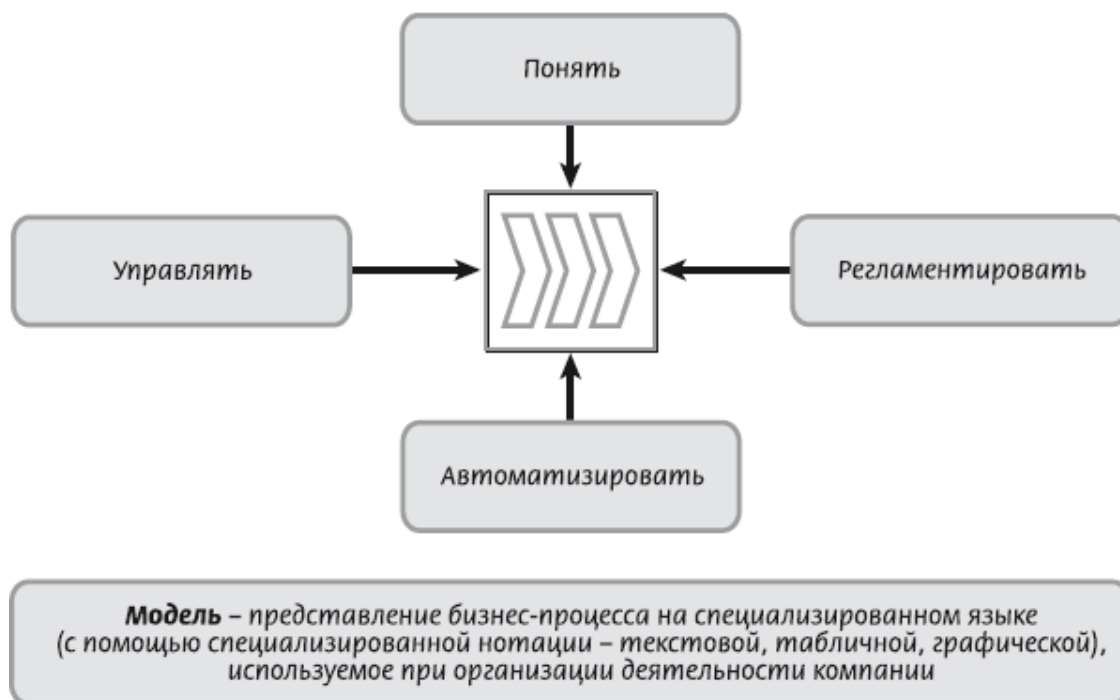


Рис. 2.2.1. Назначение модели бизнес-процессов

Начало и окончание БП могут быть по-разному определены для одной и той же ситуации.

Пример 1. Бизнес-процесс «Разработка продукта». Начало и окончание – от требований клиента к продукту до создания конструкторской документации.

Пример 2. Бизнес-процесс «Закупка материальной ценности». Начало и окончание – от выбора поставщиков к отпуску товарно-материальных ценностей к производству.

Представление процесса – это действие, это начало и окончание действия, это границы этого действия. Действие может рассматриваться как функция. При такой интерпретации БП включает функцию, начало и окончание действия функции.

Назначение модели процесса. Зачем нужны модели БП? Модель БП помогает понять, как устроена работа, позволяет регламентировать эту работу, т. е. зафиксировать порядок ее исполнения. Модель БП помогает управлять: если известен порядок исполнения работы, можем задавать ее параметры, планы, ресурсы, сроки исполнения работ, планировать эти параметры, обеспечивать организацию их исполнения, контролировать исполнение, регулировать ход исполнения (рис. 2.2.1).

Еще одно очень важное применение, или сфера, в которой модели БП очень помогают, – это сфера автоматизации. Описанный в виде моделей БП можно автоматизировать.

Это касается потоков информации, которые возникают и используются в ходе исполнения БП, можно обеспечить исполнение отдельных работ или комплексов работ по ходу БП.

Поэтому модель – это описание БП на специализированном языке или его представление в виде таблиц, схем, текстов. Оно помогает понять процесс, управлять им, регламентировать и автоматизировать его.

Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании процессов. Специалисты, которые используют модели БП, – это прежде всего менеджеры, руководители и исполнители, включенные в организацию и исполнение БП. Что их интересует, какие главные вопросы, ответы на которые они хотят получить при использовании моделей БП? Модели БП помогают отвечать на такие вопросы (рис. 2.2.2):

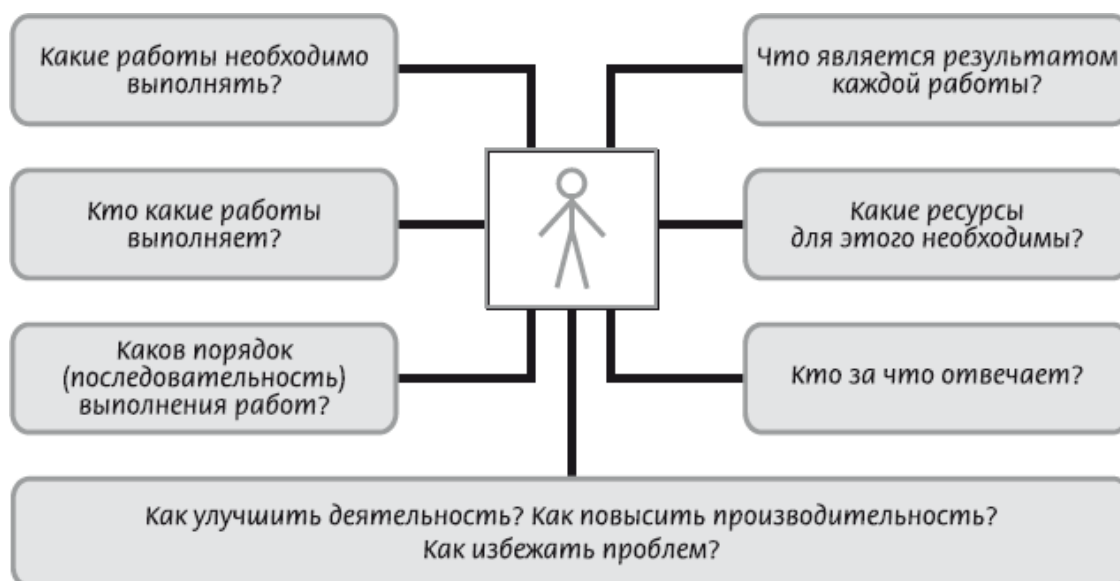


Рис. 2.2.2. Вопросы, которые интересуют пользователей при моделировании бизнес-процессов

- Какие работы необходимо выполнять для исполнения процесса в целом и достижения необходимого результата?
- Кто и какие работы выполняет? Каково распределение работ между исполнителями?
- Каков порядок, какова последовательность выполнения работ? Что выполняется сначала, что – потом, что – на финише.
- Что является результатом каждой из работ? Если выполняется несколько работ, которые связаны или интегрированы в цепочку работ, то что является выходом первой работы и входом второй?
- Какие ресурсы необходимы для выполнения работ?

Модели бизнес-процессов помогают ответить и на кардинальные вопросы повышения эффективности бизнеса. Как улучшить деятельность? Как повысить производительность? Как избежать проблем? Как повысить экономическую эффективность деятельности?

В определенном смысле можно сказать, что модель БП – это описание работы, выполняемой качественно и обеспечивающей достижение необходимой эффективности.

Основная и обеспечивающая деятельность компании, управление и развитие. Известны несколько базовых типологий, классификаций описания бизнес-процессов. Одна из наиболее распространенных в практике бизнеса типологий строится в зависимости от классификации областей деятельности, представленных на рис. 2.2.3. Деятельность компа-

нии подразделяется на текущую деятельность и деятельность по развитию. Текущая деятельность направлена на разработку, производство и предоставление продуктов (услуг) потребителю. А деятельность по развитию нацелена на создание будущих продуктов (услуг) и на улучшение деятельности организации в перспективе.

Текущая деятельность подразделяется на основную, в рамках которой осуществляется производство и предоставление продуктов (услуг) потребителям, и обеспечивающую, или поддерживающую.

В рамках поддерживающей деятельности обеспечивается необходимый внутренний сервис, производство продуктов (услуг), необходимых для основной деятельности.

Еще одна важная область деятельности компании – это управление основной деятельностью и управление обеспечивающей, поддерживающей деятельностью.

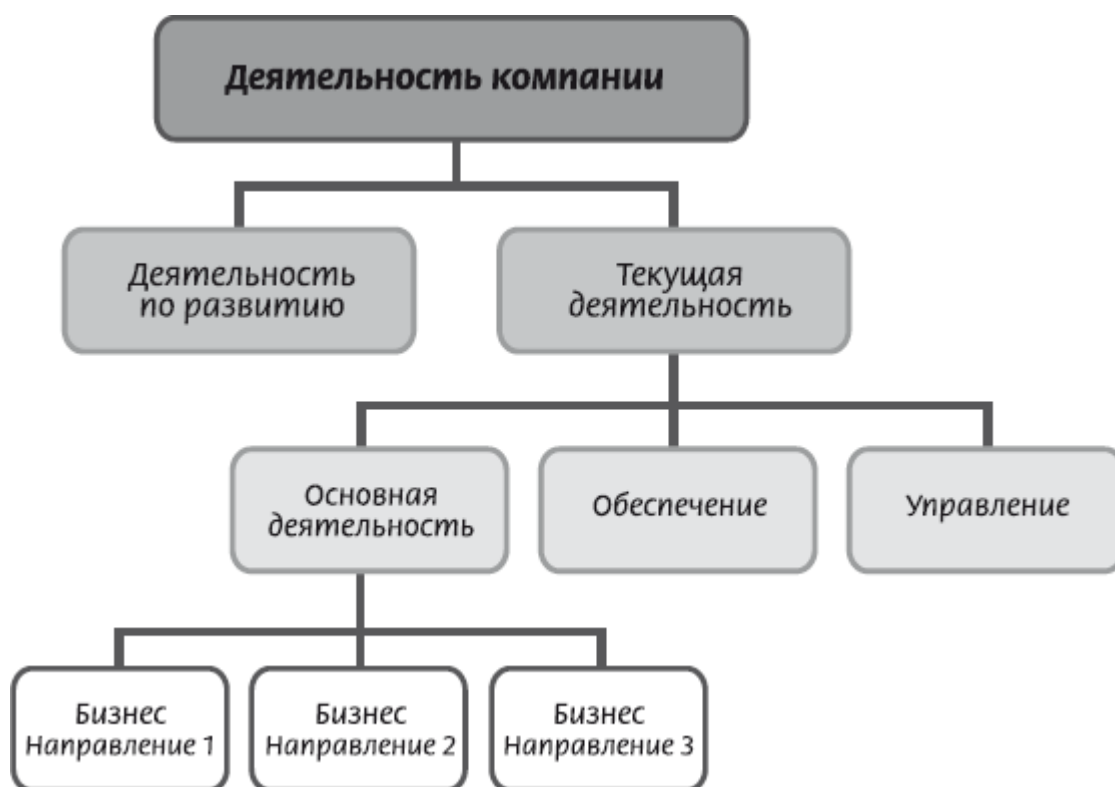


Рис. 2.2.3. Классификация областей деятельности компании (пример)

Классификация бизнес-процессов: основные, поддерживающие, управление и развитие. Исходя из представленной типологии описания БП можно более подробно охарактеризовать различные группы процессов (рис. 2.2.4).

Итак, **основные бизнес-процессы:**

- образуют добавленную стоимость продукта (услуги);
- создают продукт (услуги), представляющий ценность для клиента;
- формируют такой результат, такие потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги.
- сфокусированы на получении прибыли.

Если потребителями результатов основных БП являются клиенты, внешние пользователи, то результаты поддерживающих БП потребляют бизнесы или основные БП.

Поэтому **поддерживающие бизнес-процессы:**

- направлены на предоставление необходимых внутренних продуктов, внутренних услуг для направлений бизнеса;
- обеспечивают функционирование инфраструктуры компании.

Бизнес-процессы развития:

- нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе (не создают «прибыль сегодня»);
- обеспечивают не организацию текущей деятельности, а развитие или совершенствование деятельности компании в перспективе.

Процессы управления:

- нацелены на управление всеми тремя группами БП, т. е. управление основными БП, управление поддерживающими БП и управления БП развития.

Управление БП развития называют еще стратегическим управлением, т. е. стратегическое управление – это управление БП развития.

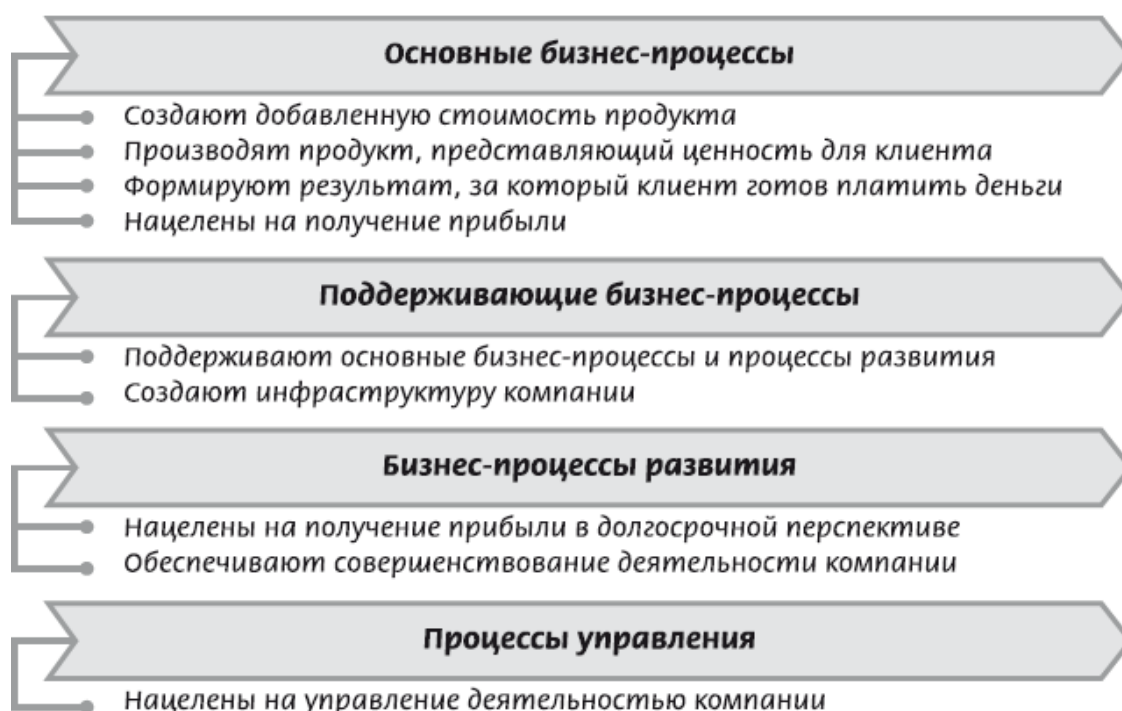


Рис. 2.2.4. Классификация бизнес-процессов

Варианты развития бизнес-процессов. Что происходит с БП? Какова их эволюция? Каков их жизненный цикл? В зависимости от обстоятельств, от стратегий, от условий внешней среды все может происходить по-разному (рис. 2.2.5).

Основные процессы являются источниками доходов, они определяют профиль бизнеса и имеют стратегическое значение для компании. Поэтому когда компания формирует свою стратегию, одним из главных блоков, образующих стратегию, является блок деловой стратегии, т. е. стратегии развития основных процессов.

Что может происходить с основными БП? Они могут поддерживаться в сформировавшемся состоянии, они могут развиваться или, наоборот, отмирать, в зависимости от требований рынка и стратегии компании. Поэтому основные процессы либо остаются как есть, либо развиваются, либо отмирают.

Поддерживающие процессы создают продукты и услуги для внутреннего потребления компании. При определенных обстоятельствах поддерживающие процессы и результаты деятельности от обеспечивающих, поддерживающих процессов могут направляться и вовне.

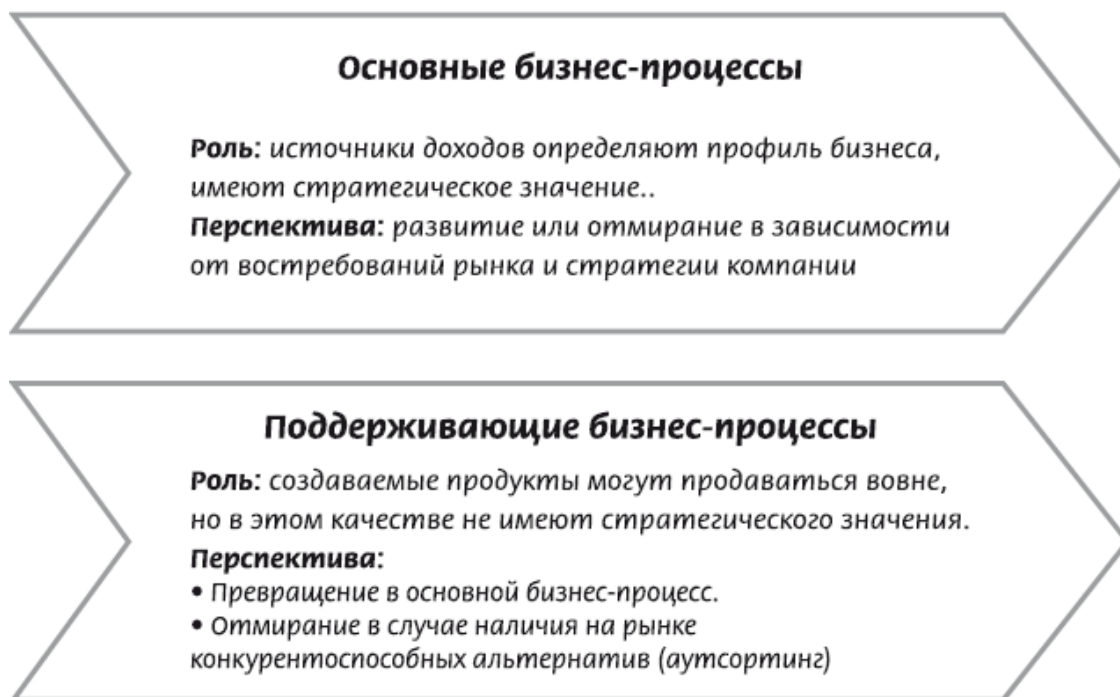


Рис. 2.2.5. Варианты развития бизнес-процессов

Пример. Многие внутренние инжиниринговые услуги, например, разработка технико-экономических обоснований, проектирование, организация поставок, контроль качества, выполнение различного рода высокотехнологичных услуг, оценка, структурирование проектов, – это те услуги, которые компания использует внутри для организации основной деятельности. При выводе их на достаточно высокий уровень качества и эффективности исполнения они могут быть востребованы вне компании и представляться на рынок.

У каждого поддерживающего процесса есть еще одна альтернатива, кроме классической судьбы (остаться и совершенствоваться как внутренний процесс либо развиваться в качестве внутреннего процесса, либо отмирать). Процесс может превратиться из поддерживающего в процесс двойного назначения – поддерживать внутренние услуги и предоставлять продукцию (услуги) вовне. Поэтому в зависимости от стратегии компании определенная часть поддерживающих процессов может превращаться в основные. Таким образом, не только БП, не только потребители влияют на судьбу поддерживающих процессов, но и рынок. Так, поддерживающие процессы могут отмирать в случае конкурентоспособных альтернатив на рынке, т. е. компания может поддерживать получение необходимых услуг не от внутренних служб, а от внешних компаний на условиях аутсорсинга.

Разные группы бизнес-процессов исполняются подразделениями с необходимой профильной специализацией. В практике бизнеса могут применяться нотации описания биз-

нес-процессов, позиционирующие на организационной схеме подразделения в зависимости от типологии выполняемых бизнес-процессов (рис. 2.2.6).

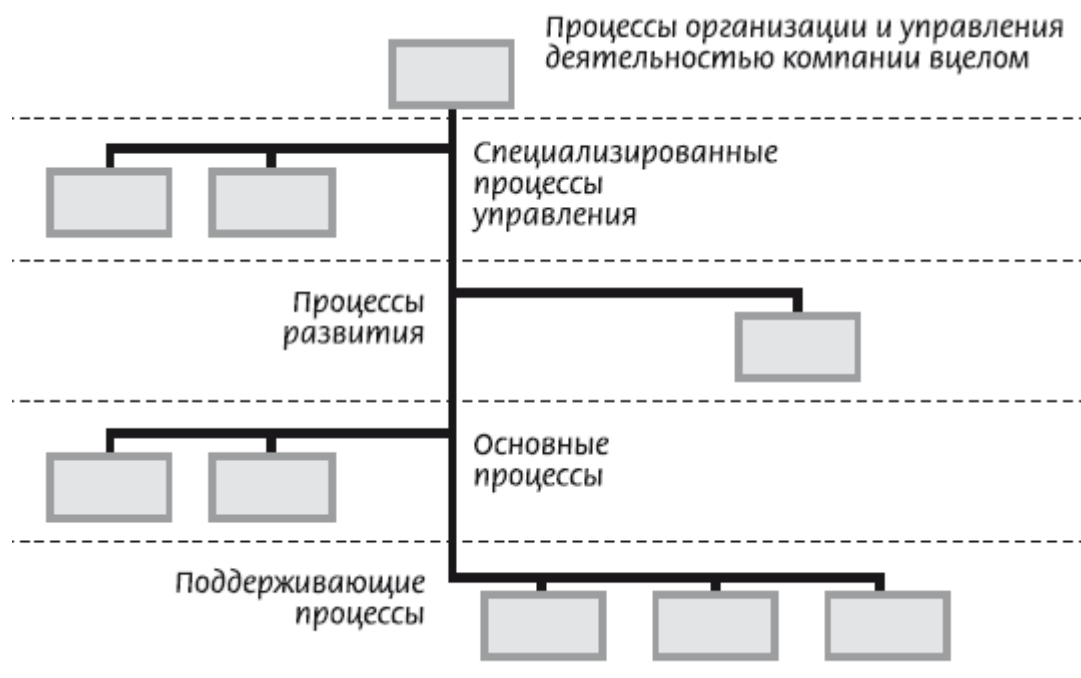


Рис. 2.2.6. Пример представления организационной схемы компании с привязкой к типологии бизнес-процессов

2.3. Корневая модель бизнес-процессов и ее использование [3]

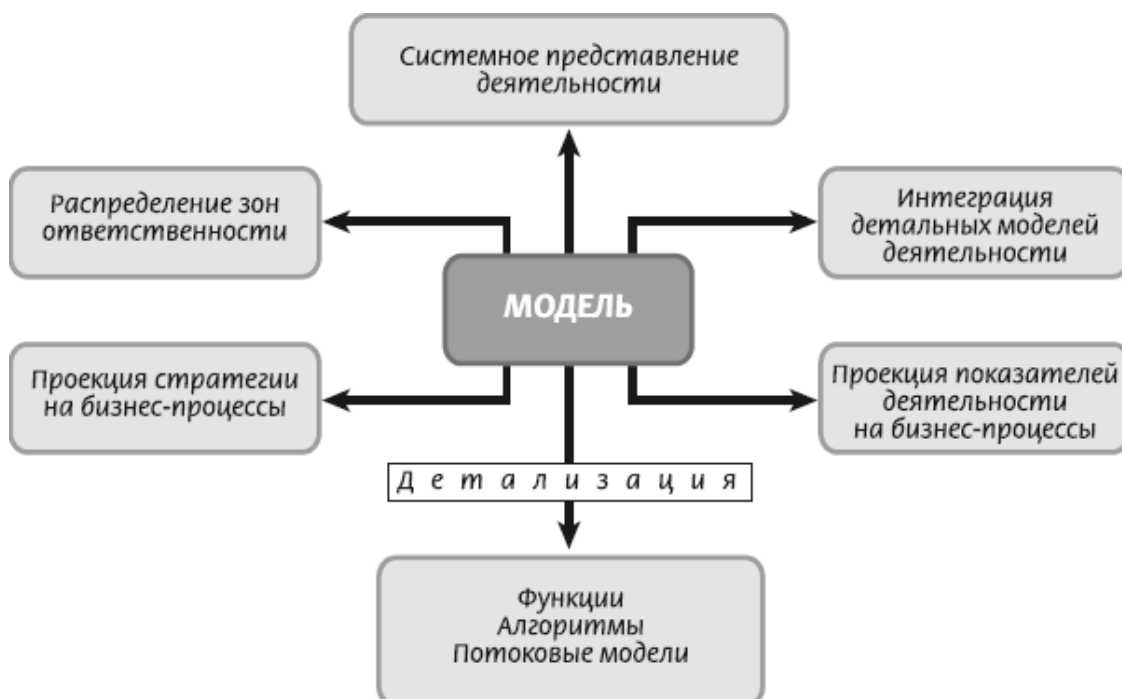


Рис. 2.3.1. Направления использования корневой модели бизнес-процессов

С чего надо начинать описание бизнес-процессов? Практика сформировала три подхода, или два варианта ответа на этот вопрос (рис. 2.3.2).

Вариант 1. Начинать с пилотной зоны, выбрать некоторый ограниченный приоритетный процесс, задать границы описания и моделирования, детально описать, попробовать, научиться описывать бизнес-процессы, оценивать полученный результат и на его основе получать решение о порядке проведения работ. Это подход к моделированию снизу. От начального объекта проводится последовательное расширение зоны описания и моделирования.

Вариант 2. Предполагает проведение описания сверху: сначала составляют модель процессов верхнего уровня, определяют ее компоненты, а потом отдельные компоненты детализируют в зависимости от направления их применения.

Вариант 3. Описывать итерационно снизу (детально) – вверх (агрегированно), а потом наоборот.

Реализация подхода «описываем сверху – от корневой модели БП» позволяет попутно решить следующие задачи и удовлетворить связанные с ними требования:

- системно, агрегированно представить организацию деятельности всей компании – корневая модель БП дает описание основных работ и представление о том, как эти работы увязаны между собой (см. рис. 2.3.1);
- наглядно показать распределение зон ответственности между подразделениями компании за исполнение основных работ (модель распределения основных зон ответственности);
- увязать стратегию и процессы между собой (установить соответствие между стратегией компании и процессами, которые ее поддерживают и в ходе реализации которых реализуется стратегия);
- «оцифровать» стратегию, для этого необходимо представить не только направления деятельности, но и с помощью количественных целевых показателей проследить проекцию стратегии на процессы, можно построить и проекцию количественных показателей на процессы (каскадировать показатели результативности). В результате модель верхнего уровня позволяет определить ключевые показатели деятельности, привязанные к основным бизнес-процессам компании;
- системно перейти к более детальным описаниям.

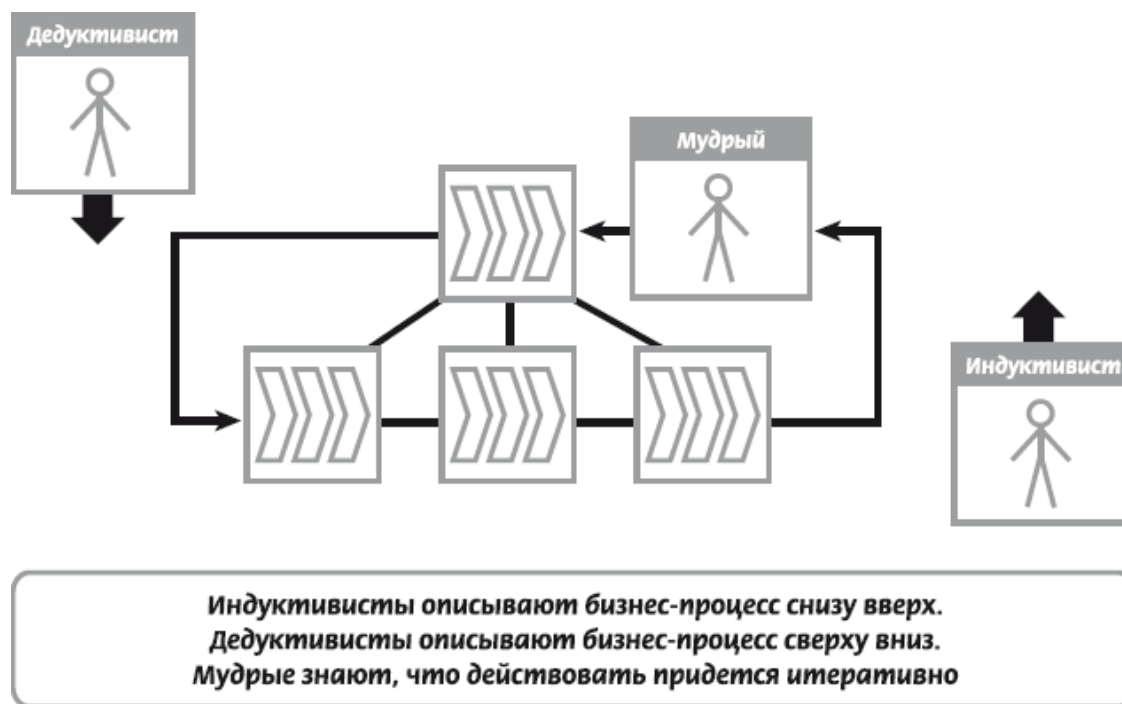


Рис. 2.3.2. Как описать бизнес-процессы?

Действительно, корневая модель БП содержит в себе зародыши различных детальных описаний порядка исполнения процессов – описание бизнес-процессов в виде функций (функциональное описание), в виде алгоритмов, блок-схем, потоков объектов, которые образуются в компании в ходе ее функционирования (потоки материальных ресурсов, информационных ресурсов и финансовых ресурсов).

Полезный для расширения восприятия комментарий. Финансовые потоки и их модели используются при «финансовой оцифровке» процессов, при построении операционных бюджетов компании. Система операционных бюджетов компании представляет собой оцифрованные основные процессы деятельности, а свод операционных бюджетов в финансовые (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет по балансовому листу (ББЛ), бюджет движения денежных средств (БДДС) позволяет строить стандартные финансовые отчеты (рис. 2.3.3). Поэтому бюджетирование часто начинается с построения корневой модели БП.

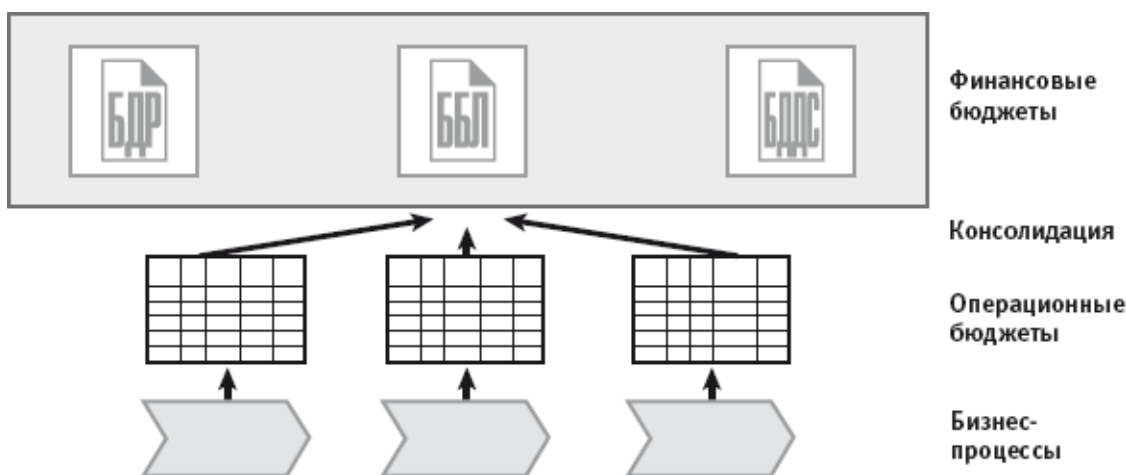


Рис. 2.3.3. Схема «финансовой оцифровки» бизнес-процессов

2.4. Иллюстрации направлений использования корневой модели бизнес-процессов [3]



Рис. 2.4.1. Направления использования модели процессов верхнего уровня

Корневая модель БП может играть роль «запускающего описания» для составления классификатора процессов.

При дальнейшей детализации описания на эти БП составляют детализированные модели процессов, процедуры и регламенты взаимодействия, документированные описания БП в Системе менеджмента качества (СМК).

Бизнес-процессы в стандартах ISO. Можно напомнить, что одним из восьми принципов стандартов ISO, определяющих построение СМК, является признание важности ориентации компании на использование процессного подхода. Это, в частности, предполагает, что компания имеет документированное описание основных БП, которое согласовано руководителем и утверждено в качестве корпоративного стандарта. В дополнение компания имеет утвержденный, согласованный и доведенный до руководителей и специалистов классификатор БП и функций. Компания также имеет описание порядка исполнения процессов либо в виде текста (стандарт не предъявляет требования к формату описания), либо в виде таблицы, либо в виде графиков, либо того и другого вместе. Компания поддерживает работу по анализу, аудиту и совершенствованию БП в соответствии с принципами, зафиксированными в политиках СМК. В итоге можно проследить такую цепочку: корневая модель БП – классификаторы процессов – таблицы с описаниями БП – технологические карты – блок-схемы БП – СМК.

Информационные потоки и документооборот. Если продолжать детализировать описание процессов и перейти от уровня алгоритмического описания к выявлению и представлению потоков информации, которое используется в ходе исполнения БП, то такое более детальное описание позволяет создавать диаграммы потоков данных и сформировать документооборот.

Построение диаграмм потоков данных играет роль исходного технического задания для настройки информационных систем управления, которые и должны поддерживать эти потоки данных с использованием программных средств.

Гармонизация Положений о подразделениях с моделями бизнес-процессов. Еще одна важная ветвь отражает использование корневой модели БП для разработки Положений о предприятиях (если это группа), либо о предприятии или его подразделениях. В рамках такого использования на основе корневой модели БП и классификатора БП определяется классификатор функций, которые исполняет компания. Классификатор функций сопоставляется с организационными звеньями (подразделениями). Такое сопоставление может осуществляться в форме построения матриц соответствия «функции-звенья», в которой строки обозначают функции, столбцы отражают звенья, а крестики – соответствия между функциями и звеньями (функция прикреплена к данному звену). Моделирование по цепочке «функции – звенья – матрицы соответствия» позволяет создавать Положения о подразделениях, где отражаются функции каждого подразделения компании. Поскольку описания функции гармонизируются через корневую модель БП, то при детализации корневой модели БП на функции открывается возможность создавать интегрированную функциональную модель предприятия, в которой функции разных подразделений согласованы между собой по названиям, по типологии и по моделям функциональной ответственности.

Бизнес-процессы в составе корпоративной архитектуры. Корневая модель БП является одной из ключевых компонент корпоративной архитектуры компании. С позиции комплексного описания деятельности компании в целом и БП, и проекты, и функции (процессная, проектная и функциональная модели организации деятельности), и организационные схемы (организационные модели), и распределение ответственности (модели ответственности), и система управления должны увязываться между собой, и только совместно они определяют работоспособный порядок функционирования компании.

Таким образом, в зависимости от конечной цели специалисты применяют различные приемы работы с бизнес-процессами (рис. 2.4.2).



Рис. 2.4.2. Варианты использования моделей бизнес-процессов

2.5. Примеры корневых моделей бизнес-процессов [3]

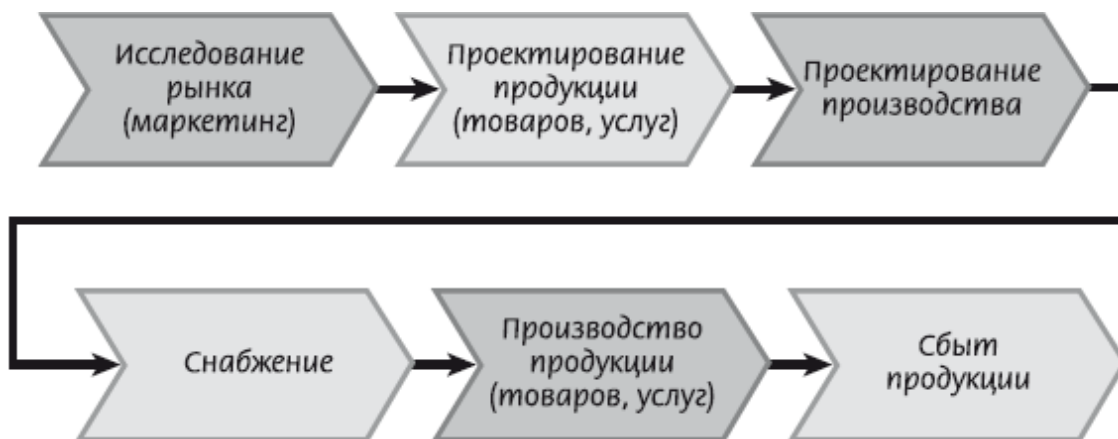


Рис. 2.5.1. Пример модели основных бизнес-процессов производственной компании

В практике бизнеса, в ходе работы консалтинговых компаний, ИТ-компаний сформировался обширный ряд типовых опорных корневых моделей БП. Единого классификатора или библиотеки этих моделей нет, и сейчас используются сотни, возможно, даже тысячи моделей такого рода. Они сформированы как на системном уровне, так и на отраслевом. Заинтересованным специалистам полезно иметь в виду образцы такого рода моделей, разработанные другими компаниями. Очевидной привлекательной стороной типовых моделей

является то, что они уже и есть «здесь и сейчас» и могут использоваться как опорные решения для подобных компаний.

Слабой стороной современной библиотеки корневых моделей БП является их разобщенность, разноплановость, неинтегрированность. Авторы этих моделей при их разработке действовали независимо друг от друга, в отсутствии принимаемых всеми сторонами стандартов описания. Модели разработаны в разных понятийных системах координат и плохо коррелируют между собой, по-разному представляют одни и те же бизнес-процессы, по-разному отражают объекты и уровни детализации, по-разному группируют аналогичные БП и по-разному определяют даже границы подобных БП.

Поэтому, говоря о библиотеке типовых моделей, здесь надо не преувеличивать и не приуменьшать ее значение. Хорошо, что эта библиотека есть, хорошо, что ее (или отдельные образцы из этой библиотеки) можно использовать как опорные решения, но прямое использование, без доработки, без адаптации решения к условиям конкретной компании вряд ли эффективно.



Рис. 2.5.2. Пример типовой модели основных и поддерживающих бизнес-процессов производственно-торговой компании

Модель производственной компании. На рисунке 2.5.1 дана одна из таких типовых моделей, она отображает корневой процесс на системном уровне без привязки к конкретной отрасли и состоит из шести подпроцессов:

- Рынок, исследование рынка (маркетинг).
- Проектирование продукции, товаров, услуг.
- Планирование и организация производства.
- Планирование и организация снабжения заданных объемов производства.
- Производство продуктов (услуг).
- Сбыт продукции.

При таком подходе к основным относятся все процессы, непосредственно влияющие на добавочную стоимость предоставляемых бизнесом продуктов (услуг).

Здесь показана цепочка процессов, которая влияет на конечную стоимость и на потребительские свойства производимых продуктов (услуг).

К вспомогательным процессам относятся те, которые формируют инфраструктуру компании и обслуживают основные процессы. Конечно, можно заметить, что такое разделение процессов на поддерживающие и основные не строгое и является предметом договоренности, т. е. корневая модель БП, состав БП и порядок их классификации выступают предметом договоренности в руководстве компании.

Модель производственно-торговой компании (см. рис. 2.5.2). К основным процессам в другой часто упоминаемой модели относятся следующие БП:

- маркетинг;
- разработка продуктов и услуг;
- производство продукции;
- управление снабжением, сбытом и доставкой;
- осуществление продаж и управление обслуживанием клиентов.

Видно, что названия этих БП в чем-то коррелируют, в чем-то связаны, в чем-то напоминают названия процессов из предыдущей модели, и это действительно так.

К поддерживающим процессам в этой модели отнесены:

- совершенствование деятельности (по-другому это можно назвать бизнес-инжинирингом);
- управление защитой окружающей среды;
- управление внешними связями;
- управление финансами;
- управление корпоративными службами;
- управление персоналом;
- управление инфраструктурой компании;
- управление юридическими услугами;
- планирование деятельности, реализация управленческого цикла (сбор информации, планирование, организация исполнения, учет, контроль, анализ, регулирование);
- снабжение;
- разработка и сопровождение систем (технологий).

Таким образом, в этой модели выделены пять основных процессов и одиннадцать поддерживающих.

Вообще говоря, в отношении пяти и одиннадцати можно поспорить либо внести какие-либо предложения по названиям, но этот спор и эти предложения имеют смысл только тогда, когда речь идет о совершенствовании конкретной компании, в отношении которой предлагаются те или иные изменения этой модели.

Модели выступают опорными, но они не являются единственно правильными и не могут быть тиражируемыми в том смысле, что они, вообще говоря, напрямую не переносятся.

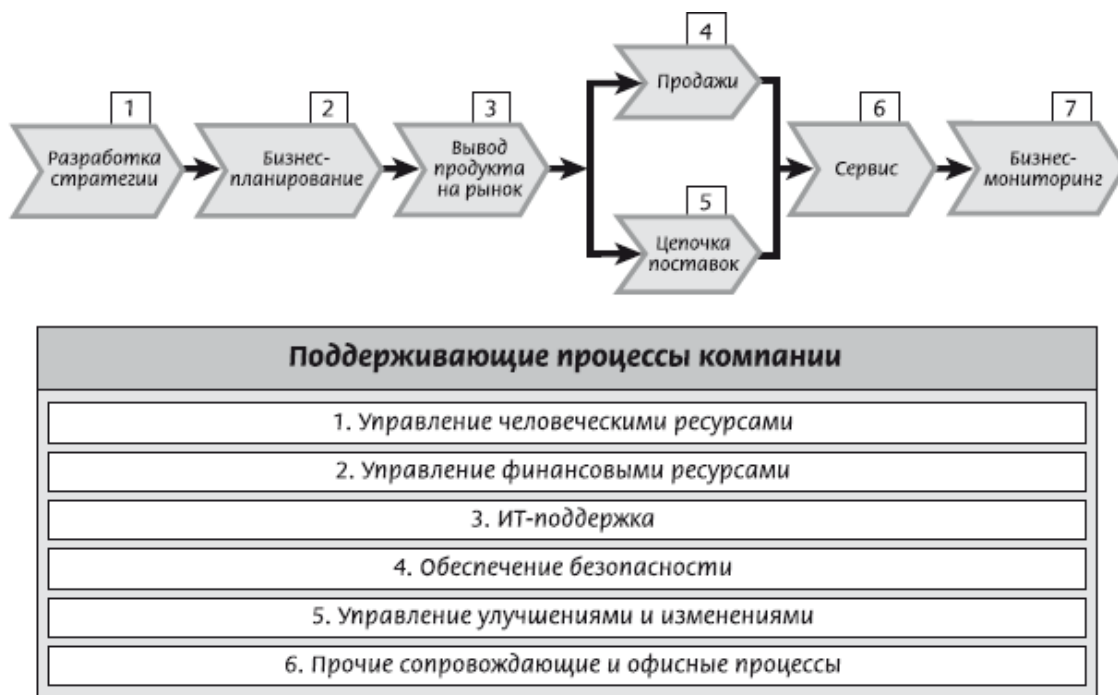


Рис. 2.5.3. Пример типовой модели основных и поддерживающих бизнес-процессов дистрибьюторской компании

Модель дистрибьюторской компании. Модель (см. рис. 2.5.3) включает семь основных БП и шесть поддерживающих (в предыдущей модели было пять и одиннадцать). К основным БП относятся:

- разработка стратегии;
- бизнес-планирование, т. е. уточнение стратегии и детальное планирование деятельности компании;
- организация вывода продукции (услуг) на рынок;
- организация продаж и создание необходимых условий поставок под продажи;
- послепродажный сервис клиента;
- бизнес-мониторинг обеспечивающей деятельности.

К поддерживающим БП в модели относятся:

- управление человеческими ресурсами;
- управление финансовыми ресурсами;
- ИТ-поддержка;
- обеспечение безопасности;
- управление улучшениями и изменениями (то, что в предыдущей модели называлось «совершенствование деятельности компании», или «бизнес-инжиниринг»);
- прочие сопровождающие и офисные БП.

Каждая компания при внимательном рассмотрении и обдумывании этой модели что-то может заимствовать из нее для себя, а что-то добавить или изменить.

Модель основных бизнес-процессов строительных и инжиниринговых компаний (рис. 2.5.4 и 2.5.5). Если говорить об универсальных приемах построения бизнес-моделей, то некоторые приемы можно продемонстрировать на примере строительных и инжиниринговых компаний.

Корневая модель БП включает два блока (соответственно рис. 2.5.4 и 2.5.5). Один блок – это основные процессы. Они определяются исходя из анализа и описания основных этапов создания объектов в разных отраслях. Это этапы создания объектов в инжиниринге и строительстве (слой процессов на рис. 2.5.4):

- концептуальный инжиниринг (инвестиционное структурирование и инвестирование);

- создание объекта;
- эксплуатация объекта;
- изменение, развитие или утилизация объекта.

Каждый из этих процессов может детализироваться или содержит более частные под-процессы, как это представлено на рис. 2.5.4. Это и есть описание основных процессов по созданию объекта, которое может служить опорой или шаблоном для представления основных процессов строительных и инжиниринговых компаний.



Рис. 2.5.4. Опорное решение для построения модели основных бизнес-процессов строительных и инжиниринговых компаний

А вот рассмотрение предыдущих моделей (рис. 2.5.2–2.5.3) в части поддерживающих БП можно использовать для подготовки шаблона или опорного решения поддерживающих процессов и для строительных или инжиниринговых компаний. Вариант такого блока поддерживающих процессов приведен на рис. 2.5.4.

Корневая модель бизнес-процессов энергетической компании. Деятельность энергетической компании сгруппирована по четырем сферам (рис. 2.5.5).

1. Сфера управления компанией в целом.
2. Сфера развития.
3. Сфера основной деятельности.
4. Сфера поддерживающей деятельности.

Пример построения и использования модели процессов верхнего уровня энергетической компании приведен в следующих темах настоящего Навигатора (см. элемент 10.3.6).

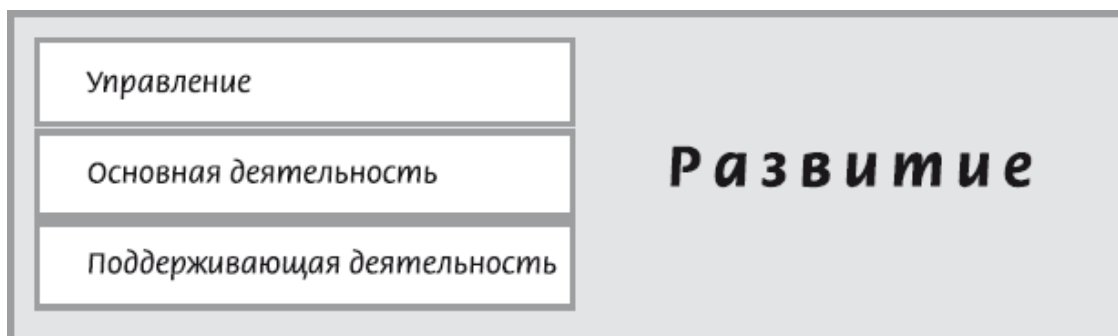


Рис. 2.5.5. Сферы деятельности энергетической компании (пример)

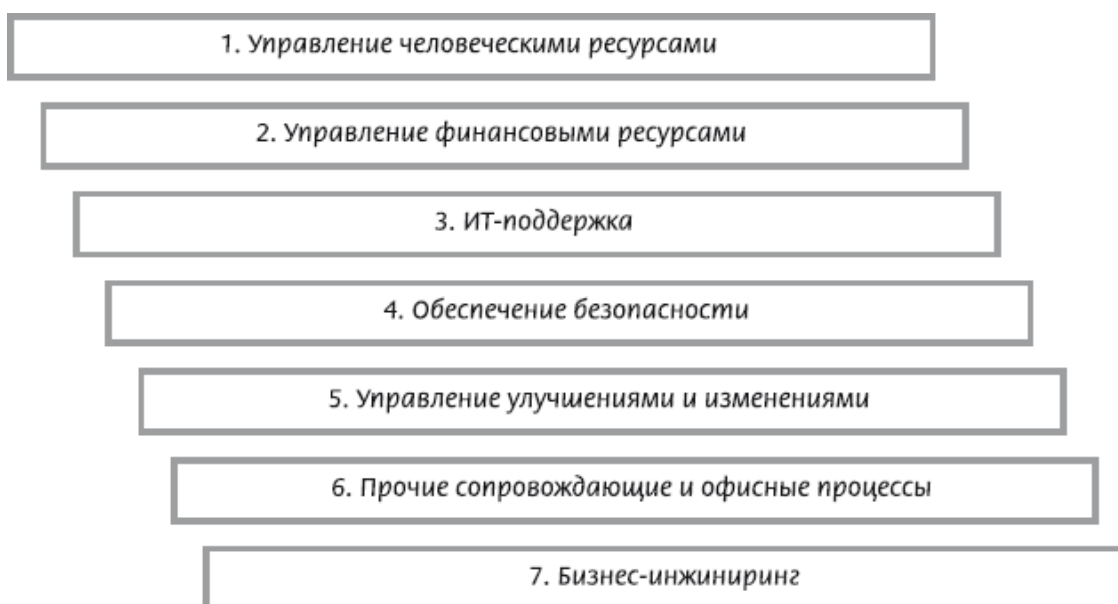


Рис. 2.5.6. Опорное решение для построения модели поддерживающих бизнес-процессов верхнего уровня строительных и инженеринговых компаний

В общих чертах подход к построению корневой модели БП может быть задан следующим образом (рис. 2.5.7):

- Ознакомиться с образцами корневых моделей БП, изучить существующую практику описания.
- Определить отрасль (например, инжиниринг или строительство), сформировать основной цикл продуктов в этой отрасли и исходя из этого выявить основные процессы, которые необходимы для создания продуктов.
- Увязать эти основные процессы с условием или с профилем деятельности рассматриваемой компании.
- Используя типовые шаблоны, выбрать основные и поддерживающие процессы и сформировать соответствующий их классификатор.

На проведение подобных работ необходимо запланировать определенный ресурс времени, обеспечивающий формирование самой модели, согласование, экспертизу и утверждение документации по модели.

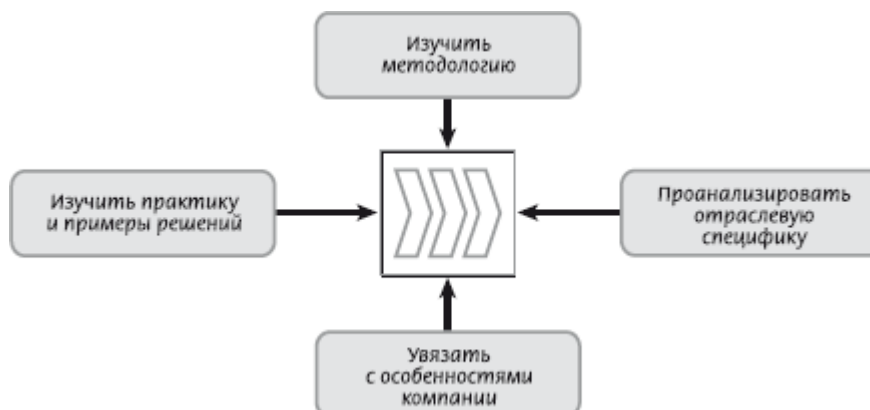


Рис. 2.5.7. Как подготовиться к описанию бизнес-процессов компании

2.6. Пример. Схема моделирования бизнес-процесса «снизу»

Порядок моделирования бизнес-процесса «снизу»	
1.	Определение концепции и целей описания БП
2.	Определение назначений и типов БП
3.	Определение окружения БП
4.	Построение функциональной структуры БП
5.	Описание структуры потоков объектов БП
6.	Построение диаграмм потоков БП
7.	Построение алгоритма БП
8.	Построение оргструктуры БП

Рис. 2.6.1. Пример последовательности моделирования бизнес-процесса

На рисунке 2.6.1 показан пример последовательности моделирования БП. Это только пример, один из возможных вариантов. Существует множество разных алгоритмов, которые могут отличаться один от другого, имеют свои способности, привязываются к условиям конкретной компании, конкретной команды, видению, представлению, приоритетам команды, которая описывает процессы.

В рассматриваемом примере алгоритм моделирования предполагает следующие действия.

- **Определение точки зрения и описание бизнес-процессов.** Бизнес-процесс – это модель, составленная для практического применения. Нет такого применения – неясны основания выбора в используемой модели. Поэтому цели описания – это то, с чего начинается моделирование БП. Важна позиция наблюдателя, перспектива, на которую описываются БП. Вот эта перспектива и задает цель описания. Описание БП предполагает на первом этапе (после задания точки зрения и целей) описание некоторого назначения БП, его типологию и место в известной типологии (например, каждый БП может быть отнесен к основным или поддерживающим, к основным или управленческим процессам).

- **Задание окружения бизнес-процесса.** В отношении БП полезно задать его окружение, т. е. назвать БП, с которыми он связан на входе и на выходе, назвать продукты и услуги, которые являются входными для этого БП.

- **Построение функциональной структуры.** Здесь речь идет об определении набора функций, которые составляют содержание БП. Описание функций (функциональная модель БП) позволяет построить модели функциональной ответственности и разработать на этой основе Положения о подразделениях и должностные инструкции, а при необходимости – ролевые описания автоматизированных рабочих мест при внедрении информационных систем.

- **Описание структуры потоков в БП.** Если речь идет о создании информационной системы – это поток информации и документооборот. Если же речь идет, например, о применении ERP-системы (планирование распределения ресурсов), то это может быть поток материальных ресурсов. Все определяется точкой зрения разработчика и целями описания БП.

- **Построение диаграмм потоков бизнес-процессов.** В этом пункте предполагается, что в ходе выбранной нотации процесса он описывается не только как текстовая модель, но и как графическая, отображаемая в виде диаграмм потоков.

- Наряду с построением диаграмм потоков предполагается и **построение алгоритма БП**, т. е. логика исполнения функций и логические условия, которые определяют эту логику исполнения функций. Все это фиксируется в виде алгоритма исполнения процесса.

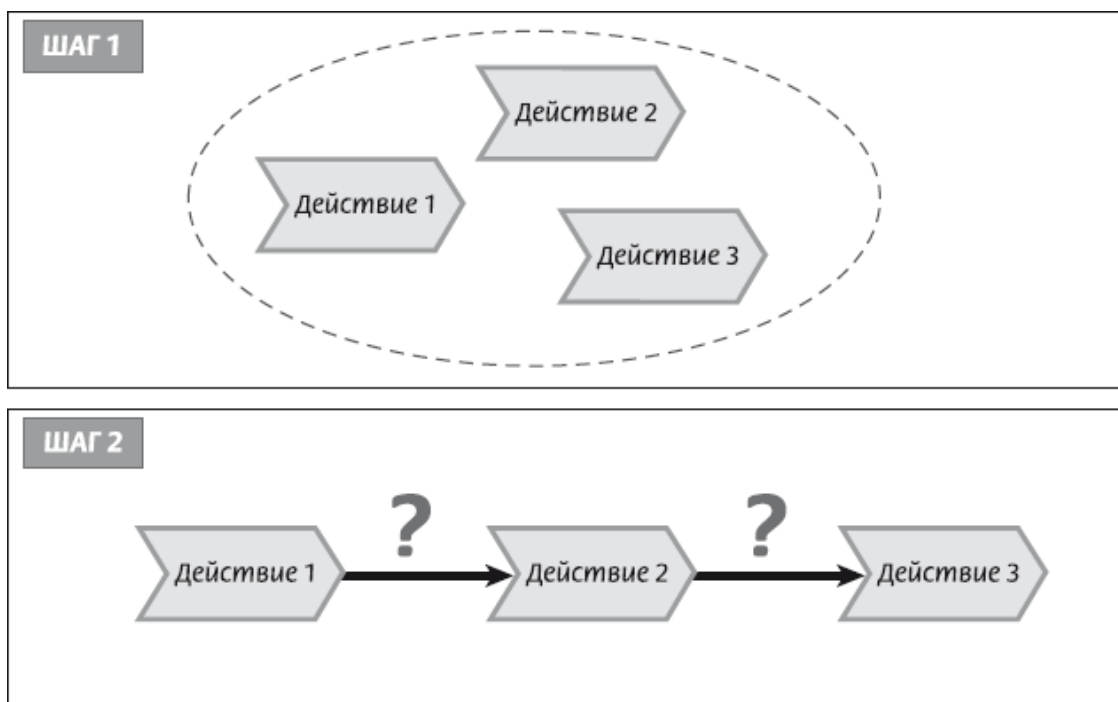


Рис. 2.6.2. Пошаговое моделирование бизнес-процесса (шаги 1 и 2)

- **Построение оргструктуры**, которое завершает представленную последовательность моделирования, предполагает задание исполнительных звеньев, которые участвуют в БП, и закрепление за ними функций, работ, действий, потоков, которые описаны в бизнес-процессе.

Ниже приведен только один пример построения последовательности моделирования БП. Если решать эту задачу для какого-то конкретного процесса конкретной компании, этот алгоритм с большой долей вероятности необходимо будет доработать и локализовать.

Схемы пошагового моделирования бизнес-процесса.

Какие работы необходимо выполнять? – Шаг 1 (рис. 2.6.2). На этом шаге необходимо задать состав действий, составить их классификатор, согласовать наименования действий и сгруппировать их на основе иерархического классификатора.

Каков порядок (последовательность) выполнения? Этот следующий естественный шаг (шаг 2) сфокусирован на определении порядка и последовательности выполнения действия. Если действия заданы, то надо зафиксировать последовательность их исполнения. Результатом этого этапа является построение блок-схемы выполнения действий (см. рис. 2.6.2).

Что является результатом каждого действия? Какие ресурсы для этого необходимы? Если работы заданы, если задана последовательность исполнения действий, то надлежит конкретизировать, уточнить входы и выходы каждого действия (рис. 2.6.3, шаг 3).

Если в описании БП участвует не один исполнитель, а несколько, то это будет процедура согласования точек зрения исполнителей или их взгляда на результаты действий. Например, то, что для одного владельца, исполнителя процесса является входом, то для другого является выходом (см. рис. 2.6.3, шаг 4). Процедура согласования входов и выходов может занять значительное время и является чрезвычайно важной для дальнейшего успеха дела.

Таким образом, модель БП должны понимать и принимать основные его исполнители.

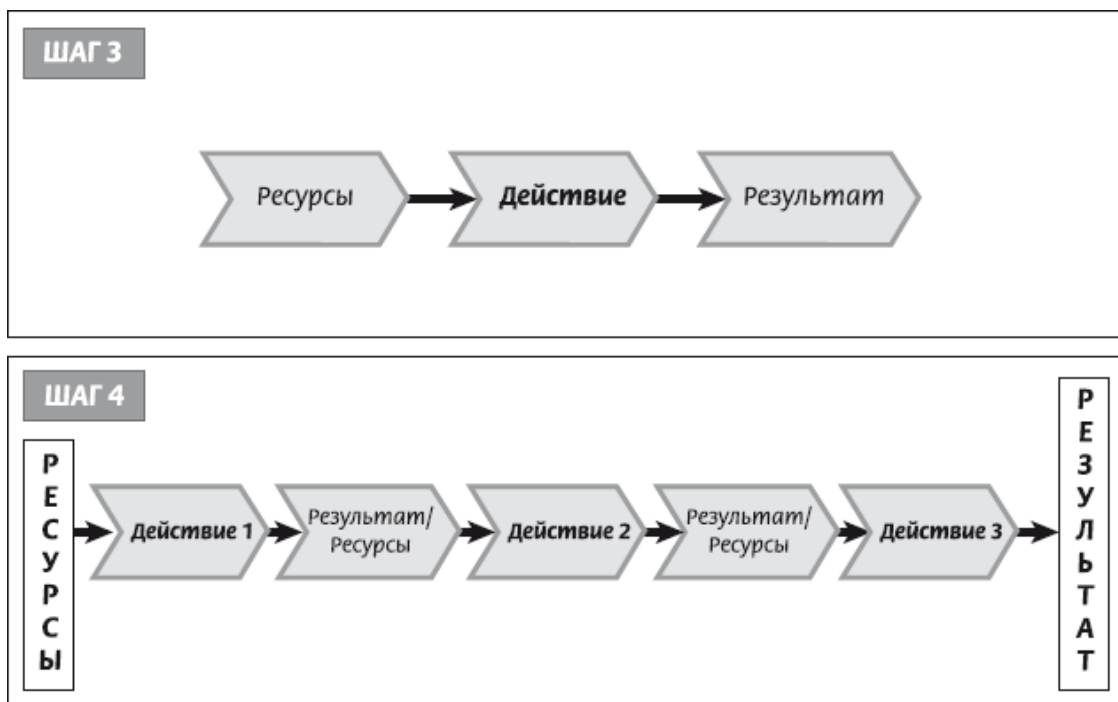


Рис. 2.6.3. Пошаговое моделирование бизнес-процесса (шаги 3 и 4)

Кто какие работы выполняет? Кто за что отвечает? Можно считать, что модель БП отражает агрегированное, систематизированное знание о порядке исполнения действий основными его исполнителями. Поэтому на данном шаге внимание фокусируется на определении исполнителей отдельных действий (см. рис. 2.6.4, шаг 5). Здесь определяется, кто исполняет действия, кто за что отвечает.

На стыках между действием 1 и действием 2 возникает промежуточный результат.

Согласование результата, точек зрения на указанный результат подразделениями 1 и 2 – это и есть главный смысл предыдущего этапа согласования внутренних продуктов и услуг БП и горизонтальной ответственности за их исполнение.

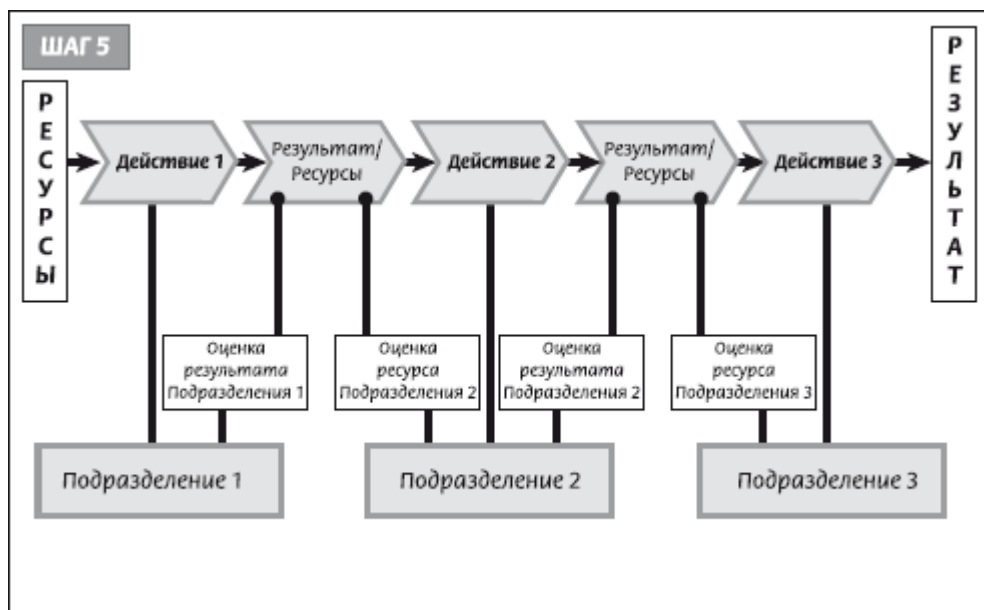


Рис. 2.6.4. Пошаговое моделирование бизнес-процесса (шаг 5)

2.7. Детальный инжиниринг и алгоритмизация бизнес-процессов

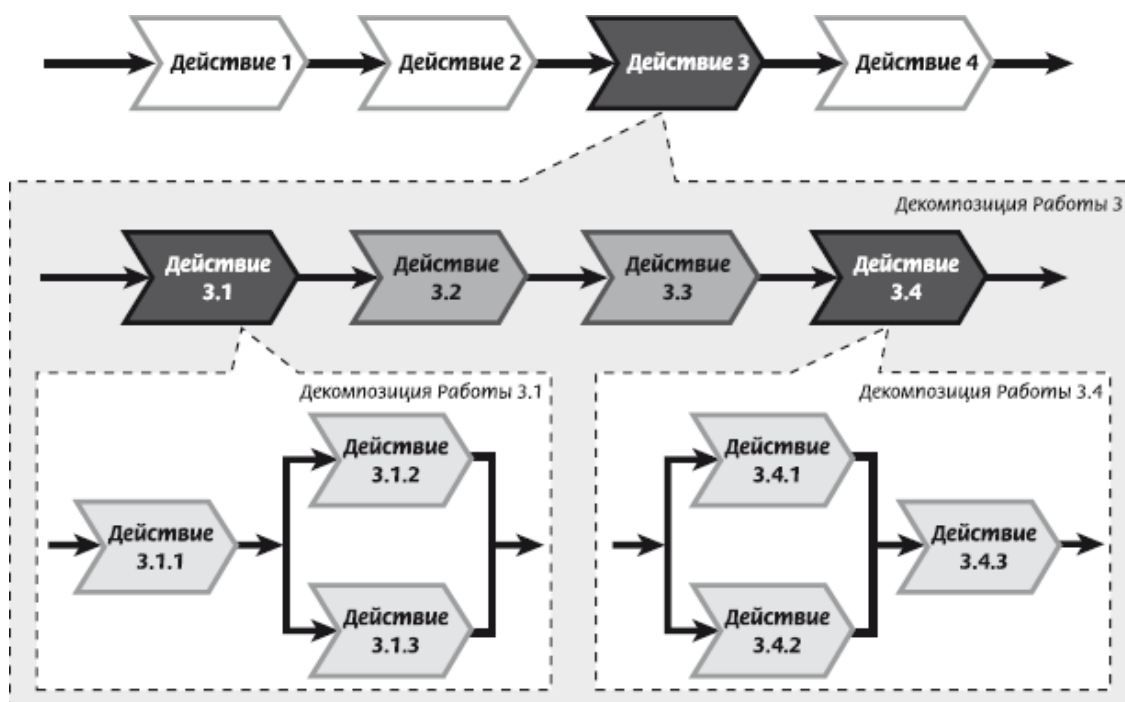


Рис. 2.7.1. Декомпозиция бизнес-процессов

Каждый БП может подвергнуться детализации. Эту детализацию называют детальным инжинирингом, или алгоритмизацией БП, имея в виду, что в результате детализации появляется алгоритмическая схема описания БП.

Построение вложенных бизнес-процессов и алгоритмов как прием детализации.

На рисунке 2.7.1 показан пример достаточно запутанной на первый взгляд схемы декомпозиции, или детального инжиниринга БП. Однако при внимательном рассмотрении оказывается, что ничего сложного в этой схеме нет. На верхнем уровне схемы показаны четыре действия, связанные в последовательную цепочку. Действие 3, одно из этих четырех действий, показывает, каким образом цепочка декомпозируется. Эта декомпозиция предполагает переход от одного действия к описанию действий, его составляющих. Их часто называют вложенными БП, и действие 3 выполняется как последовательность действий 3.1, 3.2, 3.3 и 3.4. Каждое из этих действий может также подвергаться декомпозиции, причем видно, что действие 3.1 и действие 3.4 при декомпозиции распадаются не на последовательные действия, а на параллельные. Вот это и есть пример декомпозиции БП, в котором выявляется последовательность исполнения действий, включая и описание параллельно исполняемых действий, и логических условий, при реализации которых выполняется то или иное действие. Описанная декомпозиция действий и называется их алгоритмизацией. Доведение описания действий до алгоритма означает, что степень подробности, или описания, становится настолько детальной, что простое следование алгоритму позволяет исполнить БП от начала и до конца.

Построение алгоритмов «как есть». При описании действий важно различать настоящее и будущее, т. е. моделирование, которое осуществляется в компании, может быть сфокусировано на описании модели «как есть» и на описании модели «как надо». При построении алгоритмов рекомендуется внимательно следить за временно #61490;й привязкой создаваемых моделей. Либо это модель «как есть» (или даже «как было»), либо это модель «как надо».

Приведем несколько простых правил моделирования (рис. 2.7.2).

- При описании алгоритмов включенные в них операции должны отражать действия конкретных людей и их решения. Для каждого шага надо внимательно следить за логическим уровнем описания, т. е. необходимо каждый раз отчетливо представлять себе уровень верхний либо уже вложенные процессы второго, третьего уровня.

- Описывать следует те операции, которые действительно выполняются, а не те, которые должны выполняться. Сильное искушение, которое возникает при описании БП (многие, кто участвовал в проведении такого рода работ, это знают), – составить «модернизированное» описание, совмещающее описания «как есть» и «как надо». Уже где-то в начале или середине составления описания становится ясно, что БП выполняется неправильно, неэффективно и его можно улучшить прямо сейчас. Однако так поступать не рекомендуется. При описании модели не рекомендуется улучшать

и приукрашивать ее, а описывать операции, которые действительно выполняются. А если описывается желательная модель, тогда ей сразу должен быть присвоен статус «как надо».

- Действия в алгоритмах отражают шаги конкретных людей и их решения. Следуйте за логическим уровнем описания.
- Описывайте те шаги, которые действительно делаются, а не те, которые, на ваш взгляд, должны делаться.
- Проведите интервью с теми, кто фактически выполняет описываемый процесс.
- Тщательно выявляйте этапы принятия решений. От этого зависит описание альтернативных вариантов протекания процесса.

Рис. 2.7.2. Полезные рекомендации для описания бизнес-процессов

• Интервью проводятся с теми, кто действительно выполняет описываемый процесс, ибо основные сведения о процессе исполнения работ находятся у исполнителей процессов.

• Эксперты могут исполнять процесс, дополнять недостающие инструкции и принимать решения в тех ситуациях, которые в регламенте процесса отсутствуют. Однако лучшими знатоками процесса являются, как правило, те, кто его исполняет.

• Необходимо тщательно выявлять этапы принятия решений. От этого зависит описание альтернативных вариантов протекания процесса. Речь идет о том, что в алгоритмических описаниях могут быть логические блоки «если... то». Наличие такого блока предполагает участие лица, принимающего решение, и этапа принятия решения, в ходе реализации которого принимается решение «пойдем налево, пойдем направо, пойдем прямо» и определяется, какие результаты при этом достигаются.

Общее правило – если эксперт-исполнитель БП не может описать алгоритм БП, значит, он не знает процесс.

Профессиональное требование к владельцу БП сегодня – умение если не описывать, то представлять необходимую информацию о процессе исполнения работ.

Пример. На рисунке 2.7.3 изображен *пример одного из алгоритмов исполнения бизнес-процесса:*

- процесс имеет начало и окончание, определяющие его границы;
- процесс содержит четыре действия (функции);
- процесс содержит два логических условия, два этапа принятия решения в ходе исполнения, реализация которых определяет, по какому сценарию, по какой ветви будет происходить дальнейшее исполнение процесса;
- процесс имеет один «боковой» выход, внешний процесс при исполнении одного из логических условий.

Оргструктура бизнес-процесса. Еще одно требование (или этап), которое возникает при описании БП, – это закрепление процессов за исполнителями.

На рисунке 2.7.4 показана известная матрица соответствия. В строках дан классификатор структурных звеньев, а столбцы есть классификатор функций. Эти функции можно понимать как отдельные этапы или операции процесса, а матрица позволяет закреплять функции за звеньями.

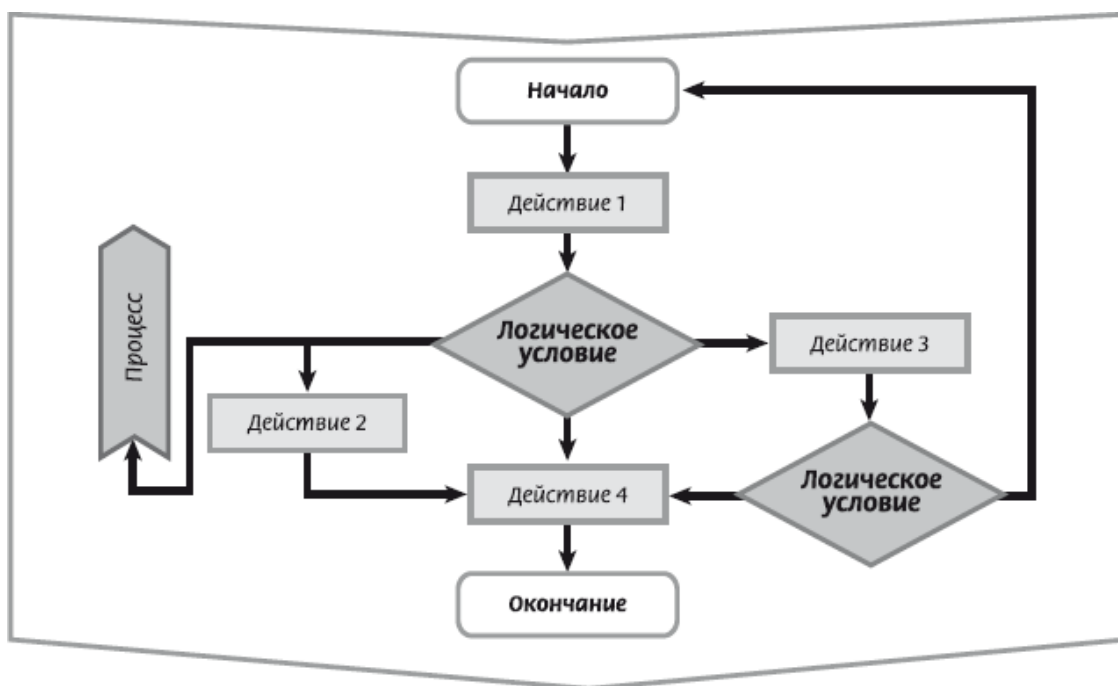


Рис. 2.7.3. Фрагмент алгоритма исполнения бизнес-процесса

Впервые идея построения такой матрицы соответствия была высказана еще в начале XX в. Тейлором, который отмечал, что компания должна описывать свои функции (тогда не было термина «бизнес-процессы») и иметь классификатор функций, использовать систематизированные описания функций, должна закреплять функции за исполнителями.

Этому служат регламенты, в которых зафиксировано закрепление соответствующих функциональных обязанностей.

Позднее фиксация функциональных обязанностей попала в стандартный документ – Положение о подразделении. Оно фиксирует закрепление функций за данным подразделением.

С 1986 г. требование о необходимости функционального описания и закрепления функций за звеньями стало одним из основных в стандарте ISO серии 9000.

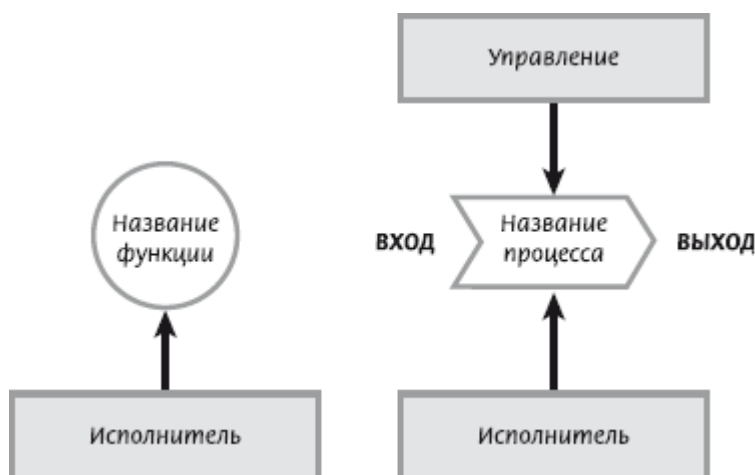


Рис. 2.7.4. Характеристики описания функции и процесса

В 1994 г. в этом стандарте предусмотрена необходимость закрепления за подразделениями не только функций, но и процессов, т. е. требования к уровню детализации порядка исполнения работ усилились. Стандарт ISO серии 9000 предусмотрел необходимость использования процессной модели деятельности организации, которая содержит большее число характеристик, чем функциональная модель (рис. 2.7.4). Соответственно модели закрепления ответственности стали состояться не только для функций, но и для бизнес-процессов (рис. 2.7.5).

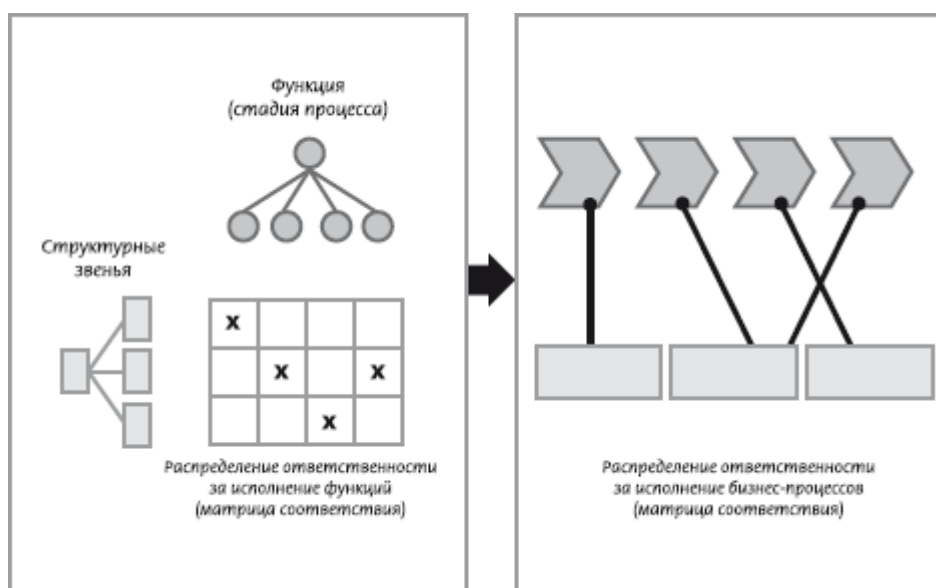


Рис. 2.7.5. Модели ответственности за исполнение бизнес-процесса

Полезно обратить внимание на полезную роль и разнообразные применения методов матричного моделирования связей, учитываемых при детальном описании бизнес-процессов. Ряд из них проиллюстрирован на рис. 2.7.6.

	Матрица «процессы—звенья» Применяется для описания ответственности за исполнение бизнес-процессов, подготовки приказов о распределении ответственности между руководителями
	Матрица «функции—звенья» Применяется для описания ответственности за исполнение функций, подготовки положений о подразделениях и должностных инструкций
	Матрица «функции—функции» Применяется для описания взаимодействия функций в ходе исполнения бизнес-процессов, подготовки положений о бизнес-процессах
	Матрица «звенья—звенья» Применяется для описания взаимодействия звеньев при исполнении бизнес-процессов, подготовки положений о подразделениях в части описания их взаимодействия

Рис. 2.7.6. Применения матриц соответствия

2.8. Потокowe модели бизнес-процессов [1]

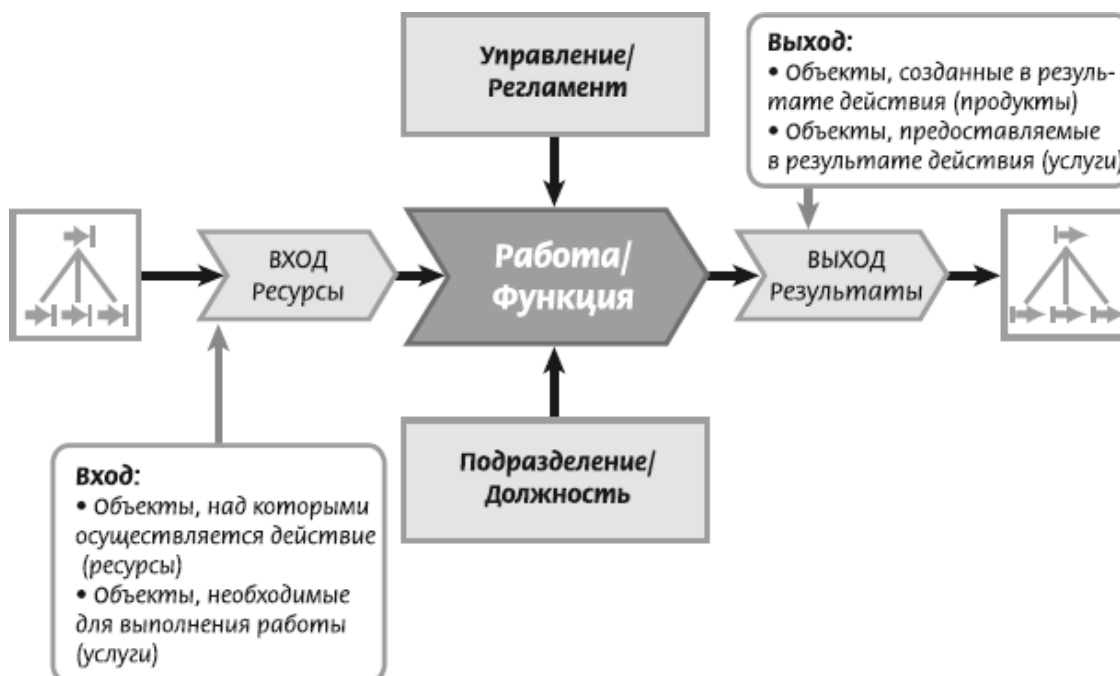


Рис. 2.8.1. Основные объекты моделирования бизнес-процессов

Одним из вариантов описания процессов являются потокowe модели, например, диаграммы потоков данных, или диаграммы потоков ресурсов. Эти модели используются там,

где нужно проследить за потоками, за преобразованиями потоков, которые возникают в ходе исполнения процессов.

Можно напомнить основные объекты моделирования бизнес-процессов. Главный объект – это действие или функция, которая реализуется в ходе исполнения процесса. Действие или функция могут детализироваться на составляющие, степень детализации может быть весьма подробной и определяется характером применения этой модели.

Результатом действия является выход, и если несколько действий объединены в логическую цепочку, то входы и выходы должны согласовываться. На рисунке 2.8.1 также указывается исполнитель процесса – подразделение либо должность.

Эта общая схема моделирования процессов может детализироваться. Так, например, входы могут быть материальные, информационные и финансовые.

Выходы могут представляться в форме классификатора продуктов и услуг. Работы, которые связывают вход и выход, должны обеспечивать реализацию требуемого результата и строиться от выхода к входу. Формат представления работ может быть текстовым, табличным, графическим, но обычно современные подходы предполагают одновременное их сочетание. Конструкцию такого типа, которая представлена на рис. 2.8.1, поддерживают специальные программные средства по моделированию БП.

Программные средства для моделирования бизнес-процессов. Задача программных средств – описывать работы, детализировать и предоставлять возможность показа этих работ в разных требуемых форматах описания: в таблицах, графиках, текстах, в документах (регламентах) для заданных целей.

Цели описания процессов могут быть разными. Например, если речь идет о бизнес-консалтинге или об улучшении деятельности компании (об организации исполнения работ), то объект внимания при анализе и моделировании направлен на организационное проектирование (рис. 2.8.2).

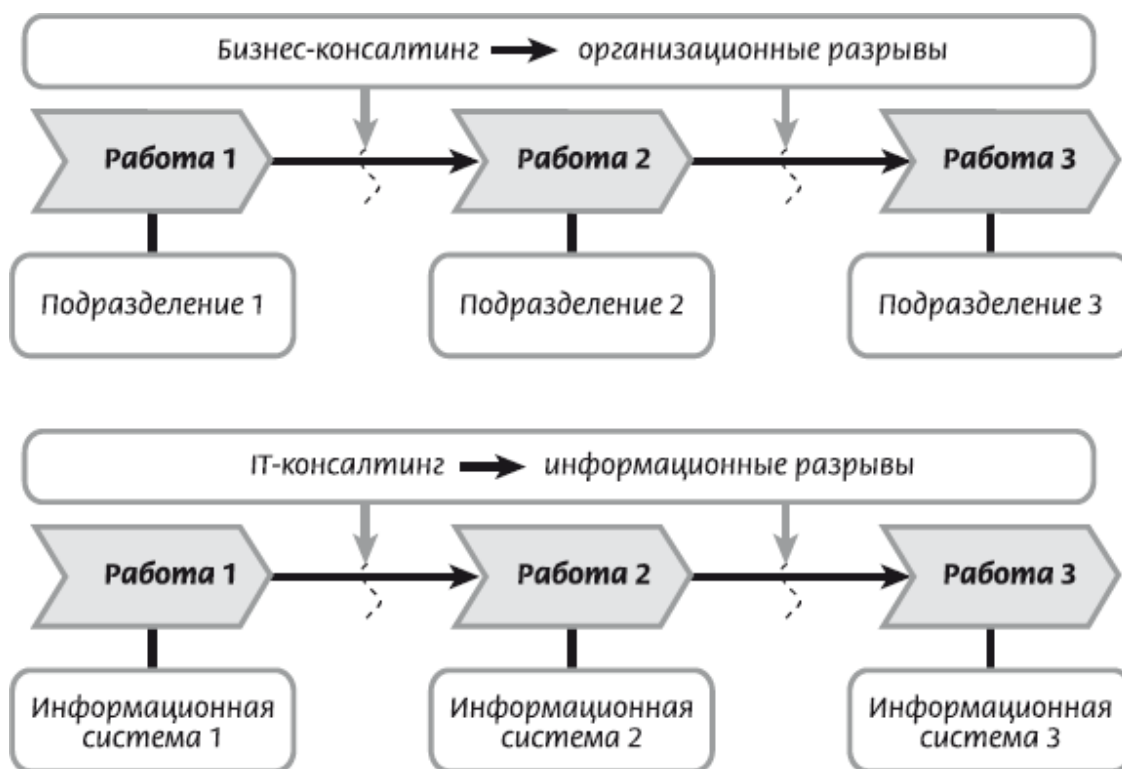


Рис. 2.8.2. Выбор объекта анализа определяется позицией бизнес-инженера

Главным предназначением моделей БП в этом случае является закрепление работ за подразделениями, за исполнителями и тщательное и детальное описание процесса исполнения действий. Согласование входов и выходов действий между собой (то, что для одного действия является выходом, для последующего действия служит входом) и видение подразделениями 1 и 2 результатов действий 1 входа действия 2 могут отличаться и должны быть между собой согласованы. Поэтому в описаниях такого типа используются алгоритмические модели и матрицы соответствия действий и исполнителей.

Программные решения, которые используются в бизнес-консалтинге, сфокусированы на алгоритмических моделях описания БП. В практике работы консалтинговых компаний, в практике организации бизнеса сформировалось достаточно большое число типовых моделей описания действий.

Если речь идет об ИТ-консалтинге, то он фокусируется на обеспечении беспрепятственного перетока и на обработке необходимой пользователям информации, на организации документооборота в ходе исполнения работ. Поэтому объект внимания ИТ-консалтинга сосредоточен на привязке работ уже не к подразделениям (это делают при алгоритмическом описании), а на привязке работ к алгоритмическим системам, к автоматизированным рабочим местам, которые поддерживают исполнение этих действий.

ИТ-консалтинг сфокусирован на анализе информационных потоков: что является выходом действия 1? Что является одновременно входом действия 2? Как обеспечить точное согласование информационных входов-выходов этих действий?

В итоге получается, что разные модели предназначены для разных целей, сосредоточены на решении разных задач, на применении разных инструментов.

Хорошо помогает при моделировании использование специализированных программных средств.

Среди программных средств современными и перспективными можно назвать те, которые поддерживают не один способ моделирования БП и не только одну нотацию, а библиотеку этих нотаций. Иногда даже может потребоваться поддержать создание произвольной нотации описания БП, потому что априори неясно, какие требования к описанию могут возникнуть в конкретной компании и в конкретной ситуации.

Описание потоков. В зависимости от целей объектами моделирования могут быть разные потоки. Ряд из них представлен на рис. 2.8.3.

В качестве материальных потоков показаны продукция, материалы, комплектующие, оборудование.

Информационные потоки сгруппированы по функциональным сферам деятельности компании.

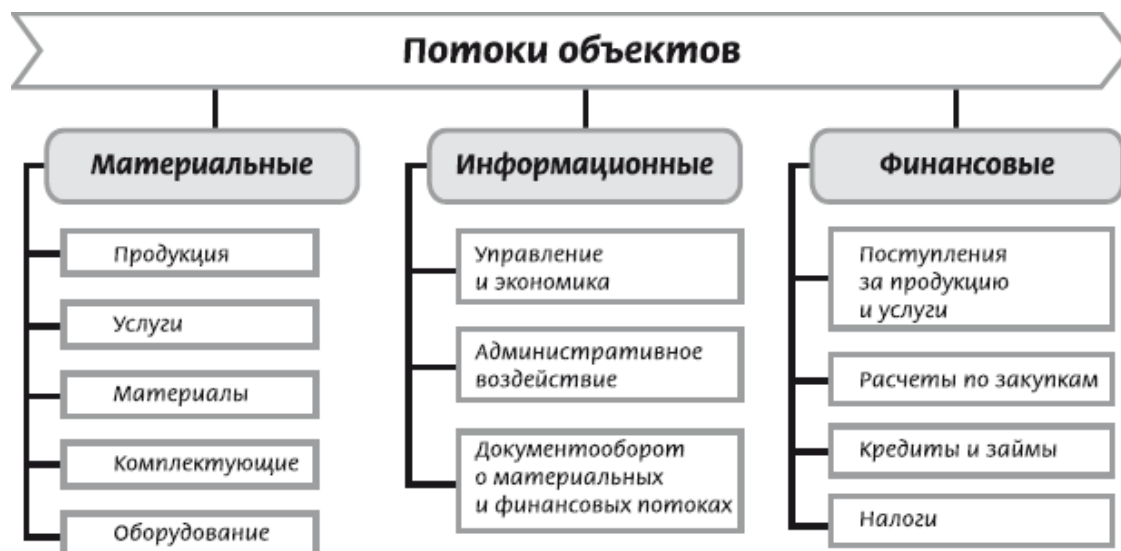


Рис. 2.8.3. Описание потоков объектов в бизнес-процессах

Одна группа информационных потоков связана с обеспечением регламентирующих воздействий. Это различного типа регламенты и положения о порядке организации деятельности.

Еще одна группа информационных потоков возникает в сфере финансов, экономики и операционного управления, включая:

- данные о поступлениях за продукцию и услуги;
- данные о расчетах по закупкам;
- данные о расчетах за возмездно оказываемые услуги;
- данные о кредитах, займах, налогах и т. д.

Например, специалисты в области бюджетирования хорошо знают, что фиксация, регистрация и моделирование потоков денежных средств составляет основу разработки модели бюджета. Эта модель описывает основные притоки и оттоки денежных средств, которые имеют место в компании, и группирует их в формате финансовой отчетности (притоки от основной, финансовой, инвестиционной, вспомогательной деятельности, аналогично и оттоки). А в рамках этих направлений группируют в формате, удобном для менеджеров компании.

Диаграмма потоков процесса (DFD). Для каждого типа моделей (процессов верхнего уровня, алгоритмических моделей, потоковых моделей, организационно-функциональных моделей или моделей положений о подразделениях) разрабатываются свои способы представления этих моделей на рис. 2.8.4 представлен один из вариантов представления диаграмм потоков данных, когда для описания БП перечисляются операции, которые предстоят в ходе исполнения процесса, указываются первичные и вторичные входы и выходы, для каждой назначают оператора, который исполняет этот процесс, и могут указываться обратные связи, которые осуществляются в ходе исполнения процесса.

Единого классификатора нотаций, единого стандарта, который признавался бы всеми пользователями БП и всеми разработчиками моделей БП, нет. На рис. 2.8.4 приведена одна из нотаций диаграмм потоков данных. Сегодня для описания процессов применяется целая библиотека программных и методических решений, которые поддерживают те или иные описания БП. Поэтому если компания начинает задумываться об автоматизации описания моделей БП, то прежде всего не надо покупать программу, которая поддерживает ту или иную нотацию, а лучше собрать информацию о том, какие программы существуют, какие

нотации применяются, для чего они предназначены, в каких условиях эффективно применение той или иной нотации работы с процессом.

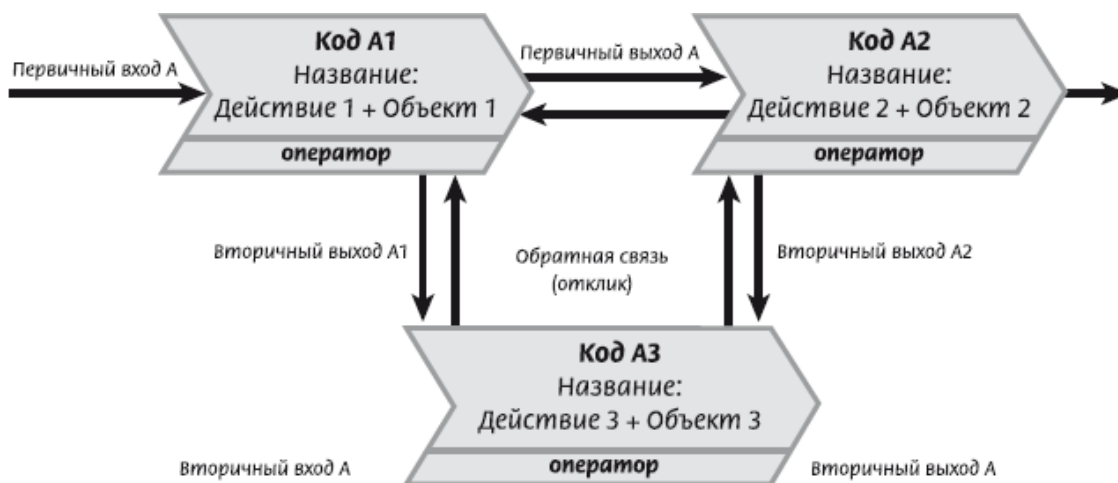


Рис. 2.8.4. Пример. Диаграмма потоков бизнес-процесса (DFD)

Справка. Ключевые вопросы учебных курсов и семинаров по тематике «Инжиниринг бизнес-процессов»¹

Современные методологии описания, анализа и проектирования деятельности компании.

Бизнес-процессы, функции, проекты, организационные структуры, системы управления.

Интегрированные описания организации деятельности компании – корпоративные архитектуры. Место бизнес-процессов в корпоративной архитектуре.

Методологии, форматы описания и моделирования бизнес-процессов и их применения.

Процессный подход в системе менеджмента качества.

Методы постоянных улучшений бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов.

Программные решения для моделирования и регламентации бизнес-процессов.

Практики применения процессного подхода.

2.9. Система управления бизнес-процессами

¹ Подготовлена кафедрой «Инжиниринг бизнес-процессов» Государственного университета управления.

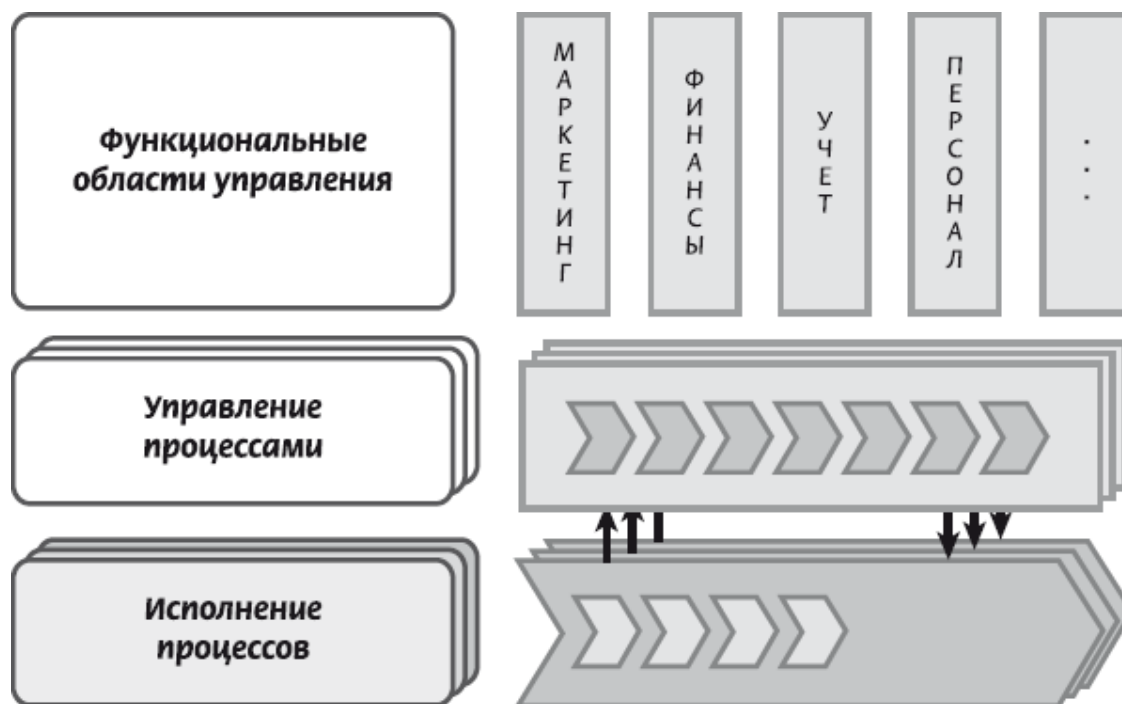


Рис. 2.9.1. Система управления бизнес-процессами

На рисунке 2.9.1. показан пример архитектуры системы управления бизнес-процессами.

В составе БП исполнения могут быть бизнес-процессы закупок, производства, сбыта, обеспечивающие БП (инжиниринг, прокьюремент, поставки, проектирование, управление поставками для вновь создаваемых объектов, строительство), и детализация всего процесса на подпроцессы.

Управление БП осуществляется в рамках типового управленческого цикла – сбор информации, планирование, контроль, учет, анализ, регулирование.

Ряд функций управления выделен в отдельные функциональные области, как это имеет место в практике бизнеса. Эти сферы дали названия специализированным функциональным подсистемам: маркетинг, финансовый учет, управление персоналом и т. д.

Таким образом, управление БП осуществляется одновременно по нескольким каналам:

- со стороны профильной системы управления БП (например, управления бизнес-процессом «поставки», управление бизнес-процессом «производство» и т. д.);
- со стороны функциональной подсистемы управления (управление финансами, управление маркетингом и др.).

Управление БП может включать:

- определение рациональной последовательности исполнения БП;
- обеспечение равномерной загрузки, согласованности и единства действий персонала;
- составление сценария исполнения БП и выделение точек принятия решения;
- определение действий при отклонениях от стандартного протекания БП;
- обязательное принятие решений, где это необходимо;
- оптимизацию ресурсов и времени исполнения БП;
- разработку и обновление регламентирующей документации БП;
- анализ результатов исполнения БП;
- определение корректирующих действий;
- форму участия руководителей в исполнении процесса.

Такова архитектура управления БП, поэтому для того, чтобы управлять им, надо его сначала описать.

3. МВА об управлении, ориентированном на бизнес-процессы, и об организационном интеллекте



Ключевые понятия

- Бюрократия – административное регулирование.
- Управления по целям – целеполагание + мотивация + бюрократия.
- Управление через регламенты – регламентация БП + управление по целям.
- Управление через распределение ресурсов – распределение ресурсов по БП + управление через регламенты.
- Неправильное управление через распределение ресурсов по БП – управление без регламентов или с некачественными регламентами.
- Интегрированное управление – консолидация на базе ИТ, частных решений по организации управления.

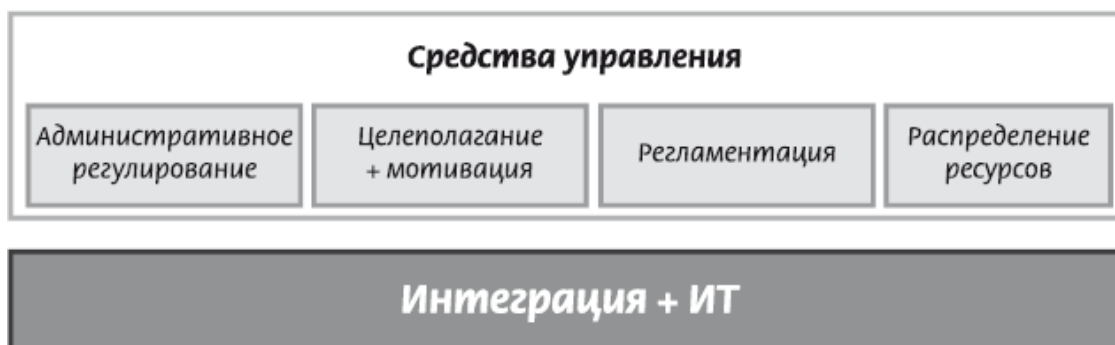


Рис. 3.0.1. Средства управления

3.1. От бизнес-процессов к функциям и наоборот

3.1.1. Мировая история: работы – функции – бизнес-процессы [4]

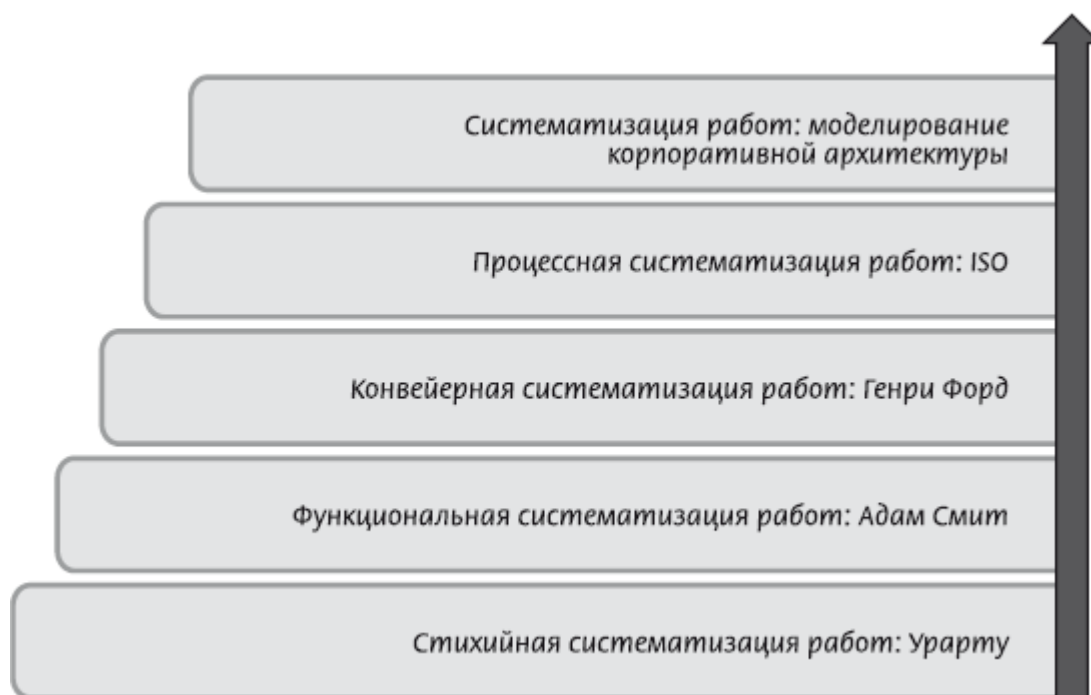


Рис. 3.1.1. Эволюция способов представления работ

Тезис о том, что грамотное современное управление – это во многом управление, ориентированное на БП, сегодня широко распространен, понятие «бизнес-процесс» – одно из самых популярных в литературе по менеджменту, число посвященных этой теме публикаций неуклонно растет.

Посмотрим на развитие управленческих концепций в исторической перспективе (рис. 3.1.1). Интересно, были ли бизнес-процессы в Урарту или в средневековой Руси? Или они появились 10–15 лет назад, после того, как были описаны, к примеру, в стандартах ISO?

Люди возводили пирамиды, вели столетние войны, управляли деятельностью огромных коллективов – планировали, организовывали, контролировали. Здравый смысл подсказывает, что БП были всегда, просто в старину их называли по-другому: **работы**, исполнение работ. В летописях, исторических документах упоминаются работные люди, работные поселения, работные подряды. В таком значении мы и сегодня повсеместно употребляем это слово – мастер горных работ, проект дорожных работ и т. п.

В XVIII–XIX вв. на заводах, а позже – и в дворянских усадьбах появились **управляющие**, но примерно до 30-х гг. XX в. (а это время Уинслоу Тейлора); говоря об управлении подразделением или организацией, подразумевали именно управление **работами**, а сами работы описывали посредством **функций**.

В описании функций тоже сложилась своя традиция. Зародилась она в XVIII в., когда Адам Смит предложил разделить деятельность ремесленника по изготовлению булавок на одиннадцать операций-функций и за каждой функцией закрепить отдельного исполнителя. Воплощение идей «отца реинжиниринга» привело к созданию промышленного способа производства, который почти повсеместно потеснил производство ремесленное.

В начале XX в. масштабы промышленного производства многократно увеличились, поэтому приходилось прибегать к делению на части, этапы и т. д.; управленец при этом координировал выполнение ряда подзадач и отвечал перед заказчиком за конечный результат. Генри Форд предложил разделять работы на мелкие этапы и специализировать исполнителей на выполнении отдельных задач (изобрел конвейер), что позволило резко сократить издержки производства. Это был шаг вперед, особенно в отношении организации работ с большим числом типовых, повторяющихся операций (например, при серийном производстве товаров массового спроса).

В 60-х гг. XX в. начался поиск эффективных способов управления сложно организованными корпоративными структурами – огромными транснациональными корпорациями. Потребовалось обеспечить единообразие работ, выполняемых в разных фирмах, и координацию деятельности по различным направлениям. Чем масштабнее и разнообразнее становилась деятельность корпораций, тем сложнее было ее организовать и скоординировать, передать исполнителям только функциональную ответственность оказалось недостаточно.

Стало ясно, что применительно к функциям вообще сложно построить систему контроля и сфокусировать модель ответственности. Что значит хорошо (или плохо) выполнять свои функции? Функция – это название вида работ, у функции нет начала и конца, неясно, в соответствии с какими принципами их нужно правильно называть, какими должны быть показатели результативности, нет меры для оценки этой работы. (Как, к примеру, оценить прогресс в исполнении функции «уборка территории», если задача поставлена «от забора до обеда»?) Функциональное представление работ потребовалось дополнить описанием логики их выполнения, описаниями входов и выходов работ, показателями результативности и другими (по необходимости) важными характеристиками. Так появились описания работ в форме БП.

При **модели управления**, ориентированной на регламентацию работ через функции (**функционально ориентированная модель управления**), единственным «владельцем» по терминологии ISO всех процессов в компании является ее «первое лицо»: генеральный директор единолично отвечает за «выход» и показатели результативности деятельности компании. Руководители более низкого ранга отвечают за исполнение функций, а не за БП (см. рис. 3.1.2). Они не отвечают за работу от начала до конца, формально говоря, для них работа попросту не определена (им не сообщают, где начало и где конец БП).

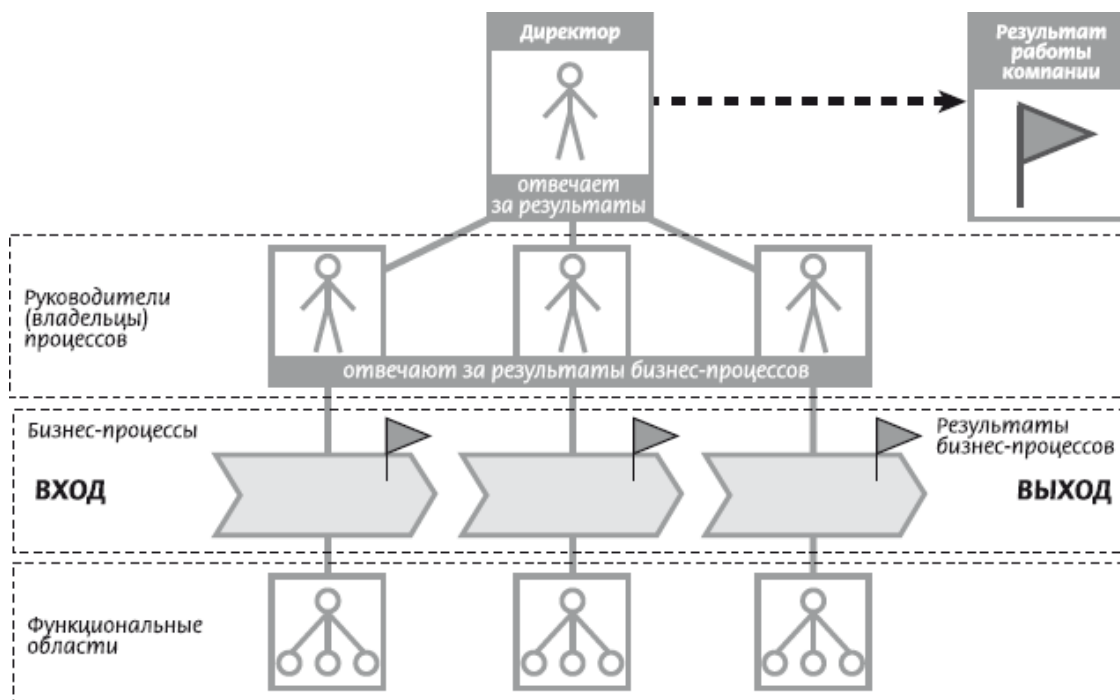


Рис. 3.1.2. Закрепление ответственности при процессном подходе

При **модели управления**, ориентированной на регламентацию работ через **бизнес-процессы (процессно-ориентированная модель управления)**, ответственность за результаты деятельности компании во многом (во всем) переносится и на руководителей БП, поскольку именно они отвечают за предоставление внутренних продуктов и услуг (но теперь уже именно продуктов и услуг), а не за исполнение функции (см. рис. 3.1.3).

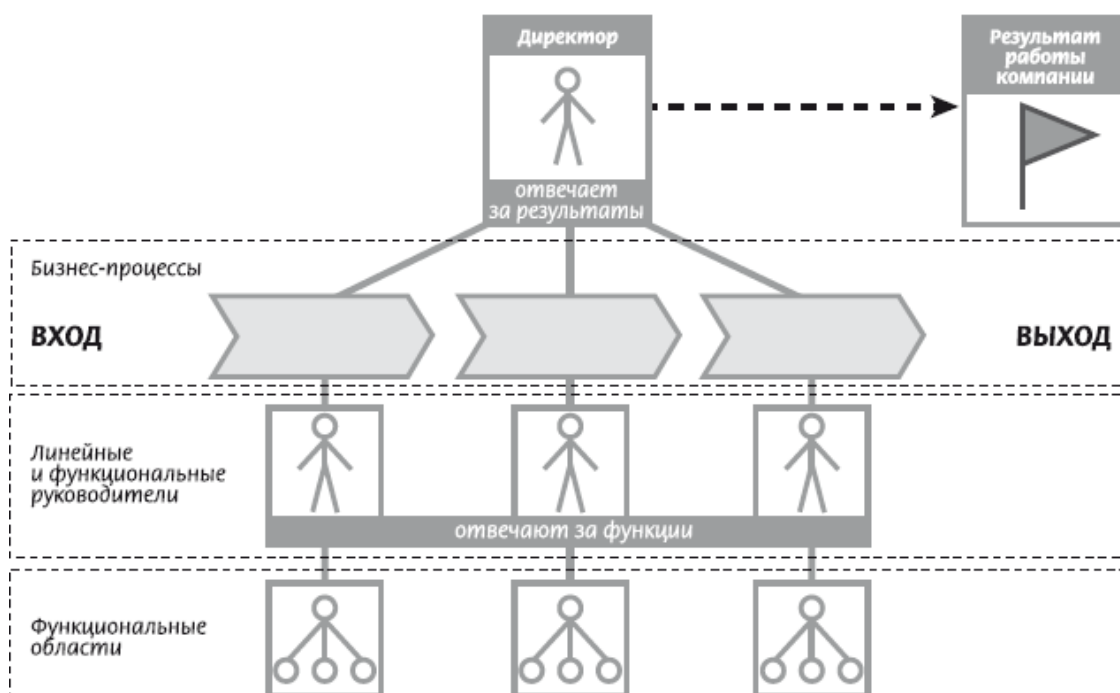


Рис. 3.1.3. Закрепление ответственности при функциональном подходе

К концу 80-х гг. XX в. «давление» потребителей на производителей продукции (поставщиков услуг) усилилось, потребители стали значительно больше влиять на то, что производить, где и как продавать. В борьбе за долю рынка конкурентные преимущества компаний во все большей степени стали обеспечиваться такими характеристиками, как «высокое качество товаров» и «новые маркетинговые стратегии». Однако гарантировать высокое качество продукции массового производства в условиях глобализации и высокой динамики внешней среды можно только при строгой стандартизации деятельности, при одновременном повышении гибкости управления и расширении возможностей для проведения постоянных изменений.

Потребовались эффективные формы описания работ, удобные для решения новых проблем. В конечном итоге все заговорили о необходимости изменения базовых подходов к организации работ – о переходе от функциональных принципов к процессным. При этом такие специальные термины, как «функции», «операции», «бизнес-процессы», по сути, обозначали все те же работы, но описывали их более точно, системно и, главное, удобно для практиков.

Выделить бизнес-процесс – это как раз и означает дать описание существенных характеристик и деятельности на уровне современных требований: назвать определенный вид работ, обозначить его начало и конец, найти «владельца» процесса (того, кто отвечает за результат) и определить требуемый результат (в том числе показатели качества и эффективности) – рис. 3.1.4.

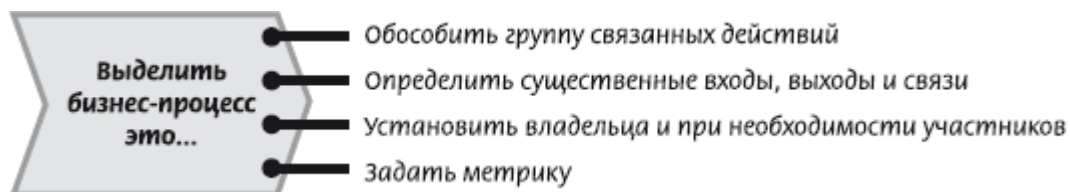


Рис. 3.1.4. Выделить бизнес-процесс

3.1.2. Процессы «не вместо» функций, а «вместе» с функциями

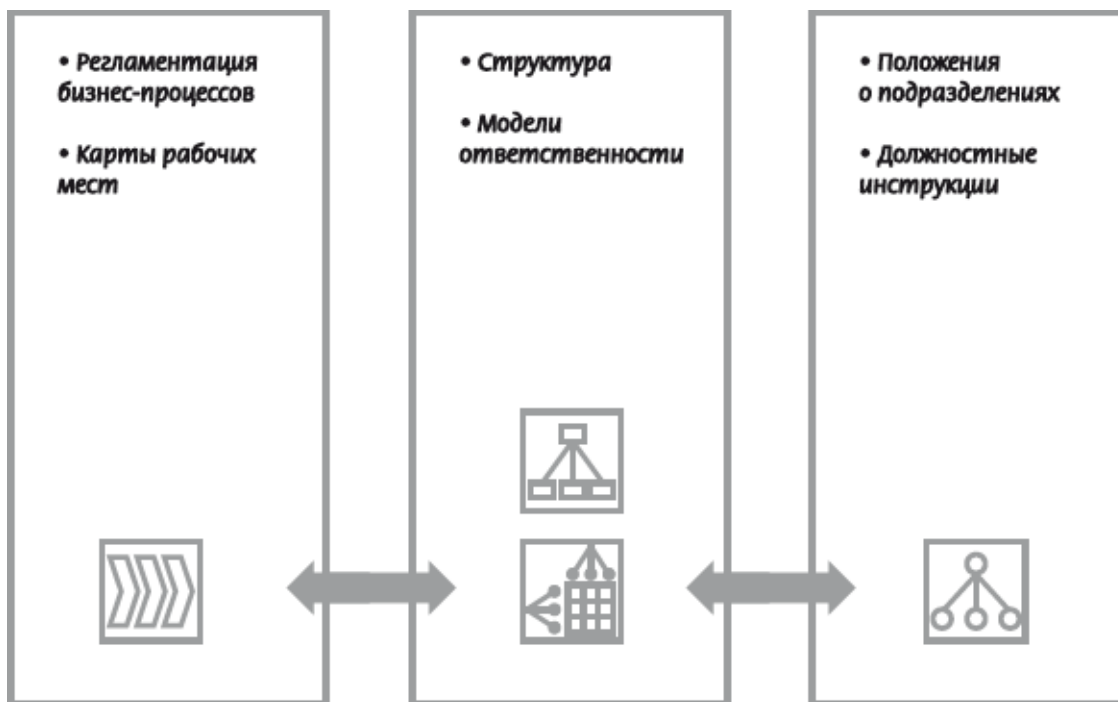


Рис. 3.1.5. Объекты гармонизации при совместном применении процессного и функционального подходов

Сегодня много пишут о необходимости перехода от функционально-ориентированной (построенной методом «функциональных колодцев») к процессно-ориентированной организации управления (сфокусированной на управлении «по горизонтали»).

Однако практика показывает, что применение процессных моделей не исключает одновременного использования моделей функциональных. Поэтому правильнее говорить не о замене функциональной организации управления на процессную, а об усилении роли и фокусировке управления на применении процессной организации при сохранении, в качестве дополняющих, функциональных моделей. На практике это означает, что наряду с появлением паспортов и регламентов бизнес-процессов, карт рабочих мест в компании продолжают применяться положения о подразделениях и должностные инструкции.

При этом появляется ряд дополнительных особенностей и акцентов:

- функциональное наполнение указанных организационно-распорядительных документов гармонизируется с моделями бизнес-процессов (рис. 3.1.5);
- модели ответственности подразделений и сотрудников за бизнес-процессы гармонизируются с моделями ответственности за функции;
- описание порядка взаимодействия в положениях о подразделениях опирается на применение моделей и регламентов бизнес-процессов;
- показатели результативности головных подразделений – владельцев бизнес-процессов привязываются к бизнес-процессам.

Более того, даже в условиях применения процессного подхода часть сфер деятельности компании может продолжать оставаться объектом применения только функциональных моделей (см. в качестве показательного элемент 10.3.8).

3.2. Ах, модель, модель...

Очень скоро появилось довольно много «любителей» составлять и систематизировать описания работ. Результат их могучей деятельности (реально могучей, а не в кавычках) – большое число не совпадающих представлений бизнес-процессов.

Практика показывает, что, по-разному выделяя и описывая существенные характеристики деятельности, можно получить разные модели БП, ориентированные на решения различных прикладных задач. Так, сегодня американские специалисты предложили использовать при описании БП пять характеристик: функция, вход и выход, ее исполнитель, управление (сошлемся на широко распространенные стандарты IDEF0). Немецкие специалисты как наиболее последовательные «логисты» могут объединять при описании БП более десятка характеристик (стандарты ARIS и др.).

Поскольку возникла потребность в эффективном описании бизнес-процессов, на рынке появились предложения – книги, методики описания, программные продукты. Большие надежды возлагались на компьютерные программы: менеджеры надеялись, что появится возможность грамотно моделировать и совершенствовать бизнес-процессы в компаниях, кардинально повысится производительность труда.

Однако ситуация сложилась так, что до последнего времени нотации БП и способы описания работ были достаточно сложными, требовали профессионального потенциала, поскольку ими занимались преимущественно ИТ-аналитики либо бизнес-аналитики. Они составляли технические описания, заполняли схемами буклеты и альбомы. Часто в этом творчестве отражалось преимущественно их собственное понимание того, как устроена и работает компания, но не реалии менеджмента.

В эту ловушку попались многие. Можно даже говорить о том, что на волне увлечения бизнес-процессами в какой-то момент начала складываться особая субкультура любителей моделирования БП. Как все неопиты, они с энтузиазмом несут свой «символ веры» в бизнес, обвиняя «непосвященных» в отсталости и несовременности... Как это обычно бывает, модное течение бурно коммерциализируется, иногда дискредитируя здравую исходную идею шумихой и неизбежными перегибами. Ведь в итоге для бизнеса важно не описание, а эффективное управление БП и конечные результаты деятельности. Модели же БП – это всего лишь формализованные профессионально ориентированные описания работ по созданию и предоставлению потребителю продуктов и услуг, исходный материал для управления. Это специальные описания (тексты, схемы, таблицы), иллюстрирующие порядок исполнения работ, своего рода Навигатор по работам для менеджеров и исполнителей. И хотя модель – это всего лишь субъективное описание, при удачном исполнении ее применение приносит несомненную пользу (рис. 3.2.1). И, естественно, конечной целью является повышение эффективности управления, а не само по себе описание работ, что тем более важно, ибо большая часть современных методологий и решений узко сфокусирована, и поэтому при нецелевом или неправильном использовании резко снижается эффективность.

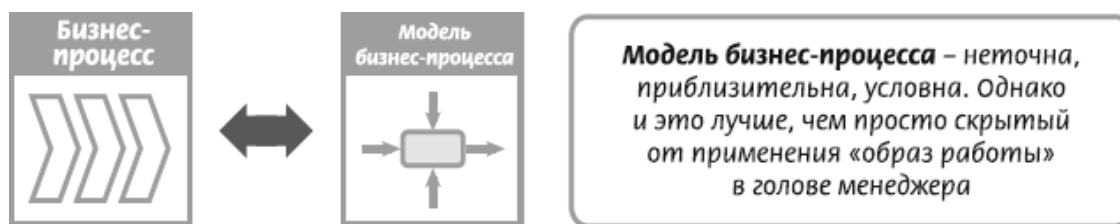


Рис. 3.2.1. О пользе модели

3.3. Управление – это... [3]

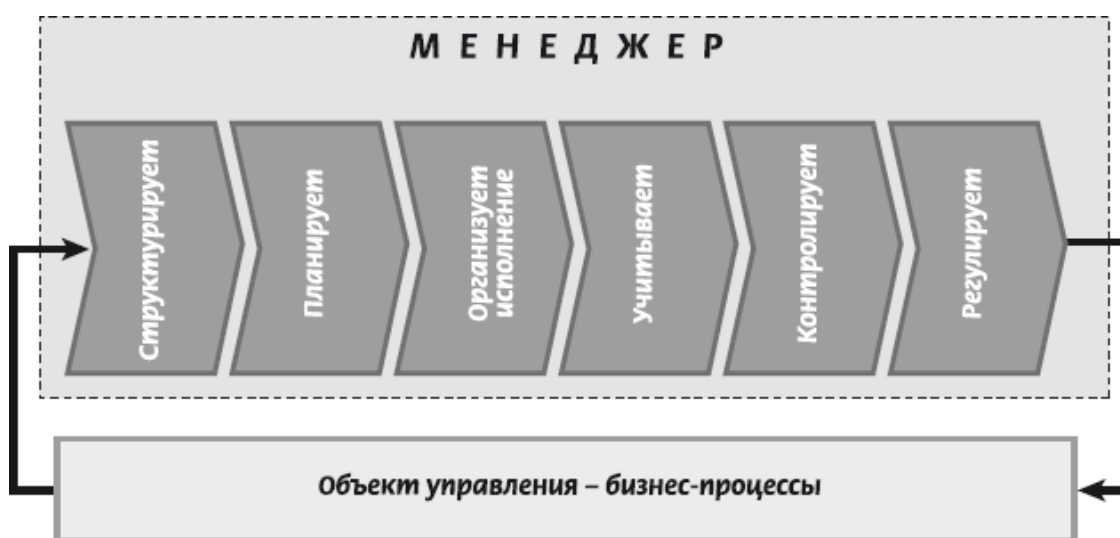


Рис. 3.3.1. Этапы цикла управления

В самом общем виде **управление** – это воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. При этом подразумевается, что субъект управления имеет представление о том, чем он управляет. При управлении организационными системами объектом управления является сама деятельность людей. Что делает руководитель (менеджер), если он действительно управляет?

1. Определяет субъект и объект управления, ставит цели.
2. Собирает необходимую информацию.
3. Подбирает способ управленческого воздействия.
4. Разрабатывает план деятельности (или программу воздействий).
5. Реализует этот план.
6. Отслеживает результаты деятельности (ведет учет), сравнивает план и факт (проводит анализ).
7. Корректирует воздействия на объект управления, в том числе и на людей (правильно их мотивирует).

Это и есть описание **алгоритма управленческих действий**, своего рода типовая «архитектура» системы управления (рис. 3.3.1). В практике бизнеса применяются различные группировки этапов цикла управления [3]. Например, цикл P-D-C-A.

«Особенности национального подхода к бизнес-процессам» характеризуются всеобщностью и универсальностью, а объем работ может измеряться «от забора до обеда». Все характеристики работ определены конкретно и четко: вот забор, вот обед, копаешь ты, докладываешь мне. При этом оценивать результаты собственной работы в категориях качества и эффективности не очень свойственно нашему менталитету. «Национальная» специфика БП непонятна остальному миру, но у нас работает!

Похоже, что мы хорошо приспособились к такой системе координат. Проблема в том, что подобная метрика не всегда вписывается в рыночную экономику, поэтому приходится учиться действовать вопреки своей натуре: описывать работы так, как это делают в остальном мире, применяя типичные характеристики, договариваясь о стандартах представления и описания процессов. Только такие описания будем называть БП, а деятельность в соответствии с национальными традициями – по-старому, работой. При этом соответственно одни будут исполнять БП, другие – управлять исполнением БП.

3.4. Типология управления

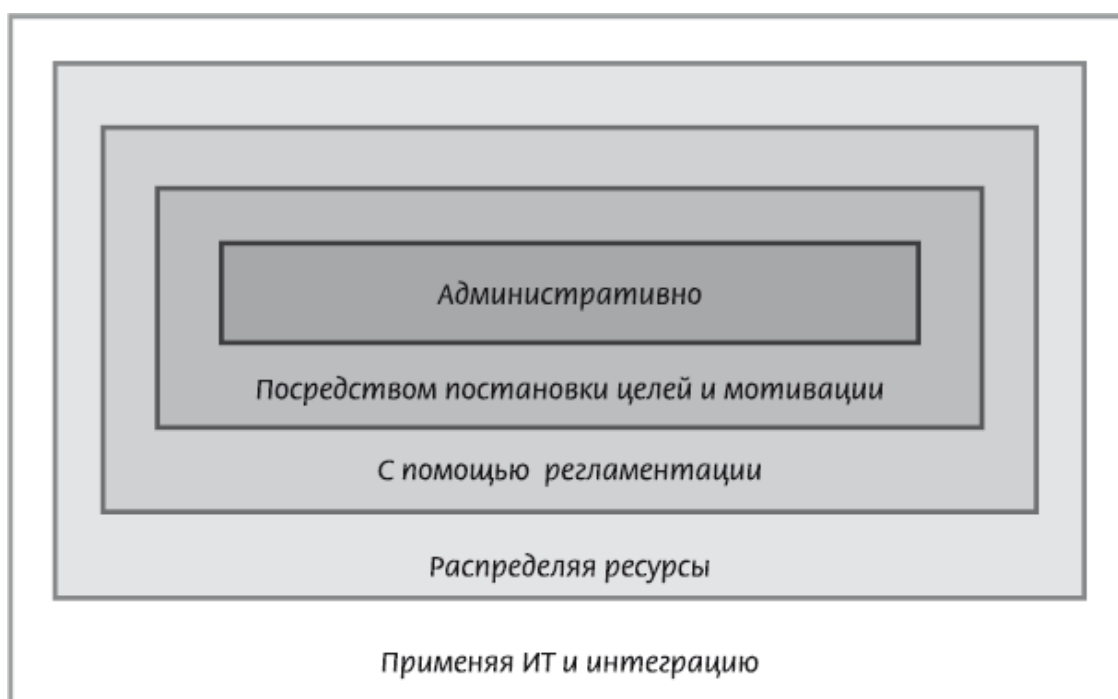


Рис. 3.4.1. Типология способов управления

От принятого в компании **типа управления** зависит, какие управленческие воздействия смогут осуществлять менеджеры. Специалисты выделяют примерно такие типы управления (рис. 3.4.1), способы воздействия на объект управления:

- административное регулирование;
- целеполагание и мотивацию на выполнение целей;
- регламентация процессов;
- распределение ресурсов;
- консолидация компонент перечисленных решений на основе применения ИТ.

В соответствии с принятым типом управления (разные БП могут управляться по-разному) в компании складывается определенная **система управления**, основанная на исполь-

зовании этих инструментов в разных пропорциях. Можно выделить несколько поколений эволюции систем управления. Все они сегодня представлены в отечественных компаниях.

Административное регулирование, административно-командное управление (система управления первого поколения). Оно осуществляется посредством административных указаний. Содержание деятельности управляющих слабо структурировано, их действия сильно бюрократизированы. Низкий уровень системности компенсируется постоянным присутствием управленца-бюрократа, надзирающего за процессом исполнения работ. Директор единолично отвечает за результаты деятельности предприятия, четкой ответственности менеджеров среднего звена за результаты нет. Главный инструмент управления – оперативное совещание.

Управление по целям (система управления второго поколения). Это управление с помощью людей. Метод довольно простой и эффективный. Алгоритм управленческих действий выглядит следующим образом:

- поставить цели – определить, что нужно сделать;
- выбрать исполнителей, которые смогут их реализовать;
- довести цели до исполнителей, перевести цели в комплекс задач;
- создать мотивацию у исполнителей;
- проконтролировать результат;
- в случае необходимости скорректировать цели или задачи (рис. 3.4.2).

При этом типе управления главное – определить, какие люди нужны, и найти их. Лучший вариант – ставить цели в самом общем виде, чтобы исполнители сами смогли их детализировать, найти необходимые ресурсы и способы реализации. Управленческие воздействия при этом сводятся к постановке цели, выделению, по мере необходимости, запрашиваемых ресурсов, контролю и поддержанию сильной мотивации у исполнителей. И еще – необходимым условием постановки управления по целям является жесткая модель ответственности.



Рис. 3.4.2. Ключевые компоненты управления по целям

Это как раз тот случай, когда «кадры решают все». Правда, и самый серьезный риск связан именно с человеческими ресурсами: «нужных» людей с соответствующей мотивацией вовремя может и не оказаться. Если у исполнителей удастся создать сверхсильную мотивацию, управление по целям результативно даже в очень нестабильных ситуациях. Такая управленческая модель очень эффективна, в первую очередь по соотношению простота – результативность.

Практика. Образцовые варианты целевого управления можно найти в русских народных сказках. Царское дело какое? Мотивацию накалить: «Не сносить тебе головы!» или «Царевну в жены получишь!»... И озадачить: «Привези живой воды и молодильных яблок!», «Чтобы мост хрустальный через реку огненную до утра стоял!» Ну, и апофеоз: «Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что!» И ведь приносили!..

Управление регламентацией бизнес-процессов (система управления третьего поколения). На первой стадии процессное управление осуществлялось в рамках функционального подхода. **Линейно-функциональная модель** – это процессная модель, в которой есть всего лишь один владелец БП – генеральный директор (см. рис. 3.1.2), отвечающий за все БП, которые исполняются в компании. При переходе ко второй стадии, собственно **процессной модели**, выделяют и описывают БП и передают владельцам часть ответственности за их исполнение – происходит децентрализация управления (см. рис. 3.1.3). В крупных корпорациях может быть выделено и описано до нескольких сотен БП.

Помимо разработки и применения базовых регламентов деятельности, предполагается и организация процедуры постоянного совершенствования регламентов. «То, что сделано сегодня, завтра должно быть системно улучшено» – ключевой принцип системы менеджмента качества.

После этого возникает новая задача – **координация самих бизнес-процессов**. Фактически нужно скоординировать управленческие усилия владельцев отдельных БП. Таким координатором обычно выступает генеральный директор. Для него деятельность компании расслаивается на отдельные БП (у каждого из них при этом остается свой владелец). Собственным БП генерального директора является весь пакет работ компании, вся ее деятельность, от закупки сырья до доставки продукции потребителям, он выступает **метавладельцем** всех БП. Генеральный директор – владелец БП более высокого уровня, его собственный БП – управление всеми БП компании. Такое управление называют **мультипроцессным**. Результат работы первого лица компании оценивается финансовыми показателями в первую очередь, прибылью и стоимостью бизнеса.

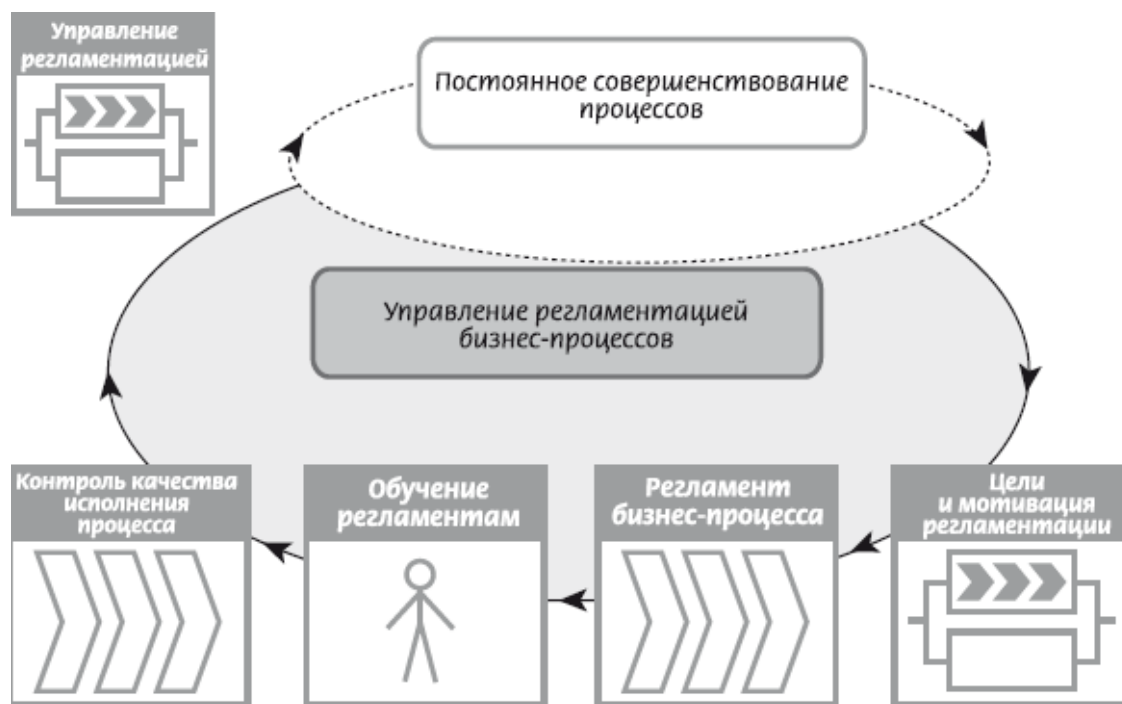


Рис. 3.4.3. Ключевые компоненты системы управления на основе регламентов

Генеральный директор не только ставит цели владельцам БП более низкого уровня, но и помогает им – предоставляет описания **моделей исполнения деятельности, алгоритмы работы, карты бизнес-процессов, регламенты и стандарты работ описания процедур**. Конечно, один человек не может разбираться во всех тонкостях различных БП, компетентность каждого из менеджеров в области своей специализации выше. Но в рамках координации их деятельности генеральный директор может организовать процедуры, позволяющие извлекать, описывать, регламентировать и представлять в удобной для работы форме знания, которыми обладают узкие специалисты. Такие процедуры уже достаточно хорошо разработаны: с носителями знаний (владельцами процессов) работают: проводят анкетирование, составляют фокус-группы, проводят опросы и т. п. Полученную информацию обрабатывают, систематизируют и обобщают в виде регламентов. В результате компания начинает управлять не только материальными или финансовыми ресурсами, но и **знаниями**: личный управленческий опыт и профессиональные навыки отдельных менеджеров становятся доступны всем сотрудникам компании.

Для того чтобы управлять самим процессом извлечения и формализации знаний, тоже разработаны специальные процедуры. Более того, описание, формализация и регламентация деятельности сегодня выделяется в самостоятельный управленческий процесс. Такой специальный вид деятельности по описанию и совершенствованию исполнения работ получил название **бизнес-инжиниринг**. Владелец этого процесса в компании может быть директор по бизнес-инжинирингу, директор по развитию или директор по системе менеджмента качества. Директор по развитию совместно с генеральным директором (или директором по стратегии) занимаются оптимизацией всех бизнес-процессов компании. Совместно, потому что оптимизировать процессы нужно под конкретные цели, на конкретный промежуток времени. Регламентация самих процессов позволяет управлять качеством проектирования и качеством исполнения работ. В системе менеджмента качества совершенствование организации деятельности доводится до уровня обособленного постоянно исполняемого бизнес-процесса.

В итоге система управления компанией становится более сложной, она состоит из двух контуров управления (см. рис.3.4.3):

- регламентация процессов, в том числе постановка целей и управление мотивацией людей;
- аудит и постоянное совершенствование организации деятельности и процессов в частности.

Оба эти процесса как бы «встроены» один в другой, они не протекают параллельно и независимо.

Именно такая модель управления была разработана в 90-е годы и описана в стандартах ISO 9000:2000. Требованиями этих стандартов прямо предписано, что управление компанией должно вестись не только по целям, но и по процессам. В формате стандарта ISO регламентируются процедуры описания процессов, извлечения знаний и их документирования, контроля качества исполнения. Кроме того, все процессы постоянно должны оптимизироваться и улучшаться.

По правде говоря, и сами стандарты ISO – в соответствии с заложенной в них идеологией – тоже должны развиваться и совершенствоваться. Сегодняшние их требования уже лет на 10 отстают от лучшей

мировой практики. Поэтому в сложившихся условиях компаниям следует ориентироваться на следующее поколение корпоративных стандартов, опережающих эволюцию ISO.

Управление посредством распределения ресурсов (система управления четвертого поколения). Этот тип управления – широко известные и уже более 20 лет применяемые информационные интегрированные системы класса ERP (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия). Они представляют собой комплекс программных средств для планирования, учета, контроля и оптимизации использования всех ресурсов предприятия и анализа основных бизнес-операций. Унифицированная централизованная база данных помогает управлять различными направлениями деятельности крупной компании (закупки, производство, финансы, взаимодействие с клиентами, сбыт и т. д.), поддерживает принятие управленческих решений.

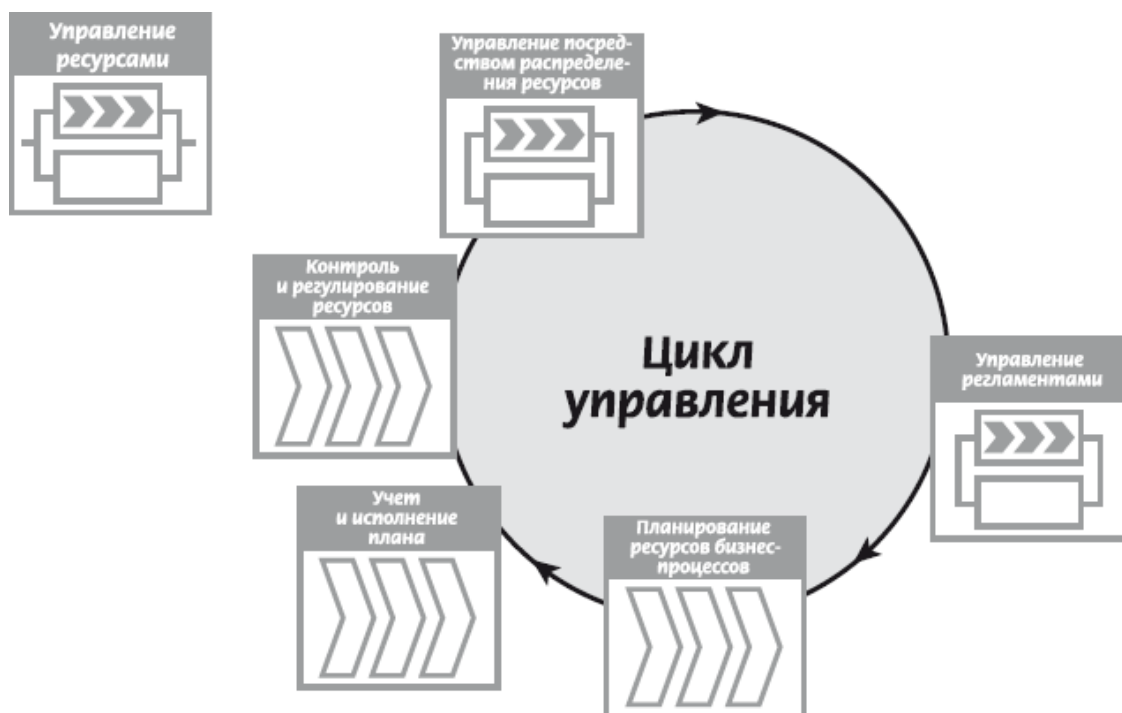


Рис. 3.4.4. Ключевые компоненты системы управления посредством распределения ресурсов

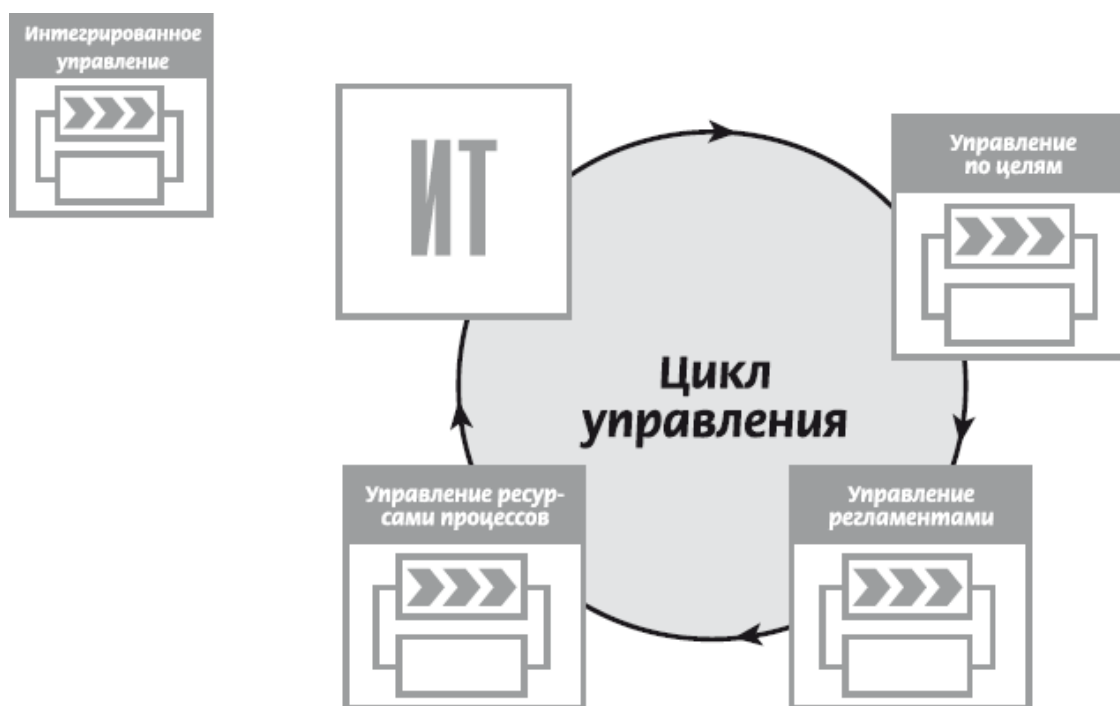


Рис. 3.4.5. Ключевые компоненты интегрированной системы управления

В итоге система управления компанией включает уже три метода воздействия на объект управления (рис. 3.4.4):

- постановка целей и управление мотивацией работников;
- управление регламентацией самих процессов;
- управление распределением ресурсов.

Интегрированная система управления (система управления пятого поколения). Такая система выстраивается в компании, когда генеральный директор управляет и по целям, и регламентацией БП, и распределением ресурсов, а для интеграции управленческих воздействий используются информационные технологии (рис. 3.4.4). Такой подход соединяет преимущества каждого из описанных способов воздействия на объект управления и позволяет получить дополнительный синергетический эффект, комплексно использовать все механизмы реализации целей. Регламенты обеспечивают порядок функционирования компании, а распределение ресурсов «материально» обеспечивает достижение результатов.

Каждый тип управления выдвигает свои требования к профессиональным компетенциям менеджера. Понимать, какая система управления сложилась в компании (осознанно и грамотно выстроена), очень важно. Именно от этого во многом зависит, какие управленческие технологии можно будет реализовать в компании, какие люди смогут в ней работать – «вписаться», смириться или продуктивно и творчески развивать компанию. Система управления во многом определяет (а значит, и ограничивает) подбор сотрудников, чему и как их учить, как планировать карьерные траектории, как мотивировать и стимулировать, как

управлять эффективностью их труда, насколько глубоко учитывать личные цели, понимать интересы и ценности сотрудников.

Самые современные персонал-технологии разрабатываются преимущественно в крупных транснациональных корпорациях, где выстроены и отлажены сложные системы управления, уникальные для каждой компании. Именно уровень управления компанией в целом определяет эффективность применения в ней отдельного подхода или метода, поэтому, прежде чем начинать «войну за таланты» или внедрять самую современную схему вознаграждения, стоит оценить уровень управления в своей компании [15].

3.5. Разработка системы управления как уникальный проект



Рис. 3.5.1. Эволюция систем управления

Универсальная комплексная система управления как единое типовое для всех решение не существует. Современные системы управления компаниями индивидуализированы, создаются по меркам и под запросы конкретной организации. Эффективность их зависит от точности выбора отдельных модулей, от особенностей их компоновки, от того, насколько используемая **архитектура информационных технологий** соответствует **архитектуре системы управления**.

В условиях постоянного усиления конкурентного давления, когда основные виды ресурсов (сырье, оборудование, финансы) равнодоступны для всех игроков на глобальных рынках, компании стараются достичь серьезных конкурентных преимуществ за счет построения более эффективной бизнес-модели. Сегодня при прочих равных условиях побеждает более совершенная организация бизнеса. Эффективность организации деятельности становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности, потому что бизнес-модель практически невозможно скопировать. Успех приносят уникальность лицензий и патентов,

предложений для клиентов, талантов сотрудников и т. д. В том числе и уникальность организации собственной деятельности.

Внедрить любую более сложную систему управления силами только сотрудников самой компании довольно трудно. Как правило, для реализации такого проекта приглашают внешних консультантов, имеющих опыт и специальные профессиональные навыки решения подобных задач. Хороший консультант должен помочь менеджерам понять, на каком уровне развития находятся процессы управления в компании, и предложить решения, ориентируясь на возможности работников, в пределах их «зоны роста» (на один уровень выше). Если в компании действует система управления первого уровня, можно работать над переходом ко второму, и т. д. Ну а если менеджмент уже работает на пятом уровне, можно предлагать строить систему управления достаточно далекого будущего. При этом резко «перепрыгнуть» через несколько уровней нельзя, нужно учить и развивать менеджеров, демонстрировать им новые управленческие модели и, самое главное, вместе с ними эти модели разрабатывать. Решения по внедрению систем управления должны быть индивидуальные – для каждой компании свои, с учетом конкретных условий и потенциала работающих в ней людей. Хороший консультант – это скорее инженер-управляющий: он ставит диагноз, сопровождает процесс изменений, но не навязывает своих решений. Уже появляются инженеры нового типа, которые работают не только с чертежами, но и с людьми – обучают их, развивают, повышают их профессиональный потенциал.

3.6. Первые шаги для перехода на процессно-ориентированное управление

Сама по себе необходимость перехода к управлению по БП сегодня сомнений не вызывает (в частности, это требование стандартов ISO, где просто исполняется гимн бизнес-процессам). Но как осуществить такой переход?

Сначала нужно построить корневую модель БП компании. Для этого нужно:

1. Выделить главные процессы – основные виды работ, дать им наименования и обозначить их границы.
2. Классифицировать главные процессы – разделить их на управленческие и проектные, основные, поддерживающие и т. п.
3. Упорядочить процессы – построить их структуру.
4. Определить ответственных (владельца, хозяина) за каждый процесс – отдельного человека, руководителя, группу людей или подразделение.
5. Сфокусировать ответственность – не через функциональные обязанности, а через процессы, причем расплывчатая модель ответственности («размазанная» по нескольким процессам) не допускается – владелец процесса должен отвечать за него от начала до конца.
6. Придать «владельцу» процесса соответствующий статус.
7. Выделить необходимые ресурсы на исполнение БП.

Делать все это нужно последовательно и системно, а для наглядности желательно еще и показать на диаграммах.

Для практиков, как правило, выделение БП не представляет сложностей. В компании работа всегда ведется по отдельным направлениям: поставки, сбыт, ремонт оборудования, теплоснабжение и т. д. Значит, есть специалисты и руководители (владельцы процес-

сов), которые за эти направления отвечают. Их сверхзадача – обеспечение своего процесса, при этом решаемые задачи можно не детализировать: специалисты лучше знают, как их выполнить. Владелец процесса выполняет только часть общей работы, поэтому финансовый результат его деятельности выражается в конкретных экономических показателях, связанных к БП (но не в показателях прибыли компании в целом).

Описание БП позволяет задать **эффективную модель ответственности**, которая облегчает контроль, обеспечивает результативность и качество работы, систематизирует управление. Точно выбирая критерии оценки эффективности, гибко изменяя экономические показатели, можно целенаправленно управлять деятельностью сотрудников.

Конечно, «человеческий фактор» нельзя игнорировать, поэтому очень важно создать у владельца процесса сильную мотивацию. Этому очень способствует изменение его статуса. Например, если должность называется завскладом, то человек банально изменяет схему расстановки ящиков с картошкой. Но владелец процесса складирования уже проводит реинжиниринг бизнес-процесса хранения контейнеров и оптимизацию ключевых операций логистики. Безусловно, изменение статуса вполне реально повышает уровень ответственности.

Управление по целям и само по себе достаточно эффективно. Казалось бы, зачем же тогда усложнять простую понятную схему добавлением бизнес-процессов? Однако именно это позволяет компании:

- систематизировать деятельность по процессам;
- однозначно задать модель ответственности;
- отладить постановку задач и контроль их выполнения.

Чтобы перейти к модели управления по целям через БП и ключевые показатели результативной (от англ. KPI – key performance indicators), нужно обучить всех менеджеров и специалистов компании управлению бизнес-процессом. Они должны хорошо знать, что такое БП, модель ответственности, KPI, уметь каскадировать KPI на БП, выстраивать мотивацию подчиненных на основе KPI. Внедрение этих элементов в несколько раз повышает результативность, ответственность, прозрачность и управляемость компании.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.