

Глава 3

Разработка системы процессов организации

3.1. Определение системы процессов организации

В главе 3 рассмотрим методику описания системы процессов организации. Приведем определение системы процессов.

Система процессов (архитектура процессов) — совокупность всех взаимосвязанных и взаимодействующих процессов организации.

В этой главе я использую термины «система процессов» и «архитектура процессов» в качестве синонимов.

Описание системы процессов организации означает создание модели, в которой в структурированном виде представлена информация обо всех процессах организации.

Построение системы процессов *не означает комплексного описания процедур (алгоритмов) выполнения всех процессов на всех уровнях управления*, то есть создания так называемой комплексной модели процессов. Речь здесь идет только о дереве процессов. Для компании среднего размера можно разработать систему процессов за два-три месяца, в то время как описание всех процессов на операционном уровне займет несколько лет (в зависимости от количества выделенных ресурсов), что нецелесообразно. Описывать нужно только те процессы, которые предполагается оптимизировать и регламентировать.

Система процессов может быть описана в файле MS Excel или в виде специального справочника в инструментальном средстве моделирования процессов*.

* Например, в системе Business Studio.

Пример. Система процессов торгово-производственной компании представлена в виде графической схемы на рис. 3.1.1. Эта компания занимается производством и реализацией промышленной продукции.

Как правило, система процессов организации представляет собой иерархический справочник процессов следующего вида:

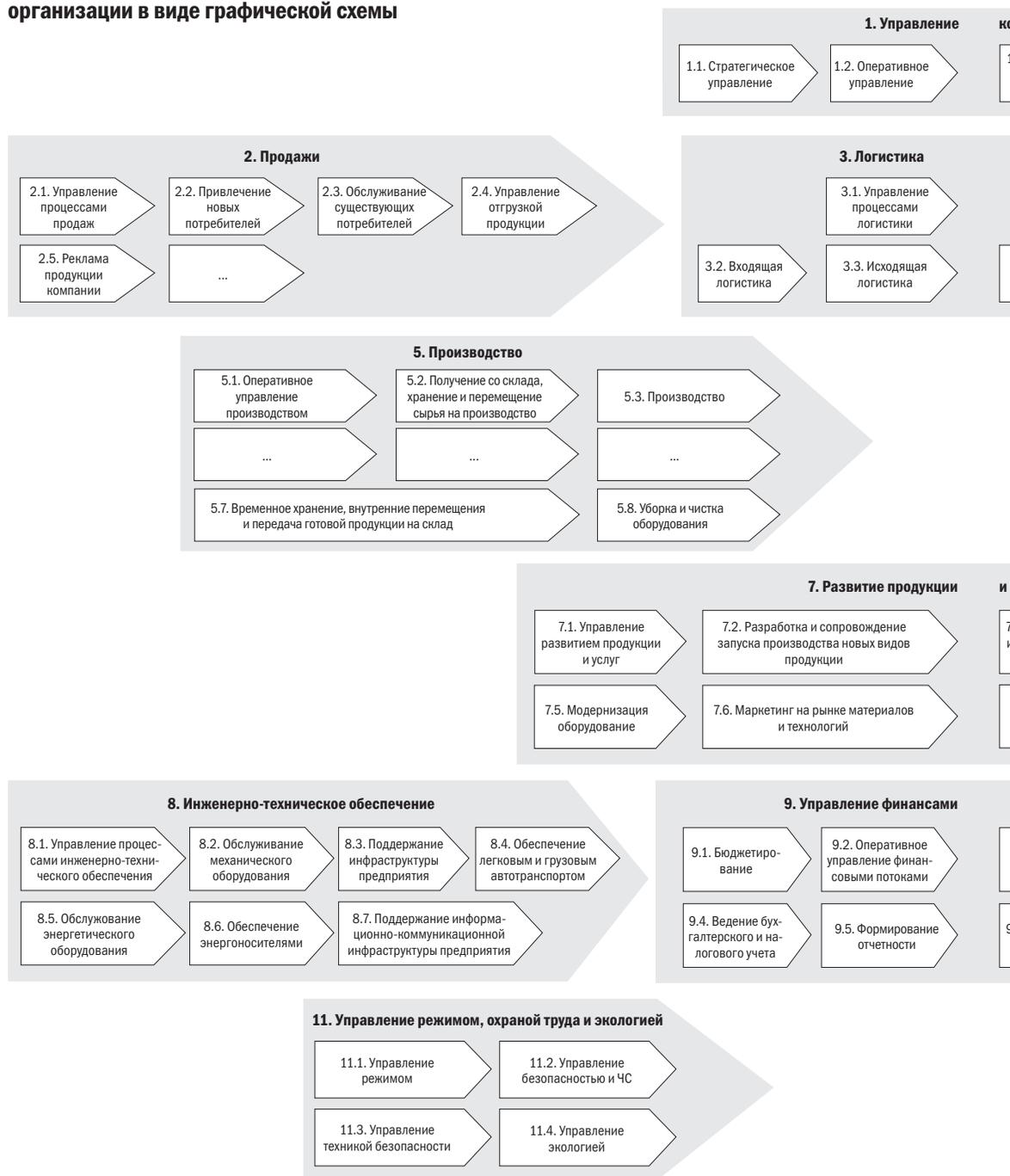
1. Процессная категория (1-й уровень).
 - 1.1. Процессная группа (2-й уровень).
 - 1.1.1. Процесс (3-й уровень).
 - 1.1.1.1. Операционный процесс (4-й уровень).
 - 1.1.1.1.1. Операция (5-й уровень).
 - 1.1.1.1.1.1. Транзакция (6-й уровень).

В табл. 3.1.1 представлены основные определения, которые можно использовать при формировании системы процессов организации.

Таблица 3.1.1. Определения уровней деятельности в системе процессов организации

№	Термин	Определение
1	Процессная категория	Направление деятельности компании, включающее ряд процессных групп, объединенных по критерию общности поставленных целей и методов создания ценности для внутренних и/или внешних клиентов
2	Процессная группа	Совокупность взаимодействующих процессов, объединенных по критерию единства поставленных целей и общности методов создания ценности для внутренних и/или внешних клиентов
3	Процесс	Совокупность взаимодействующих операционных процессов, объединенных по критерию получения общих результатов их совместной деятельности, имеющих ценность для внутренних и/или внешних клиентов
4	Операционный процесс	Ограниченная совокупность взаимодействующих операций (10–15), выполняемых одним или несколькими субъектами (сотрудники на должности/роли) для получения конкретного результата, имеющего ценность для внутренних и/или внешних клиентов
5	Операция	Операция – ограниченная совокупность транзакций (10–15), выполняемая отдельным субъектом (сотрудник на должности/роли) для получения конкретного результата, не имеющего отдельной ценности для внутренних и/или внешних клиентов
6	Транзакция	Транзакция – элементарная (недекомпозируемая) деятельность субъекта (сотрудник на должности/роли /программный продукт) – «квант» работы

Рис. 3.1.1. Пример представления системы процессов организации в виде графической схемы



компаний

1.3. Управление проектами развития

1.4. Управление внутренним развитием и СМК

3.4. Складская логистика

4. Закупка

4.1. Управление процессами закупки

4.2. Планирование и квотирование поставок

4.3. Оперативное управление поставками сырья

4.4. Оплата сырья. Контроль ДЗ/КЗ по поставщикам

4.5. Претензионная работа с поставщиками сырья

4.6. Закупка ТМЦ для обеспечения производства

6. Управление технологией производства и контроль качества

6.1. Контроль соблюдения технологии производства

6.2. Обеспечение технологической документацией

6.3. Управление лабораторным контролем

6.4. Входной контроль сырья

6.5. Текущий контроль готовой продукции

6.6. Обеспечение деятельности лаборатории

6.7. Выполнение исследований для сторонних организаций

и услуг

7.3. Исследование, разработка и внедрение новой продукции, упаковки, тары

7.4. Обеспечение разработки новых видов продукции

7.7. Маркетинг на рынке потребителей

10. Управление персоналом

9.3. Управление оборотным капиталом

10.1. Поиск и подбор персонала

10.2. Прием, перемещение, адаптация и увольнение персонала

10.3. Управление системой стимулирования персонала

10.4. Развитие и оценка сотрудников

9.6. Учет расчетов с персоналом

10.5. Аутстаффинг персонала

10.6. Управление корпоративной культурой и внутренними коммуникациями

10.7. Организационный менеджмент

12. Административно-хозяйственное обеспечение

12.1. Административное обеспечение

12.2. Хозяйственное обеспечение

12.3. Организация питания персонала компании

12.4. Ведение архивного дела

Система процессов может строиться сразу в виде иерархического справочника процессов. Другой возможный вариант — описание модели деятельности компании на верхнем уровне в некоторой нотации с последующим представлением в виде иерархического справочника. Если речь идет о построении системы процессов для действующей организации, то, с моей точки зрения, полезно разрабатывать систему процессов сразу в виде справочника, не формируя графическую модель верхнего уровня. Форма справочника более понятна большинству руководителей. Далеко не все топ-менеджеры могут воспринимать сложные графические модели структурного типа (например, в нотации IDEF0*).

После того как система процессов в виде иерархического справочника построена, при необходимости могут быть созданы модели деятельности в виде графических схем. На уровнях 1–3 целесообразно использовать структурные типы моделей (например, IDEF0). С уровня 4 (для небольших компаний — с уровня 3), как правило, описание выполняют при помощи схем в формате Work Flow. Удобный способ их визуального представления — кросс-функциональные схемы, содержащие дорожки. На каждой дорожке указываются операции, выполняемые подразделениями/сотрудниками/бизнес-ролями. Пример: «начальник отдела продаж» — сотрудник, «инициатор договора» — бизнес-роль. Подробно методики описания графических схем в формате Work Flow рассмотрены в главе 4.

Пример. Аналогия с техническим устройством

Рассмотрим внутреннее устройство электронного прибора. В нем есть печатные платы с элементами, микросхемы, блок питания, жгуты проводов и т. п. Жгуты (шлейфы) состоят из нескольких проводков. Каждый проводок — проводник определенного, вполне конкретного электрического сигнала. Для работы устройства необходимо, чтобы конкретные проводки были присоединены к конкретным элементам. В результате создается корректно работающая электрическая схема.

* IDEF0 (Function Modeling) — методология функционального моделирования и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов. *Прим. ред.*

Аналогия с организацией следующая. Проводки — это потоки документов (информации) и материальных ресурсов, возникающие при выполнении процессов. Эти потоки являются конкретными — каждый документ выходит из одной операции процесса и входит в другую. Как можно объединить несколько потоков в один? В электрическом приборе это проводки, скрученные в жгуты (шлейфы). Они могут быть разного цвета и формы. Как именно отдельные проводки собраны в жгуты (шлейфы), определяет разработчик электронного прибора (инженер). Конструкция прибора может быть совершенно разная.

Так и в компании. При создании модели верхнего уровня объединение потоков и агрегирование операций процессов остается на совести бизнес-аналитика. Сделать это можно по-разному. Если при создании электронных приборов действуют хотя бы некоторые стандарты, то при создании системы процессов организации таких стандартов фактически нет*. Есть только нотации для создания графических схем и некоторое видение типовой структуры категорий процессов на верхнем уровне («Продажи», «Производство», «Закупка»...). Но что получится в результате моделирования, очень зависит от компетенции и опыта бизнес-аналитика.

Обратим внимание на тот факт, что реальная жизнь начинается на уровне операционных процессов там, где возникает реальный документооборот (информационные потоки). Модели верхнего уровня — это некоторая абстракция, «дизайн» системы, который может быть выполнен по-разному. Поэтому ценность модели верхнего уровня определяется возможностью ее использования для оптимизации бизнес-модели организации, назначения зон ответственности руководителей и т. д.

Если модель организации на верхнем и среднем уровнях выполнена некорректно, то ее невозможно использовать на практике. Далеко не в каждой организации найдется опытный бизнес-аналитик, способный

* Есть некоторые отраслевые стандарты на системы процессов (например, eTOM — enhanced Telecom Operations Map — многоуровневая модель бизнес-процессов телекоммуникационной компании; является базой для анализа и проектирования бизнес-процессов в отрасли связи) и типовые перечни процессов (например, модель APQC), но общепризнанного комплексного стандарта проектирования системы процессов организации пока не существует. При применении некоторых существующих общих методических подходов (например, матрицы Захмана) количество разных моделей организации соответствует числу аналитиков, участвовавших в работе.

построить модель верхнего уровня, действительно имеющую ценность для управления.

Для уже действующих организаций можно ограничиться иерархическим перечнем процессов, а описание процессов в виде графических схем выполнять только на операционном уровне — уровне реального документооборота и потоков информации. Важно, чтобы практика определяла требования к модели, а не формализованная нотация ограничивала реальную практику бизнеса.

Пример. Согласно требованиям стандарта IDEF0 на схеме не может быть более 8 объектов деятельности (подпроцессов). Но в реальности часто требуется показывать большее число подпроцессов. Что делать в случае, если на схеме IDEF0 показано 12 подпроцессов? Создавать 3 отдельные модели по 5 + 4 + 3 подпроцесса в каждой? Агрегировать 12 подпроцессов на 3 подпроцесса («основные», «вспомогательные», «управленческие») с последующей декомпозицией? Однозначного ответа нет.

Как правило, на уровне операционных процессов в системе процессов компании определяются и согласуются между собой входы/выходы процессов. Вопрос определения и согласования входов/выходов не такой простой, как кажется. Дело в том, что определение входов/выходов — весьма неоднозначная и ресурсоемкая задача. Если есть уверенность в том, что система процессов построена адекватно (а это зависит от методики и опыта бизнес-аналитиков), то входы/выходы могут быть корректно определены уже на следующем этапе — описания бизнес-процессов. Конечно, при этом в систему придется вносить некоторые изменения. Но система процессов — не застывшая, а живая, развивающаяся модель деятельности организации. Поэтому не стоит бояться вносить в нее изменения. Важно определить и регламентировать правила их внесения.

Для описания системы процессов организации можно использовать MS Excel (мне известны примеры крупных компаний, которые поддерживают репозиторий процессов в этой программе).

Форма представления системы процессов в MS Excel показана на рис. 3.1.2. Каждая процессная категория находится на отдельном листе файла.

Рис. 3.1.2. Представление системы процессов в виде таблицы MS Excel

Система процессов компании

Версия 1.0 от xx.xx.20__ г.

Процессная категория	Процессная группа	Процесс	Ответственный (владелец процесса)	Участники процесса	Входы	Выходы
Процессная категория						
	Процессная группа 1					
		Процесс 1.1.				
		Процесс 1.2.				
		...				
	Процессная группа 2					
		Процесс 2.1.				
		Процесс 2.2.				
		...				
	Процессная группа 3					
		Процесс 3.1.				
		Процесс 3.2.				

Пример. Модель процессов APQC

Обращаю внимание читателя на созданный американской компанией APQC (American Productivity and Quality Center) «Общий классификатор процессов для различных отраслей» (Cross Industry Process Classification Framework^{*}). Он постоянно корректируется, дополняется новыми процессами. Структура процессов в классификаторе APQC включает 12 категорий, каждая из которых описана на отдельном листе в файле MS Excel. Этот справочник интересен как пример создания сложной системы процессов современной организации. Недостаток справочника — его сложность и всеохватность, из-за которой его трудно применять для внедрения процессного подхода в конкретной компании.

При формировании дерева процессов и описании его в виде таблицы (рис. 3.1.2) возникает вопрос — как правильно показывать входы/выходы для процессов? Для нижнего уровня (четвертого и, возможно, третьего) ответ очень прост: следует описывать конкретные документы (бумажные, электронные) и материальные потоки. Но что делать при описании входов/выходов для процессов верхнего уровня (первый-второй, иногда** третий)? Существует как минимум три основных варианта:

1. Агрегировать информационные и материальные потоки и показывать их в обобщенном виде, соответствующем уровню процессов.

* Авторский перевод справочника версии 2010 года на русский язык представлен в приложении 1.

** В зависимости от сложности модели и общего количества уровней процессного дерева.

2. Не показывать входы/выходы на тех уровнях процессов, где нужно делать агрегирование (то есть там, где невозможно или слишком сложно показывать потоки реальных документов/материалов).
3. Дублировать описание входов/выходов в виде списка, повторяя все входы/выходы, определенные для процессов нижних уровней.

Первый вариант предполагает, что бизнес-аналитики, проектирующие систему процессов организации, достаточно квалифицированы, чтобы выполнять декомпозицию/агрегирование как процессов, так и потоков ресурсов (информационных и материальных). Если в этом есть сомнения, то лучше оставлять ячейки с описанием входов/выходов для процессов верхнего уровня пустыми (вариант 2), заполняя их только для детальных процессов конкретными наименованиями документов/материалов. Третий вариант — наименее удобный, так как ведет к дублированию большого количества информации в таблице и усложнению ее восприятия.

Заполнение таблицы процессов вида 3.1.2 в MS Excel сопряжено с существенными затратами рабочего времени. Ее лучше всего использовать на начальной стадии проекта внедрения процессного подхода, пока нет возможности применить более эффективные инструменты (например, среду моделирования процессов). Перенос системы процессов из таблицы в среду моделирования требует незначительных трудозатрат.

Пример. Справочник процессов в среде бизнес-моделирования

При выполнении проекта была разработана система процессов в файле MS Excel. Для последующего моделирования процессов использовалась среда Business Studio. При помощи разработки и использования так называемого пакета импорта процессное дерево было импортировано в базу Business Studio, что исключило необходимость повторного ручного ввода информации о структуре процессов.

На первых стадиях внедрения процессного управления использование таблицы в MS Excel — самый простой и удобный вариант.

Для небольших компаний дерево процессов в MS Excel вполне может использоваться постоянно, без переноса в какую-либо другую систему.

3.2. Цели разработки системы процессов организации

Практика показывает, что задача создания адекватной системы процессов актуальна для организаций различного масштаба: от крупных холдингов до небольших частных компаний. Приведу несколько примеров.

Пример. Один из крупнейших российских холдингов в конце 2011 года инициировал проект создания так называемого автоматизированного репозитория бизнес-процессов. Речь шла о создании архитектуры процессов для всех компаний холдинга с последующим постепенным описанием, регламентацией и частичной автоматизацией бизнес-процессов. Модели процессов, хранящиеся в репозитории, по сути, должны представлять собой базу знаний о деятельности организации. Их можно использовать для различных целей: анализа, регламентации, накопления данных по показателям процессов, привязки различной документации (нормативно-справочные документы, описания успешно реализованных проектов оптимизации, результаты аудитов и т. д.). Ряд моделей из репозитория могут использоваться для автоматизации.

Масштаб компании определяет сложность архитектуры бизнес-процессов, которая должна быть разработана, и ресурсы (персонал, программное обеспечение, серверы и т. п.), необходимые для решения этой задачи.

Пример. В одной из крупных частных компаний (производитель снеков) реализовали проект по созданию архитектуры бизнес-процессов. Частично был выполнен так называемый маппинг с APQC — сравнение между собой двух моделей процессов за счет наложения одной на другую. При разработке системы процессов преследовались следующие цели, согласованные руководством компании:

- создать уникальную процессную модель «XXX», которая бы за счет наличия четких связей с моделями APQC, CBM (Component Business Model), SAP, DocsVision, CMK (система менеджмента качества)

и реестром нормативных документов компании обеспечивала возможность:

- осуществлять расширение бизнеса (как в России, так и в странах СНГ) за счет передачи знаний о процессах, используемых средствах автоматизации и соответствующих регламентирующих документах;
- системно осуществлять описание и регламентацию бизнес-процессов компании с использованием системы Business Studio 3.6;
- создавать систему управления знаниями о деятельности компании.

Одна из неформальных целей разработки системы процессов заключалась в снижении зависимости от конкретных личностей — их субъективного видения состава и границ процессов, которые нужно выполнять для поддержания стабильного состояния и развития бизнеса.

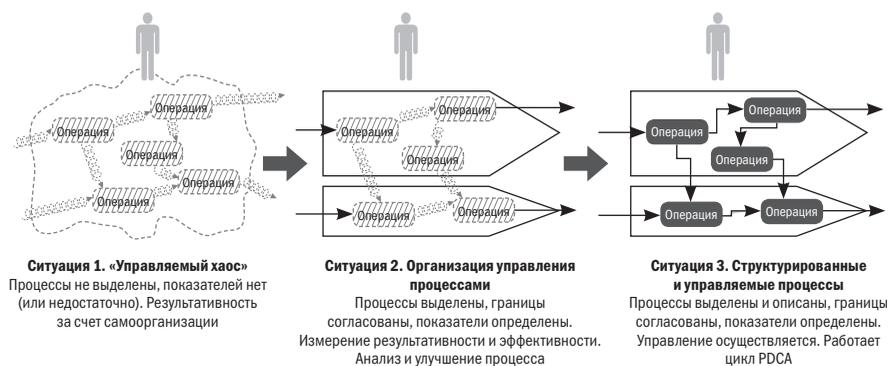
Пример. В средней по величине и небольшой по численности торгово-производственной компании разработка системы процессов потребовалась руководству для обеспечения прозрачности деятельности при условии активного роста бизнеса. Комплексная процессная модель (система процессов) позволила руководителям по-новому взглянуть на модель бизнеса организации, усилить и реорганизовать ключевые направления ее деятельности.

Пример. Небольшая компания, но при этом лидер рынка в своем сегменте. Построение архитектуры процессов дало в руки ее руководителей и специалистов инструмент, который позволил системно выполнять описание и анализ бизнес-процессов для создания модели «как должно быть» и определения требований к автоматизации процессов при переходе на 1С-8.

Построение системы процессов организации означает упорядочение ее деятельности в виде процессов. Древовидная структура процессов и согласованные границы позволяют четко определить зоны ответственности руководителей на всех уровнях управления, исключить зоны безответственности и зоны размытой ответственности (пересечения ответственности). Четкое определение зон

ответственности руководителей позволяет организовать оперативное управление процессами, не дожидаясь их подробного описания и регламентации. Сказанное иллюстрирует рис. 3.2.1. В ситуации 1 процессы не выделены и не управляются. В ситуации 2 процессы выделены, границы процессов четко определены, руководители приступили к организации управления процессами на основе системы показателей. В ситуации 3 процессы регламентированы, оперативно управляются и совершенствуются на основе цикла PDCA.

Рис. 3.2.1. Упорядочение деятельности организации в виде процессов



Ситуация 1. «Управляемый хаос»
Процессы не выделены, показателей нет (или недостаточно). Результативность за счет самоорганизации

Ситуация 2. Организация управления процессами
Процессы выделены, границы согласованы, показатели определены. Измерение результативности и эффективности. Анализ и улучшение процесса

Ситуация 3. Структурированные и управляемые процессы
Процессы выделены и описаны, границы согласованы, показатели определены. Управление осуществляется. Работает цикл PDCA

Управление процессами означает, что для каждого из них разработаны и используются показатели. Если не создать систему процессов, то не к чему будет привязывать эти показатели (не будет идентифицированных объектов управления)*. Если система процессов будет построена некорректно (например, состав и границы выделенных процессов окажутся неадекватны реальной деятельности**), то организация управления такими «процессами» — бессмысленное занятие. Поэтому корректно построенная система процессов — это основа для успешного внедрения процессного подхода.

* Процессы есть во всех организациях. Но далеко не в каждой из них процессы определены в качестве объектов управления.

** Например, такая ситуация может сложиться при формальном внедрении системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9000–2008.

В целом система процессов организации обеспечивает достижение следующих целей:

- упорядочение деятельности организации в виде процессов, анализ существующей организационной структуры и обоснование возможных и целесообразных направлений ее реорганизации;
- организация управления процессами, в том числе создание основы для разработки системы показателей для управления процессами;
- четкое определение зон ответственности руководителей, исключение зон безответственности, зон дублирования ответственности;
- четкое определение границ процессов по входам/выходам и событиям;
- повышение эффективности межфункционального взаимодействия подразделений за счет определения, описания и оптимизации сквозных процессов;
- создание основы для последующего системного описания и регламентации процессов;
- создание основы для успешного внедрения различных средств автоматизации деятельности;
- прочее.

3.3. Различные подходы к построению системы процессов организации

На мой взгляд, методика построения системы процессов — базовая среди всех методик процессного управления. Как разработать систему процессов, адекватно описывающую деятельность компании? В российской практике я сталкивался со следующими подходами:

- структурный подход;
- продуктовый подход;
- подход «блюдо спагетти»;
- CBM IBM (Component Business Model компании IBM);
- методика построения системы процессов на основе анализа модели цепочек создания ценности (ЦСЦ);
- смешанные подходы.

Рассмотрим каждый из указанных подходов подробнее.

3.3.1. Структурный подход к построению системы процессов компании

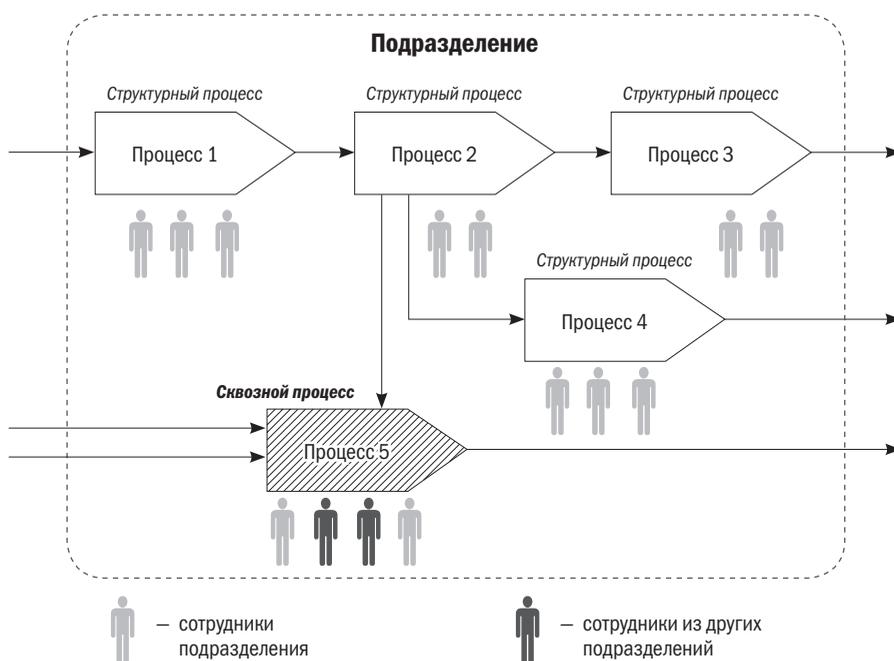
Структурный подход наиболее прост и понятен для руководителей и сотрудников компании. Процессы определяются в рамках границ существующих структурных подразделений. Они так же имеют иерархическое представление. Плюс подхода — его простота, минус — искаженный взгляд на процессную модель в целом. Дело в том, что организационная структура развивается исторически, причем с ориентацией на субъективный человеческий фактор (структура строится под людей). Поэтому определение системы процессов на основе организационной структуры — это риск получить дерево функций, определенных «под людей» вместо дерева реальных бизнес-процессов, которые должны выполняться.

Также есть риск потерять важнейшие сквозные (межфункциональные) бизнес-процессы. Их фрагменты найдут отражение в справочнике процессов каждого подразделения, но в целом видение сквозных процессов в системе будет отсутствовать. И уж совсем плохо, когда бизнес-процессы приравнивают к подразделениям (отдел продаж = процесс продаж и т. п.), то есть когда система процессов компании копирует схему организационной структуры.

Отмечу, что 40–80% операционных процессов (в зависимости от специфики конкретного подразделения и степени проектной

ориентированности организации в целом) не являются сквозными. Иными словами, их *нецелесообразно* определять как сквозные, так как они полностью выполняются внутри соответствующих подразделений. Вышеизложенное иллюстрирует рис. 3.3.1.

Рис. 3.3.1. Процессы структурного подразделения



На рис. 3.3.1 процессы 1–4 условно можно назвать структурными или сегментированными. Они выполняются целиком в одном подразделении. Это видно по составу участников. Только процесс 5 — сквозной, поскольку в нем участвуют сотрудники нескольких структурных подразделений. Такие сквозные (кросс-функциональные) процессы *интегрируют деятельность подразделения в деятельность организации в целом*. Если разделить процесс 5 на несколько частей, каждая из которых выполняется в отдельном подразделении, и показать на схеме процессов этого подразделения только ту часть, которую выполняют его сотрудники, то это и будет сегментированный

подход. При структурном (сегментированном) подходе сквозные процессы не выделяются, то есть информация о них теряется. В этом состоит главный минус сегментированного подхода.

Структурные подразделения взаимодействуют, получая ресурсы и передавая результаты выполнения внутренних операционных процессов друг другу. Анализ взаимодействия сотрудников, находящихся в различных подразделениях, помогает выявлять сквозные процессы. Несущественно, в какую именно часть системы будет включен сквозной операционный процесс. Важно корректно определить его границы и состав участников.

Если разработанная компанией методика построения системы процессов (в данном случае это структурный подход) не позволяет идентифицировать сквозные процессы, то ее нельзя признать подходящей.

Приведем пример фрагмента системы процессов для иллюстрации структурного подхода (табл. 3.3.1).

Таблица 3.3.1. Фрагмент системы процессов из категории «Управление технологией и качеством продукции»

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Участники процесса
Визуальный контроль технологической дисциплины на производстве (обход)	Главный технолог	Технолог
...		
<i>Участие в обработке претензий по готовой продукции</i>	Главный технолог	—
<i>Участие в обработке претензий по сырью</i>	Главный технолог	—
Составление ежегодного отчета по качеству и новым видам продукции	Главный технолог	Технолог

В таблице приведен пример структуры процессов из группы «Контроль соблюдения технологии производства». Стоит обратить внимание на процессы «Участие в обработке претензий по готовой

* Курсивом показаны сегментированные процессы, которые сами по себе (отдельно от других) не имеют ценности для компании.

продукции» и «Участие в обработке претензий по сырью». Что это за объекты? Насколько они ценны для компании? Увы, они не имеют самостоятельной ценности. Это всего лишь части сквозных процессов «Обработка претензий потребителей по готовой продукции» и «Претензионная работа по сырью и материалам» соответственно.

Может возникнуть вопрос: по каким принципам выделяются процессы внутри структурного подразделения? Как правило, принимают во внимание следующие моменты:

- количество процессов составляет не более 10–12;
- каждый процесс должен заканчиваться результатом, имеющим ценность для деятельности подразделения и/или компании;
- процессы должны быть сопоставимы по масштабу;
- технология создания продуктов/услуг.

3.3.2. Продуктовый подход к построению системы процессов

Продуктовый подход к построению системы процессов организации предполагает, что иерархический справочник процессов строится на основе определения перечня продуктов/услуг и последующей декомпозиции процессов по каждому продукту/услуге. При этом рассматриваются процессы, необходимые для создания соответствующих продуктов/услуг.

Системы процессов, полностью основанные на продуктивном способе построения, на практике встречаются редко. Один из наиболее наглядных примеров — процессная модель деятельности банка. Приведу ее фрагмент:

1. Основные процессы.
 - 1.1. Обслуживание физических лиц.
 - 1.1.1. Расчетно-кассовое обслуживание физических лиц.
 - 1.1.1.1. Текущие счета физических лиц.
 - 1.1.1.1.1. Открытие текущего счета для физического лица.
 - 1.1.1.1.2. Прием взносов на счет.

- 1.1.1.1.3. Проведение выплат со счета.
- 1.1.1.1.4. Взимание комиссии со счета.
- 1.1.1.1.5. Оформление доверенности на распоряжение счетом.
- 1.1.1.1.6. Оформление доверенности на распоряжение счетом.
- 1.1.1.2. Расчетное обслуживание.
- 1.1.1.3. Кассовое обслуживание.
- 1.1.1.4. Валютный контроль и валютные операции.
- 1.1.1.5. Денежные переводы по системам.
- 1.1.2. Вклады.
- 1.1.3. Кредитование физических лиц.
- 1.1.4. Банковские карты для физических лиц.
- 1.1.5. Индивидуальные банковские ячейки (сейфы) для физических лиц.
- 1.1.6. ...
- 1.2. Обслуживание юридических лиц.
- 1.3. Работа на финансовых и межбанковских рынках.
- 2. Вспомогательные процессы...

Плюс такого подхода — его кажущаяся простота: процессы выделяются на основе построения иерархического справочника продуктов и услуг, а на нижнем уровне — на основе анализа технологии создания элементарного продукта/услуги. Но если внимательно приглядеться к полученной структуре процессов, заметим ряд существенных минусов:

- большое количество уровней иерархии справочника процессов (реальные операции процессов появляются только на шестом уровне иерархии!);
- не выделяются сквозные процессы;
- в модели не прослеживаются цепочки создания ценности, на которых держится весь бизнес (вместо этого представлена мозаика элементарных услуг);

- возможное дублирование (например, процесс «Взимание комиссии» может быть типовым и запускаться с разными параметрами при оказании различных услуг; при рассматриваемом подходе он появляется несколько раз в разных частях системы);
- при внедрении новых продуктов/услуг придется перекраивать всю систему процессов.

Заметим, что если на каждую услугу (продукт) разрабатывать свой регламент, то база нормативных документов компании (банка) усложнится и станет неудобной для работы.

В примере с банком есть еще один недостаток, не связанный с продуктовым подходом. Это применение в классификаторе понятия «основные процессы» (еще выделяют «вспомогательные» и «управленческие» процессы). С моей точки зрения, категории «основной» или «вспомогательный» не должны использоваться при построении иерархического справочника процессов, так как это порождает процессные псевдоуровни, усложняющие структуру. При помощи понятий «основной» или «вспомогательный» можно характеризовать процессы, причем на любом уровне иерархии. Кроме них могут вводиться и другие характеристики процессов: степень автоматизации, эффективность, важность для достижения целей бизнеса и т. д. Но они не могут служить основой для построения системы процессов компании.

Приведу еще один фрагмент из рассматриваемой модели банка:

1. Управленческие процессы
 - 1.1. Управление финансами.
 - 1.2. Управление персоналом.
 - 1.3. Управление маркетингом
 - 1.3.1. ...
 - 1.3.2. ...
 - 1.3.3. ...
 - 1.3.4. Управление продуктами.
 - 1.3.4.1. Разработка и внедрение продуктов и услуг.
 - 1.3.4.1.1. ...

Обратите внимание, что процесс «Разработка и внедрение продуктов и услуг» попал на четвертый (!) уровень иерархии. С моей точки зрения, эта категория должна быть в системе процессов для современных компаний (независимо от профиля бизнеса). В качестве примера приведу систему процессов крупной компании, которая выделяла значительные ресурсы на развитие продуктового ряда.

Пример. Процессы создания новых продуктов торгово-производственной компании

В крупной торгово-производственной компании в рамках категории «Развитие продукции и услуг» выделена процессная группа «Разработка новых и изменение текущих продуктов»:

3. Разработка новых и изменение текущих продуктов.
 - 3.1. Управление разработкой новых и изменением текущих продуктов.
 - 3.2. Поиск и отбор идей по новым продуктам.
 - 3.3. Управление портфелем проектов по новым продуктам/изменениям текущих продуктов.
 - 3.4. Управление проектом по разработке нового продукта/изменению текущего продукта.
 - 3.5. Выполнение исследований по новому продукту/изменениям текущего продукта.
 - 3.6. Проработка идеи нового продукта/изменения текущего продукта.
 - 3.7. Разработка нового продукта/измененного текущего продукта.
 - 3.8. Подготовка производства продукта.
 - 3.9. Запуск производства продукта.
 - 3.10. Вывод продукта на рынок.
 - 3.11. Управление нормативно-технологической документацией.

Как видим, процессная группа «разработка новых продуктов...» довольно масштабна с точки зрения количества и сложности входящих в нее процессов. *Адекватная методика построения системы процессов компании не должна допускать ситуаций, когда важнейшие процессы оказываются на четвертом уровне процессной иерархии.*

Вывод: продуктовый принцип можно применять только на низком (третий или четвертый) уровне детализации процессов. Полагаю,

что для построения системы процессов в целом данный подход неудобен.

3.3.3. Система процессов компании как «блюдо спагетти»

Ряд консультантов, занимающихся описанием и автоматизацией бизнес-процессов, обходит стороной вопрос построения комплексной системы процессов компании. При выполнении проекта по мере необходимости выделяются сквозные бизнес-процессы, причем количество уровней иерархии редко превышает два. Третий уровень если и определяют, то весьма формально. Полученный результат с системной точки зрения напоминает «блюдо спагетти» — запутанный клубок сквозных процессов, взаимодействующих между собой.

Некоторые консультанты говорят о так называемой процессной организационной структуре, где подразделения формируются по принципу выполнения сквозного процесса от начала до конца. Однако на практике таких структур фактически не наблюдается. Я скептически отношусь к возможности создания плоской процессной структуры компании.

Приведу некоторые характерные признаки (не взаимоисключающие) «системы» процессов, построенной по принципу «блюдо спагетти»:

- наличие нескольких файлов с фрагментарным описанием сквозных процессов разного масштаба и важности;
- моделей процессов много, но единый иерархический справочник процессов отсутствует;
- при декомпозиции процесса появляются операции, относящиеся к другим процессам (то есть процессы верхнего уровня имеют общие подпроцессы);
- графические схемы процессов чрезмерно сложные (количество операций превышает двадцать—тридцать);
- в моделях сквозных процессов пропущены нужные для выполнения процесса, но не автоматизируемые операции;
- операции разных процессов частично дублируют друг друга.

Как правило, отсутствие иерархии процессов в рамках подхода «блюдо спагетти» оправдывается ненужностью определения процессов верхнего и среднего уровня для задач автоматизации. Во многом нежелание работать с системной процессной моделью бизнеса объясняется ориентацией на автоматизацию:

- отдельных сквозных процессов операционного уровня (в BPMS);
- отдельных операций, поддерживаемых ERP-системой (модели процессов состоят из системных операций, то есть операций, которые поддерживает соответствующая ERP-система. Строго говоря, такие модели *не* являются моделями бизнес-процессов).

Конечно, важность описания, анализа (а при определенных условиях — автоматизации) сквозных процессов не подвергается сомнению, но наличие «блюдо спагетти» вместо четкой системы процессов неприемлема для задач бизнеса с учетом стратегических перспектив его развития.

3.3.4. Система процессов компании по методу CBM IBM

Подход CBM (Component Business Model) компании IBM довольно интересен (табл. 3.3.2). Этот метод пока мало распространен в России, но некоторые крупные компании уже используют его для построения процессной модели бизнеса.

Таблица 3.3.2. Построение системы процессов компании на основе метода CBM

		Компетенции			
		Компетенция 1	Компетенция 2	Компетенция ...	
		1. Отношения с конечными потребителями	2. Отношения с дистрибьюторами	3. ...	
Уровень управления	Стратегия	1.1. Разработка стратегии. <i>Компонента</i>			
	Контроль	1.6. Планирование и прогнозирование сбыта. <i>Компонента</i>			
	Исполнение	...			

Для построения системы процессов компании в рамках модели СВМ нужно:

- определить ключевые компетенции компании (в области производства, продуктов/услуг, отношений с потребителями и т. д.);
- для каждой компетенции и для каждого уровня управления определить так называемые компоненты;
- выполнить процессную декомпозицию каждой компоненты на два-четыре уровня вниз.

В результате разработки по методу СВМ получается иерархический справочник процессов, основанный на компетенциях и уровнях управления.

В модели СВМ компоненты, по сути, это группы процессов. Привязка компонент к уровню управления весьма субъективна, как и сами уровни. На мой взгляд, уровни управления — узкое место СВМ из-за отсутствия однозначных критериев отнесения к ним компонент. Мне встречались модели, в которых компоненты привязывались к нескольким уровням управления.

Основная идея подхода СВМ — структурирование ключевых процессов компании. Метод СВМ предлагает определять не все процессы, а только ключевые по компонентам, необходимым для поддержания и развития основных компетенций бизнеса.

Как правило, после построения таблицы вида 3.3.2 определяют текущий уровень эффективности выделенных компонент. Затем путем цветового кодирования отображают в таблице состояние системы. Часть процессов (компонент) выделяют желтым или оранжевым фоном (низкая эффективность), часть — голубым (высокая эффективность) и т. п. Цветовое кодирование удобно использовать для формирования презентаций, представляемых руководителям компании. По ходу выполнения проекта на схеме изменяют цвета для оптимизированных (автоматизированных) процессов.

При построении модели по методу СВМ не возникает уверенности, что она включает все процессы, действительно важные для поддержания эффективности и развития бизнеса. С моей точки зрения,

лучше построить полную систему процессов, а потом определить приоритеты (характеристики процессов) по оптимизации–регламентации–автоматизации, чем иметь неполную картину бизнеса.

3.3.5. Построение системы процессов на основе анализа цепочек создания ценности

Наша команда консультантов* в настоящее время использует метод анализа бизнеса компаний на основе цепочек создания ценности (ЦСЦ).

Как само понятие ЦСЦ, так и выбор метода ее описания при помощи графических схем неоднозначны. Мы используем схемы ЦСЦ в качестве эскизных моделей. Они позволяют понять, как работает бизнес с процессной точки зрения.

Главная цель построения и анализа схем ЦСЦ при разработке системы процессов состоит в определении процессных категорий и групп. ЦСЦ строятся на основе процессного взгляда, поэтому полученная *система процессов оказывается ориентированной на процессы, а не на организационную структуру*. Пример схемы ЦСЦ показан на рис. 3.3.2 (обратим внимание, что на схеме есть только основные, системообразующие потоки информации и материальных ресурсов).

При построении системы процессов с использованием схем ЦСЦ в рамках нашего подхода:

- определяются и группируются основные продукты/услуги компании;
- для каждой группы продуктов/услуг разрабатывается схема ЦСЦ (обычно один-два листа формата А4);
- выполняется анализ схем ЦСЦ, дополнение их процессными группами в части управления и т. д.; дополнительно разрабатываются схемы ЦСЦ для процессов управления компанией и вспомогательных (обеспечивающих) процессов;
- выполняется анализ всех разработанных эскизных схем ЦСЦ; определяются процессные категории и группы для системы процессов компании;

* См. сайт www.bpm3.ru.

- выполняется анализ деятельности структурных подразделений компании; определяются и группируются процессы в рамках структурных подразделений; *определяются сквозные процессы*;
- процессы (операционные процессы), определенные в подразделениях, распределяются по процессным группам и категориям с учетом разработанных ЦСЦ;
- выполняется анализ полученного иерархического справочника процессов;
- выполняется определение границ процессов на операционном уровне (по входам/выходам);
- уточняется распределение процессов по процессным группам и категориям, состав и границы процессов; уточняются ответственные и состав участников процессов;
- выполняется согласование системы процессов компании.

На рис. 3.3.2 показаны примеры схемы ЦСЦ для части бизнеса торговой компании — «Реализация товара в розницу». Схема выполнена в MS Visio с применением специальной нотации, разработанной и используемой нашей группой консультантов. Фактически на схеме *представлены группы процессов и основные связи между ними*.

Рассмотренный подход дает возможность построить систему процессов компании, которая:

- является полной (то есть охватывает весь бизнес компании);
- на верхнем и среднем уровне ориентирована на процессы;
- на среднем и нижнем уровне узнаваема руководителями и специалистами (то есть состав процессов на этих уровнях соответствует реальной деятельности; в системе практически нет надуманных процессов);
- на операционном уровне модель содержит информацию о сквозных (кросс-функциональных) процессах.

Недостаток подхода — некоторая субъективность перехода от процессного взгляда на уровне ЦСЦ к структурному взгляду на уровне операционных процессов (хотя любая модель организации в определенной степени субъективна). Заметим, что при разнесении процессов (операционных процессов) по группам важно определить сквозные процессы.

Корректность определения процессов на операционном уровне во многом зависит от опыта специалистов, выполняющих данную работу. Можно ли определить операционный (в том числе сквозной) процесс без его детального описания? Безусловно, да. Сложность и в какой-то степени искусство формирования системы процессов компании как раз и заключается в том, чтобы по возможности корректно определить структуру процессов без формирования детальных графических схем.

3.3.6. Выбор методики построения системы процессов

Итак, мы рассмотрели несколько подходов к построению системы процессов. Каждый из них имеет свои плюсы и минусы. Я рекомендую использовать подход, основанный на описании и анализе схем цепочек создания ценности.

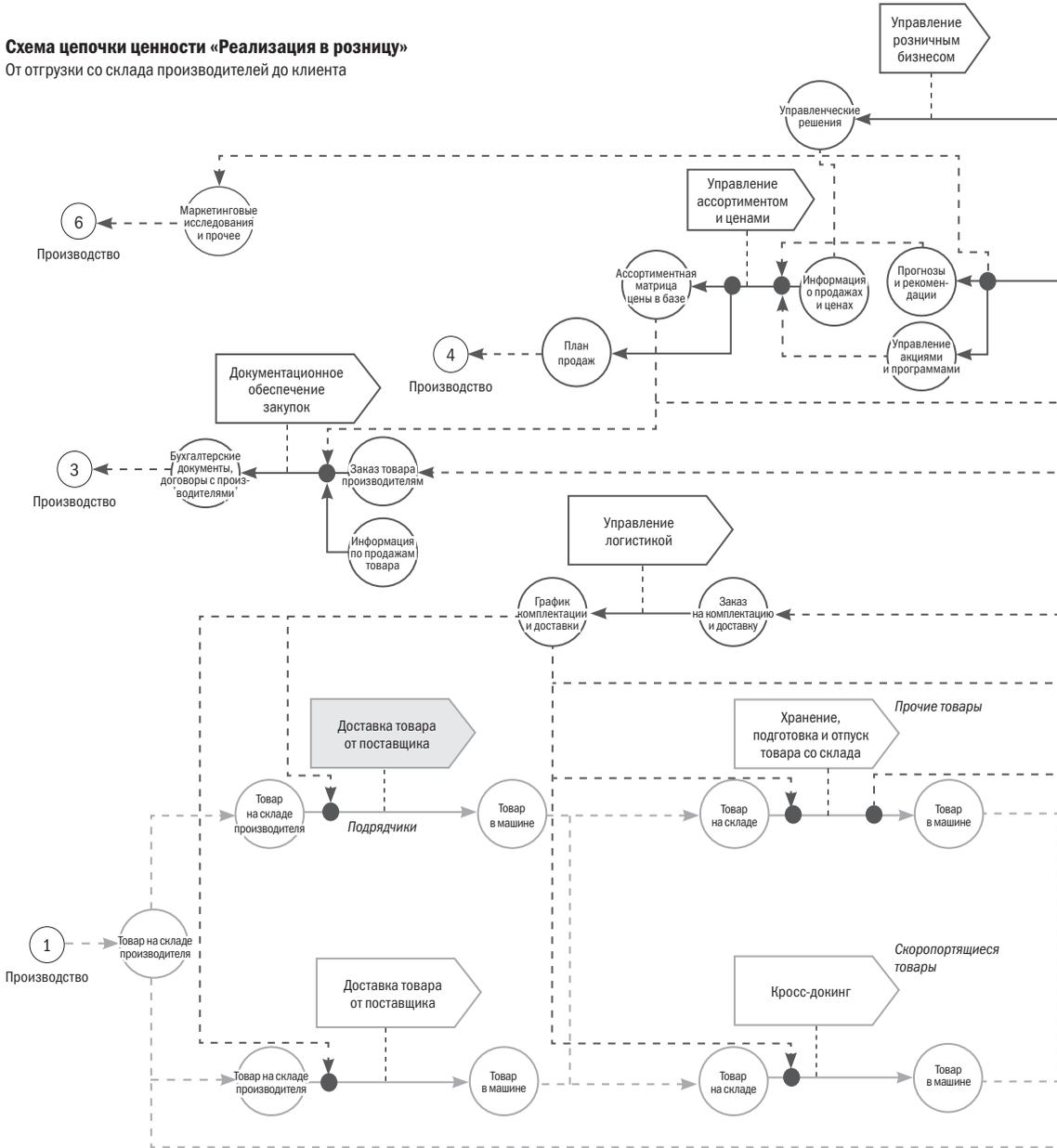
Важно отметить, что система процессов компании — это рабочий инструмент ее руководителей. Ее нельзя утвердить раз и навсегда приказом генерального директора. Система должна постоянно совершенствоваться и помогать решать такие задачи, как:

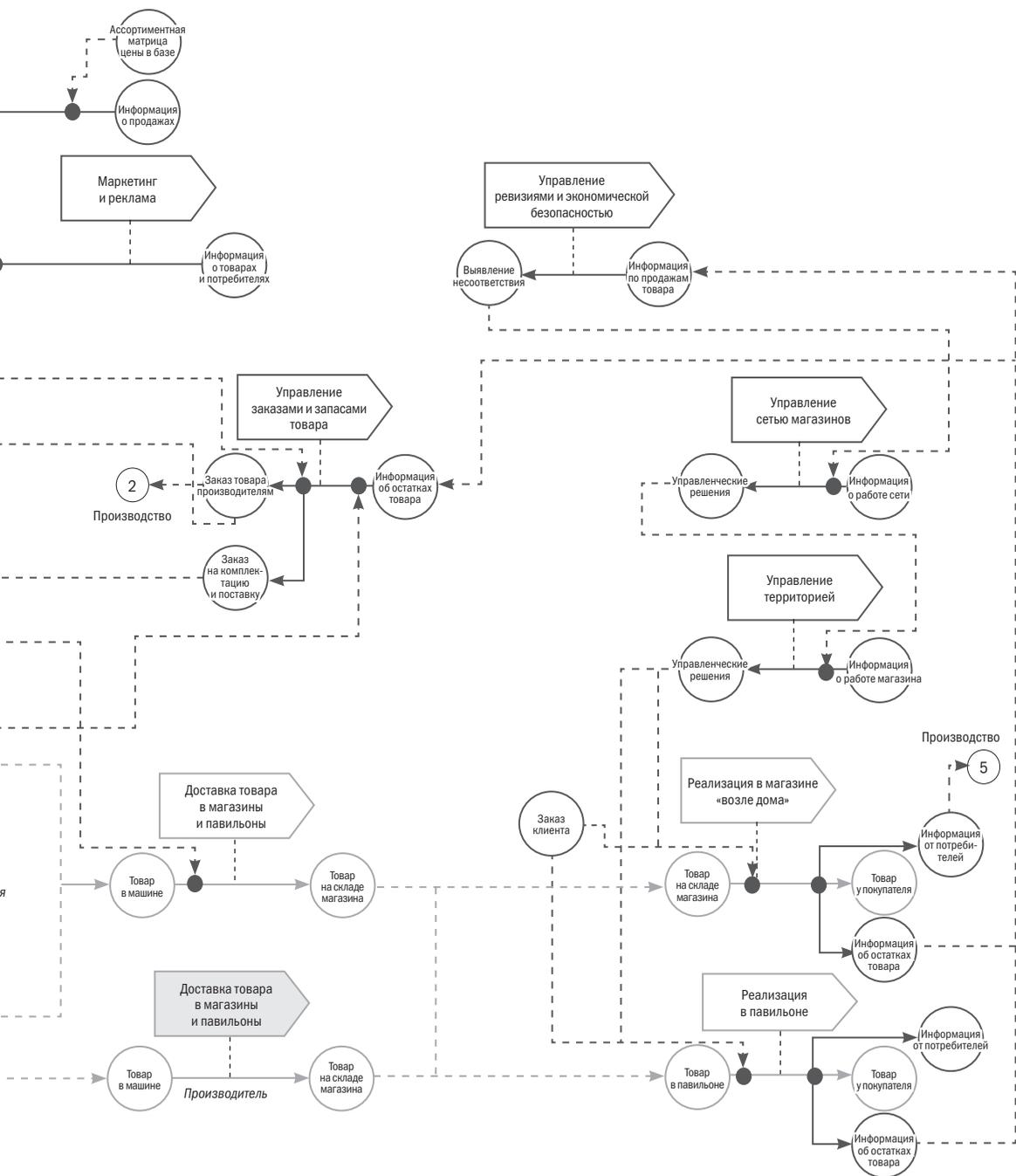
- оптимизация модели бизнеса;
- совершенствование организационной структуры;
- описание и регламентация бизнес-процессов;
- управление бизнес-процессами;
- автоматизация бизнес-процессов.

Рис. 3.3.2. Пример схемы ЦСЦ

Схема цепочки ценности «Реализация в розницу»

От отгрузки со склада производителей до клиента





3.4. Методика построения системы процессов организации на основе анализа цепочек создания ценности

3.4.1. Методика построения

В этом пункте параграфа я предлагаю свой взгляд на описание системы (архитектуры) процессов компании.

Подход к построению системы процессов организации можно сравнить с собиранием пазла. Чтобы собрать общую картинку из большого количества разрозненных элементов, нужно:

- визуально представить себе готовую картинку (обычно она приводится на коробке к пазлу);
- терпеливо отбирать и складывать нужные элементы между собой.

В случае потери общей картинки задача по собиранию пазла существенно усложняется.

Переводя эту аналогию на язык бизнес-моделирования, можно сказать, что:

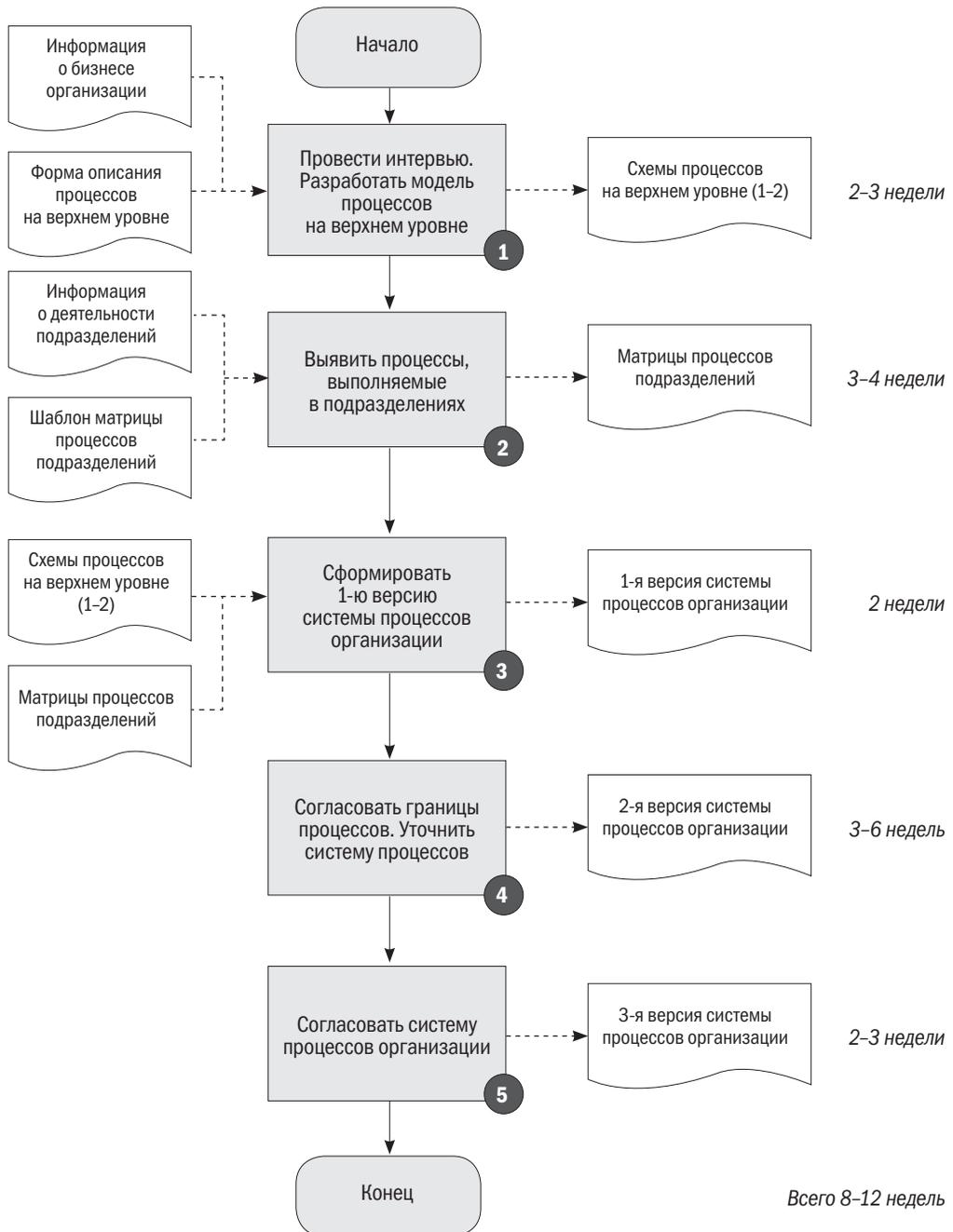
- общая картинка — это системное понимание процессов бизнеса на верхнем уровне (например, при помощи схем ЦСЦ), и
- отдельные детальные элементы — это деятельность на среднем и нижнем уровнях, выполняемая структурными подразделениями организации.

Используемый алгоритм построения системы процессов организации представлен на рис 3.4.1.

На первом шаге осуществляется разработка модели процессов организации на верхнем уровне. Цель создания модели — понять, как устроен этот бизнес.

Рекомендую создавать эту модель, используя принципы определения и построения схем ЦСЦ. Формируемая модель является структурной. Ее назначение — системно показать процессы компании на верхнем уровне и основные, наиболее важные связи между ними.

Рис. 3.4.1. Алгоритм построения системы процессов организации



Для создания структурной модели можно использовать любую понятную и удобную бизнес-аналитикам нотацию (в том числе IDEF0). Главное, чтобы методика применения нотации соответствовала поставленной задаче. Для создания структурной модели можно использовать MS Visio как наиболее доступный инструмент. В крайнем случае модель рисуют на бумаге.

Шаг 2 — это анализ деятельности структурных подразделений, выявление и структурирование процессов, которые в них выполняются. Информация о процессах подразделений *представляется в табличной форме (в MS Excel)*.

После получения видения процессов организации в целом (модель процессов на верхнем уровне) и информации по процессам структурных подразделений на шаге 3 формируется первая версия системы процессов организации. Она *представляет собой таблицу в MS Excel*, включающую несколько столбцов:

- номер процесса;
- наименование процесса;
- ответственный за выполнение процесса руководитель;
- участники;
- входы (*не заполнены*);
- выходы (*не заполнены*).

Замечу, что схемы ЦСЦ — это промежуточный, рабочий материал, необходимый для понимания бизнеса в целом и создания основы, скелета системы процессов. Но результат работы (система процессов) представлен в форме таблицы.

На шаге 4 выполняется согласование границ процессов по входам/выходам. Это длительный и затратный этап с точки зрения вовлечения человеческих ресурсов, но он позволяет сделать систему более адекватной. Как правило, при согласовании входов/выходов структура процессов меняется. Для процессов первого и второго уровней нужно согласовывать только границы ответственности

руководителей за решаемые задачи, достижение целей и т. п. Стыковка на уровне реальных рабочих документов выполняется на третьем и четвертом уровнях. Напомню, что при определении структуры и границ очень важно выявить сквозные (кросс-функциональные) процессы компании.

По итогам выполнения этого шага формируется вторая версия системы процессов организации. Уточняются должности руководителей, ответственных за выполнение процессов, и состав участников на уровне подразделений и должностей сотрудников.

Интересно отметить, что большинство руководителей, увидев себя ответственным в столбце таблицы системы процессов, не высказывают каких-либо серьезных возражений. Они могут корректировать состав и границы, но необходимость управления процессами, как правило, вопросов ни у кого не вызывает. Никто из них не возражает против своего назначения владельцем процесса. Вероятно, дело в том, что пока четко не определены требования к обязанностям владельцев, руководителей не пугает перспектива отвечать за выполнение ряда процессов.

На этом этапе внедрения процессного подхода многие руководители рассматривают инициативы руководства как временные. Они не понимают, что от них требуется в части управления процессами. Поэтому определение «владельцев процессов» в системе процессов выполняет экспертная группа во главе с руководителем проекта.

На шаге 5 осуществляется согласование системы процессов. Результат — это третья, согласованная версия. Она рабочая и используется на следующих этапах проекта внедрения процессного подхода.

Обычно для разработки адекватной бизнесу системы процессов нужно не менее трех-четырёх итераций. Для компании среднего размера (численностью 1000–1500 человек, 100–150 лиц руководящего состава) такая работа занимает около 1,5–2 месяцев.

Важно, чтобы работу по формированию системы процессов организации выполняли квалифицированные бизнес-аналитики. Нежелательно поручать такую серьезную задачу, как построение системы процессов, малоопытным, недостаточно компетентным сотрудникам.

3.4.2. Использование отраслевых решений и материалов других компаний

На практике при построении системы процессов используются:

- информация по структуре процессов других компаний, работающих в той же отрасли;
- опыт экспертов по выделению и описанию процессов в аналогичных компаниях;
- отраслевые референтные модели разного типа, подходящие для контекста решаемой задачи (например, отраслевая модель APQC).

Если в команде проекта есть эксперты, владеющие перечисленной информацией, то построение системы процессов организации можно выполнять, не разрабатывая схемы цепочек создания ценности (то есть *не формируя графическую модель верхнего уровня*). Дело в том, что у таких экспертов уже есть видение того, как работает бизнес, и понимание, как можно структурировать процессы для компаний данной отрасли.

В этом случае берется материал, наработанный в другой компании. Он корректируется и уточняется с использованием информации о процессах структурных подразделений рассматриваемой организации.

3.4.3. «Процессы» или «процессные группы»?

Отдельно рассмотрим вопрос о применении термина «процесс» к объектам процессного дерева системы процессов организации. Если на нижних уровнях (где деятельность может быть адекватно описана при помощи потоков работ — схем Work Flow) применение данного термина практически не вызывает сомнений, то как быть с первым или вторым уровнем? Процесс верхнего уровня может включать в себя весьма разнообразную деятельность, которая выполняется различными подразделениями и оценивается при помощи разных показателей. Да, эта деятельность входит в зону ответственности одного руководителя, но называть ее процессом нерационально.

Пример. Регламентация процессов верхнего уровня

В компании была построена система процессов. Для каждого процесса верхнего уровня разработали «Регламент процесса». Он включал описание входов/выходов, перечень подпроцессов, описание требуемых ресурсов, описание показателей и т. д. Документ оказался огромным — около трехсот страниц. Он содержал длинный перечень входов/выходов, с которым сложно работать. Количество показателей, включенных в регламент, достигало пятидесяти. Все они были разнородными. Практическая ценность такого регламента оказалась очень низкой.

На верхнем уровне следует называть объекты дерева процессов «процессными категориями» и «процессными группами». Но регламентировать такие сложные объекты, как процессные категории, в одном документе нецелесообразно.

При определении процессных категорий и групп важно четко закрепить ответственность руководителей верхнего уровня. Это может быть сделано:

- непосредственно в системе процессов;
- в должностных инструкциях руководителей.

Если есть понимание того, что объект верхнего уровня системы процессов — это разноплановая, сложная деятельность, то можно формально пользоваться термином «процесс». При этом надо понимать, что к такому условному процессу неприменимы методы работы и формы документов, используемые для процессов операционного уровня.

3.4.4. Выявление сквозных процессов на основе анализа схем ЦСЦ

Как я уже говорил, при построении системы процессов организации полезно выявлять наиболее важные сквозные процессы. Информация об этом может быть получена рабочей группой (которая осуществляет построение системы процессов) при проведении анализа схем ЦСЦ на основе:

- выявления зон безответственности, размытой ответственности или дублирования ответственности при выполнении процессных категорий и групп;
- выявления процессных групп, в управлении которыми участвует несколько различных структурных подразделений;
- выявления процессных групп, в выполнении которых участвует несколько структурных подразделений.

Пример. В торгово-производственной компании при анализе схемы ЦСЦ (и другой информации) выяснилось, что ответственность за процесс подготовки и выполнения отгрузки готовой продукции потребителю была размыта. В данном процессе участвовали следующие структурные подразделения: производственная служба, отдел сбыта, транспортная служба и бухгалтерия. Из-за нечеткой процедуры взаимодействия этих подразделений (то есть сквозного процесса) возникали проблемы при отгрузке продукции потребителю (сроки и приоритетность доставки, комплектация, отгрузки с превышением допустимого уровня дебиторской задолженности и т. д.). Кроме того, руководитель производственного подразделения выполнял несвойственные ему функции — организовывал отгрузку, что отнимало часть его рабочего времени и снижало эффективность основной деятельности (оперативное управление производством). Отдел сбыта не получал своевременно информацию по отгрузкам и т. д.

Пример. На рис. 3.5.1 процесс «выполнять финансовое обслуживание клиентов» в телекоммуникационной компании осуществляли сразу три структурных подразделения: отдел расчетов, отдел по работе с клиентами и бухгалтерия. Для обеспечения эффективности обслуживания клиентов полезно было бы выделить несколько сквозных процессов, проходящих через эти подразделения. В таком случае можно было бы решить задачу оптимизации их межфункционального взаимодействия. Альтернатива — реорганизация подразделений с целью создать одно, полностью отвечающее за все процессы финансового обслуживания клиентов.

3.5. Разработка модели процессов на верхнем уровне

На первом этапе разработки необходимо провести серию интервью — собрать информацию о деятельности компании. Обычно достаточно опросить пять-шесть руководителей верхнего уровня и ключевых специалистов, которые хорошо знают бизнес.

Используя полученную информацию, бизнес-аналитики формируют процессную модель деятельности организации на верхнем уровне (модель процессов на верхнем уровне). Для этого можно использовать любую подходящую методiku построения структурных моделей верхнего уровня (ЦСЦ, IDEF0, ARIS VAD и т. д.). Важны не применяемые условные обозначения, а принципы, используемые при построении модели. Кроме того, при построении модели ЦСЦ полезно описывать не только основные, создающие ценность процессы (группы процессов, деятельность), но и управляющие, обеспечивающие.

Разрабатывать модели процессов верхнего уровня рекомендуется путем определения и описания схем цепочек создания ценности, в которых участвует организация.

Как правило, при помощи структурной модели процессов верхнего уровня удастся получить информацию о возможном перечне процессных категорий и групп, то есть создать основу процессного дерева.

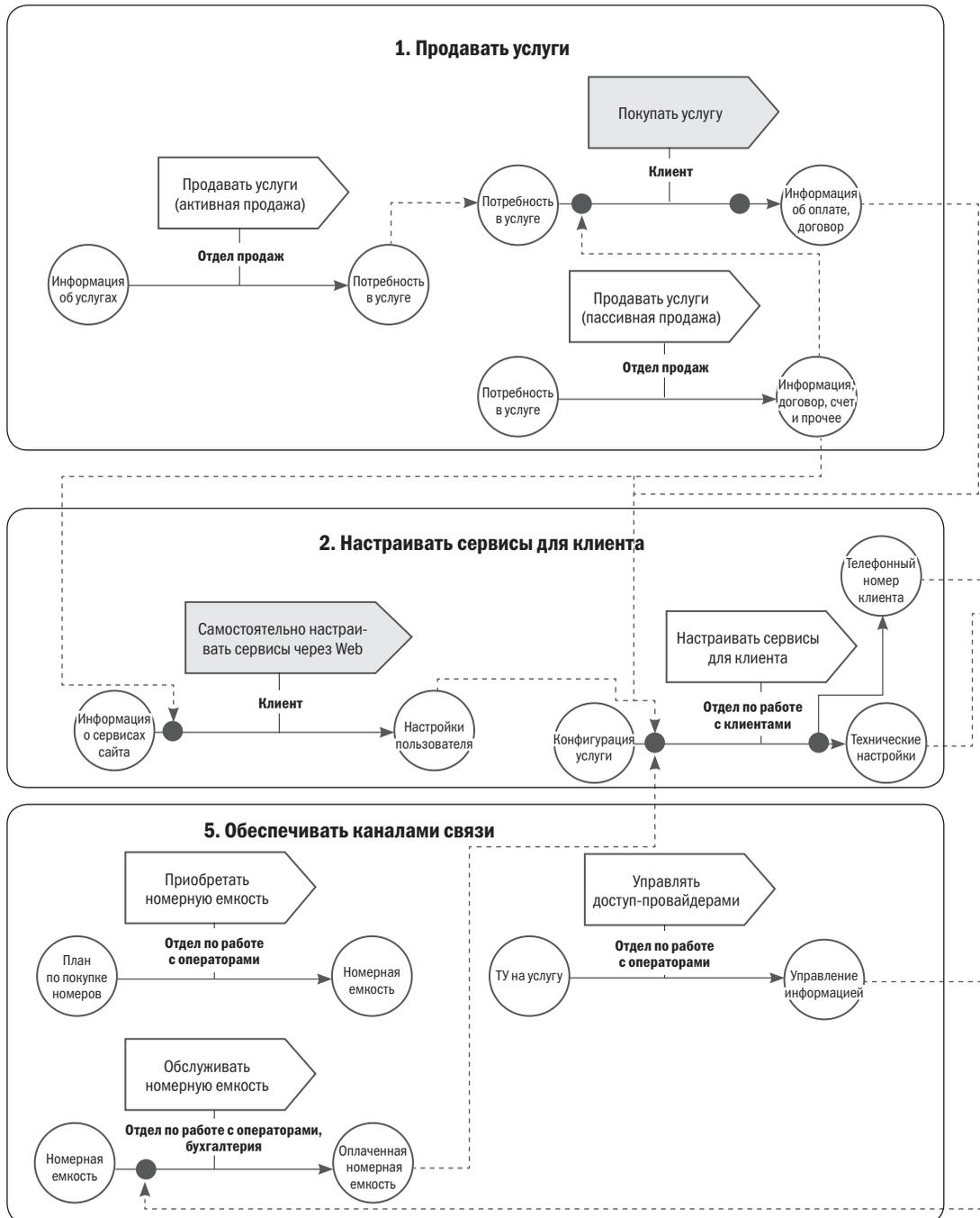
Пример. Рассмотрим схему процессов верхнего уровня телекоммуникационной компании, представленную на рис. 3.5.1. На рисунке показана схема цепочки создания ценности* по одной из основных ее услуг.

При разработке схемы были описаны процессы по пяти основным категориям (на рис. 3.5.1 обведены рамками), которые условно назвали так:

1. «Продавать услуги».
2. «Настраивать сервисы для клиента».
3. «Осуществлять текущее обслуживание клиентов».

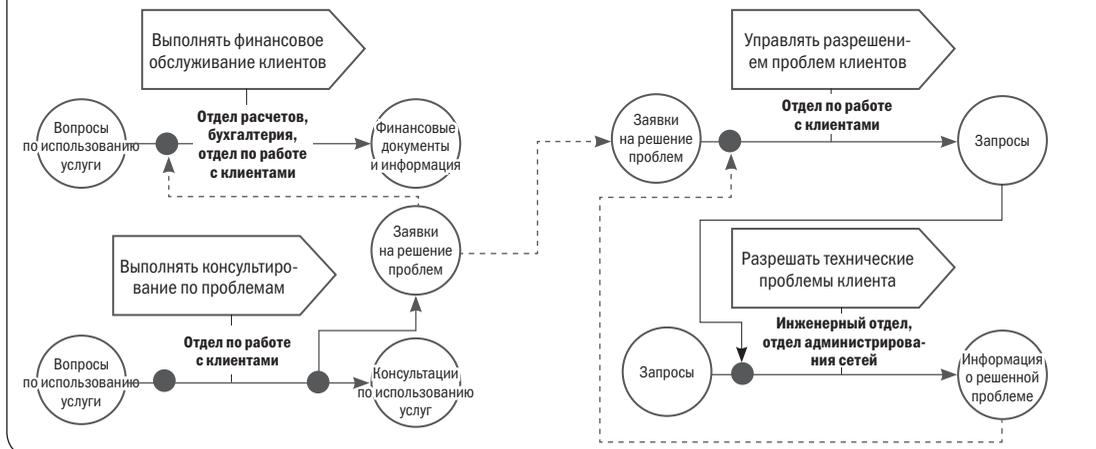
* Схема выполнена в нотации, разработанной компанией ФИНАЭКСПЕРТ.РУ в период с 2007 по 2008 год.

Рис. 3.5.1. Пример схемы процессов верхнего уровня (схема цепочки создания ценности)

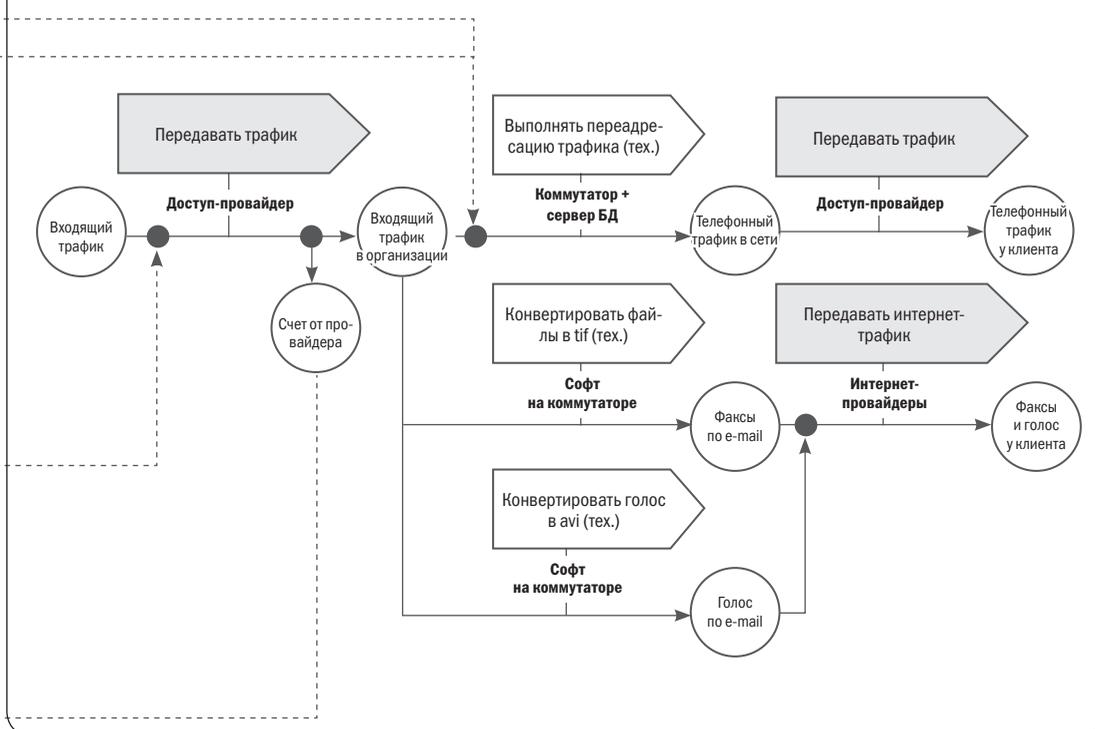


* Серой заливкой показаны процессы, выполняемые внешними контрагентами данной организации.

3. Осуществлять текущее обслуживание клиентов



4. Управлять трафиком



4. «Управлять трафиком».
5. «Обеспечивать каналами связи».

При разработке схемы сначала пришлось описать процессы на уровне процессных групп, который позволял понять бизнес компании (*как создается ценность для клиента по одной из основных видов услуг*). Затем эти процессы были разделены по перечисленным категориям.

Состав и группировка процессов на рис. 3.5.1 не являются идеальными. Но не следует забывать, что построение модели верхнего уровня — это только инструмент анализа деятельности организации, используемый для формирования системы процессов.

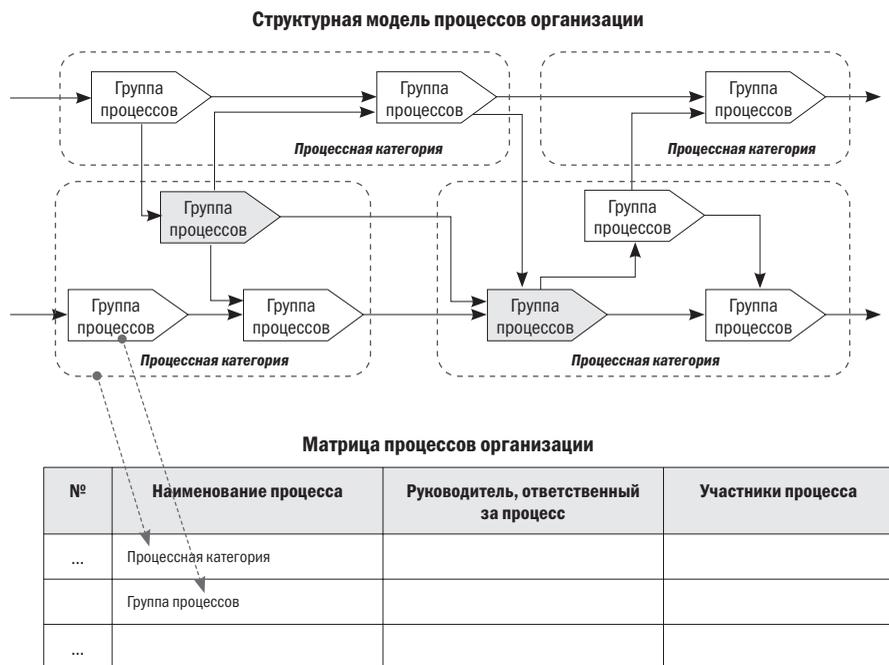
Как правило, для построения модели процессов верхнего уровня приходится делать несколько итераций.

Если начинать моделирование с самого верхнего уровня, то почти для всех компаний сформируется похожая схема: закупка — производство — сбыт. Но такая упрощенная модель не содержит информации о конкретной организации и поэтому не считается ценной. Модель верхнего уровня полезна для понимания процессов только в том случае, если она отражает особенности бизнеса организации, причем в понятной для топ-менеджеров и собственников форме.

Рис. 3.5.2 обобщает пример, представленный на рис. 3.5.1. На нем показано, как используется структурная схема процессов организации на верхнем уровне при построении системы процессов. Категория процессов (процессы верхнего уровня) — это основа для формирования процессного дерева. Далее определяются процессы второго уровня — группы процессов. Причем на модели верхнего уровня следует показывать минимальное количество связей: нужны только наиболее важные, системообразующие. Ни в коем случае нельзя показывать детальные потоки документов (информации) — это сделает модель нечитаемой. Модель верхнего уровня — эскизная. Она нужна для обоснованного формирования структуры процессных категорий и групп в системе процессов организации.

Для формирования третьего уровня используем информацию о деятельности структурных подразделений организации. При этом важно не забыть про сквозные (кросс-функциональные) процессы.

Рис. 3.5.2. Использование модели процессов верхнего уровня для построения системы процессов



Итак, основа для формирования системы процессов — процессный взгляд на организацию на уровне бизнеса, а информацию для наполнения системы детальными процессами (начиная с третьего уровня) получаем из матриц процессов структурных подразделений.

Отмечу, что при переносе информации из модели верхнего уровня в таблицу процессов организации не всегда возникает однозначное соответствие, поскольку:

- часть процессов может отсутствовать на схеме, но должна быть включена в матрицу (например, вспомогательные процессы);
- процессы могут быть перегруппированы (для получения более адекватного решения);
- некоторые процессы могут быть сгруппированы (то есть изменен уровень);

- некоторые процессы могут быть добавлены на основе стратегического видения собственников;
- прочее.

Работа по формированию матрицы процессов на основе модели верхнего уровня — дело творческое. Как правило, требуется проделать несколько итераций, чтобы матрица процессов соответствовала реальному бизнесу компании.

Построение модели процессов на верхнем уровне — не самоцель, а средство понимания деятельности организации с процессной точки зрения.

3.6. Определение процессов подразделений

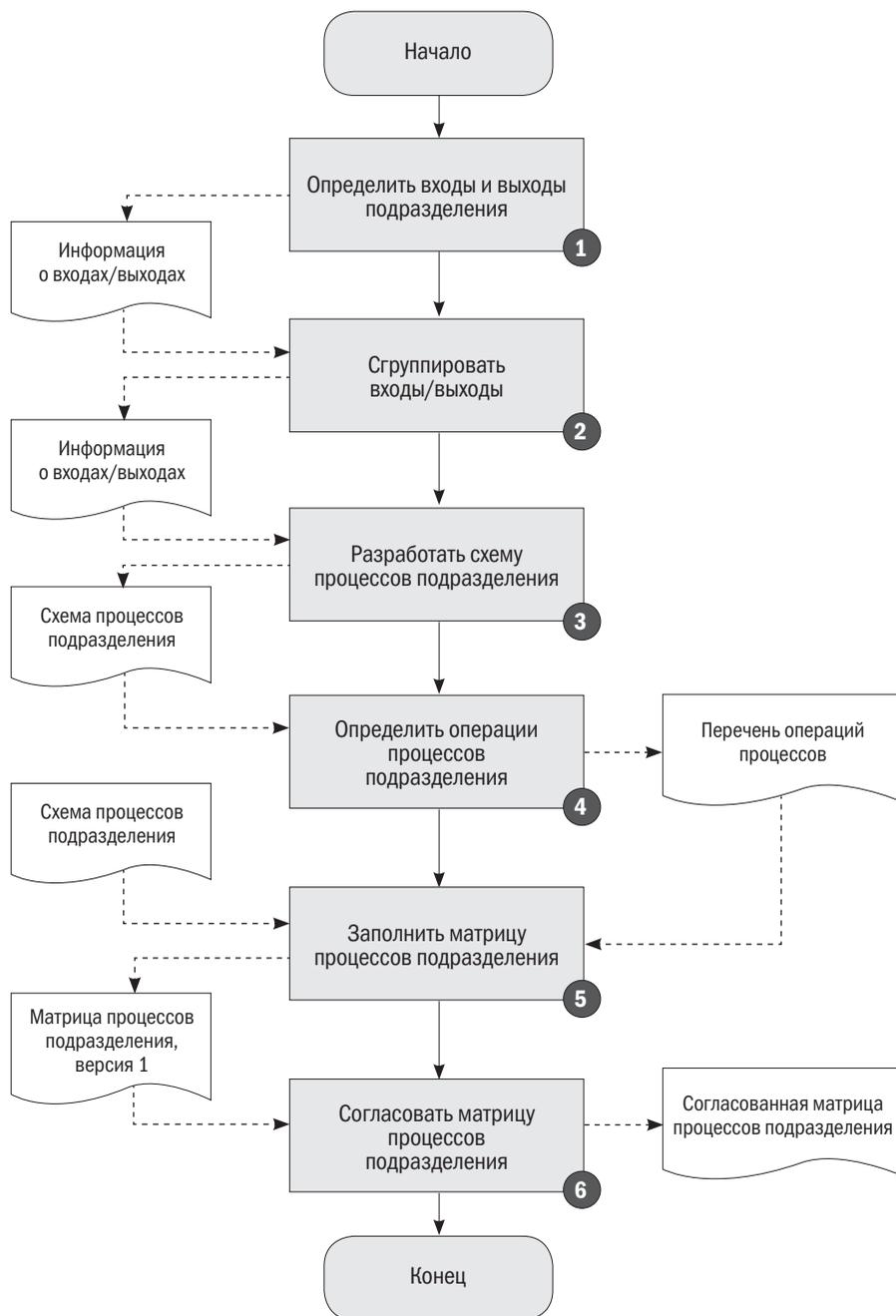
Для наполнения системы процессов организации на третьем-четвертом уровнях нужна информация о деятельности структурных подразделений. На рис. 3.6.1 показан алгоритм определения процессов структурного подразделения организации.

На шаге 1 определяем входы и выходы, составив их перечень. Для этого нужно проанализировать все взаимодействия подразделения с другими отделами и внешними контрагентами. Стоит учесть не только движение бумажных, но и электронных документов, устных сообщений.

На шаге 2 все выявленные входы/выходы нужно сгруппировать так, чтобы получилось не более шести—восьми (максимум десять—двенадцать) групп. Основной критерий для группировки — принадлежность документов (и других ресурсов) к конкретному продукту/услуге, в создании которого участвует подразделение. Адекватная группировка входов/выходов позволяет предположить состав его процессов.

На шаге 3, используя информацию о группах входов/выходов и предположения о структуре процессов, формируем структурную схему процессов. Пример такой схемы представлен на рис. 3.6.2. Цель формирования схемы — выявить возможные процессы подразделения, определить связи между ними, согласовать полученную структуру.

Рис. 3.6.1. Алгоритм определения процессов структурного подразделения

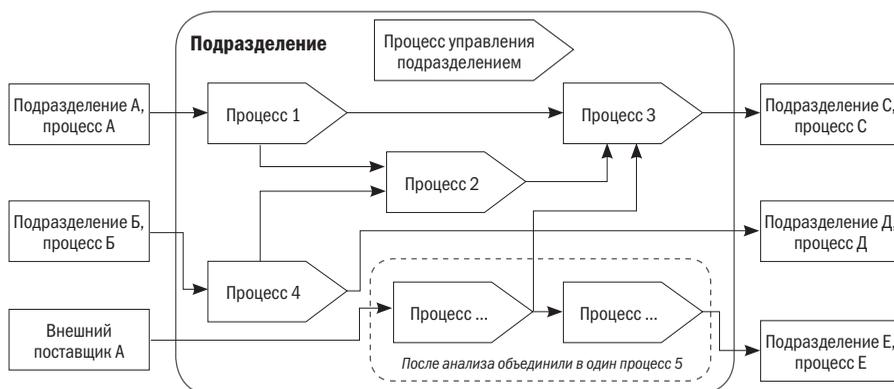


Адекватную схему процессов подразделения можно получить после двух-трех итераций (разработка схемы — обсуждение — внесение изменений) по обсуждению и согласованию, в которых принимают участие руководитель подразделения и ведущие специалисты, представители подразделения организационного развития. Построение и обсуждение схемы позволяет взглянуть на деятельность подразделения с процессной точки зрения. Еще раз напомним, что при анализе деятельности подразделения *важно выявить сквозные процессы*.

Как правило, руководителям сложно системно взглянуть на деятельность своего подразделения и структурировать его в виде процессов. Поэтому такая работа обязательно должна методически поддерживаться и координироваться бизнес-аналитиками службы организационного развития, а результаты этой работы нужно тщательно проверить, прежде чем включить их в общую систему процессов.

Результат выполнения шага 3 — схема и перечень процессов подразделения. Общее количество выделенных процессов не должно превышать восемь—двенадцать. Рекомендуемое количество — шесть—восемь.

Рис. 3.6.2. Структурная схема процессов подразделения



На шаге 4 для каждого выделенного процесса подразделения определяются входящие в него операции (подпроцессы*). Общее количество операций для каждого процесса не должно превышать 8–12.

На шаге 5 заполняется матрица процессов подразделения, которая включает:

- перечень процессов и операций (то есть два уровня процессного представления);
- информацию о границах процессов и операций (входы/выходы и события);
- информацию об ответственности за выполнение процессов и операций (в форме матрицы ответственности).

Возможная форма матрицы процессов подразделения показана в табл. 3.6.1.

На шаге 5 осуществляют анализ, уточнение (по входам/выходам) и согласование матрицы процессов подразделения. Акцент здесь делается на согласовании видения процессов подразделения его руководителем и специалистами. Согласование входов/выходов процессов на межфункциональном уровне может производиться позже, на стадии формирования, анализа и согласования системы процессов организации в целом.

Пример. Далее в таблице показан фрагмент матрицы процессов отдела по работе с клиентами телекоммуникационной компании (пример с цепочкой ценностей этой же компании предлагался выше).

Обратите внимание, что процессы, выделенные в матрице, отсутствуют на рис. 3.5.1. Дело в том, что в матрице процессов подразделения представлены процессы третьего и четвертого уровней, в то время как на рис. 3.5.1 – первого (категории процессов) и второго уровней (группы процессов).

* В зависимости от уровня структурного подразделения.

Таблица 3.6.1. Процессы отдела по работе с клиентами (фрагмент)

№	Наименование процесса	Вход	Поставщик
	...		
4	Финансовое обслуживание клиентов		
4.1	Пополнение клиентских счетов	Входящий звонок, письмо клиента	Клиент компании
		Копия квитанции или платежного поручения	
		Выписка из банка	Отдел расчетов
4.2	Выставление счетов на предоплату	Входящий звонок, письмо клиента	Клиент компании
		Заявка, отправленная клиентом с личной веб-страницы сайтов компании	Сайты компании, базы данных компании
4.3	Предоставление детального отчета о звонках	Входящий звонок, письмо клиента	Клиент компании
	...		
4.7	Предоставление детального отчета о звонках за длительный период из архива	Письмо клиента	Клиент компании
	...		
6	Изменение условий предоставления услуг		
6.1	Перевод клиентов с одного юридического (физического) лица на другое (переименование клиентов)	Заявление от клиента	Клиент компании
		Запись в реестре (сетевом файле)	Отдел расчетов
6.2	Смена тарифного плана	Заявление от клиента (бумажный документ)	Клиент компании
		Запись в реестре (сетевом файле)	Отдел расчетов
	...		
7	Включение дополнительных услуг		
7.1	Включение услуги «Удержание вызова»	Заявление от клиента	Клиент компании
		Запись в реестре (сетевом файле)	Отдел расчетов
	...		

Выход	Клиент	Начальник подразделения	Старший специалист	Специалист	Специалист-2
		0			
Пополненный счет (в базе данных)	Клиент компании	0	у	у	у
Выставленный счет (в базе данных)	Клиент компании	0	у	у	у
Запись в базах данных компании	Базы данных компании				
Детализация, предоставленная клиенту (файл), запись в базе данных, бумажный документ	Клиент компании	0	у	у	у
Запрос информации из архива (файл)	Инженерный отдел	0	у	у	
Предоставление информации из архива (файл)					
		0			у
Назначение ответственного за перевод в реестре (сетевом файле)	Реестр (сетевой файл)	И	И		0
Выставление счета на предоплату на новом лицевого счета клиента	Базы данных компании				
Внесение изменений (перенос настроек с одного лицевого счета на другой) в базе данных					
Новый договор с клиентом (бумажный документ, запись в базе данных)	Клиент компании	И	И		
Назначение ответственного за смену тарифного плана в реестре (сетевом файле)	1. Реестр (сетевой файл). 2. Отдел расчетов	И	И		0
Изменение тарифного плана в базе данных	База данных компании	И	И	у	0
Новый тарифный план (бумажный документ, запись в базе данных)	Клиент компании	И	И	у	0
		0			у
Активация услуги «Удержание вызова» в базе данных	База данных компании	И	И	у	0
Запись в реестре (сетевом журнале)	1. Реестр (сетевой файл). 2. Отдел расчетов				

3.7. Согласование границ процессов

Согласование границ процессов (часто говорят «стыковка процессов по входам/выходам») — важнейший инструмент, который позволяет превратить набор процессов, выделенных в организации, в комплексную, взаимосвязанную систему.

Согласование границ удастся адекватно выполнить на том уровне процессов, где возникают реальные потоки ресурсов (документов, продуктов). Для документов можно определить шаблоны, по которым они должны заполняться, сроки передачи из отдела в отдел и т. п. Для материальных ресурсов — спецификации, в которых указана информация о составе изделия, маркировке, технических требованиях, весе, упаковке и т. д. В любом случае требования к ресурсам, пересекающим границы процессов, на этом уровне рассмотрения вполне конкретны. Такие требования можно документировать и согласовывать с представителями заинтересованных подразделений (то есть поставщиков/потребителей).

Как я уже говорил, на этапе первичного анализа и выделения процессов создаются матрицы процессов подразделений, которые потом используются при создании общей системы процессов, но:

- матрицы могут содержать ошибки (неадекватно выделенные процессы, несуществующие входы/выходы, неточности в названиях документов и т. п.);
- границы процессов, представленные в матрицах, могут отражать субъективный взгляд руководителей (в том числе их желание изменить свои или чужие зоны ответственности за счет изменения определения состава процессов и входов/выходов);
- по ходу проекта могут возникнуть изменения организационной структуры и, как следствие, состава процессов подразделений, которые не будут учтены в матрицах и т. п.

Поэтому на этапе согласования границ нужно организовать работу по детальному описанию и согласованию входов/выходов

и иницилирующих/завершающих событий процессов на межфункциональном уровне. В подразделениях для этого создают временные рабочие группы (или это работу делают сами руководители), которые последовательно рассматривают процессы подразделения и:

- фиксируют существующие формы документов, при помощи которых осуществляется взаимодействие;
- анализируют, согласованы ли соответствующие формы документов с поставщиками/потребителями, утверждены ли они документально;
- при необходимости корректируют формы документов (разрабатывают новые формы);
- проводят совещания с поставщиками/потребителями (внутренними и внешними) и согласуют соответствующие формы;
- определяют, в какие регламентирующие документы на последующем этапе (регламентация процессов) эти согласованные формы могут быть включены (например, в качестве приложений), кем и когда должны быть утверждены.

По такой же логике осуществляется проработка вопросов по спецификациям на материальные ресурсы, пересекающие границы процессов подразделений.

Если организовать рабочие группы невозможно, работу по согласованию входов/выходов выполняют квалифицированные бизнес-аналитики.

По ходу согласования границ рабочими группами может быть получена аналитическая информация, которая потребует пересмотра как границ, так, возможно, и состава процессов подразделения. В свою очередь, это повлечет за собой необходимость корректировки общей системы процессов. Такие итерационные корректировки — вполне нормальные рабочие моменты при разработке системы процессов.

Отдельная задача — определение и согласование границ по сквозным процессам. В данном случае используется та же методика,

но отличаются подходы к организации работ (создается межфункциональная рабочая группа и т. д.).

Обратите внимание, что согласование границ процессов делается на уровне реальных потоков документов (материальных ресурсов). На верхних уровнях процессного дерева согласуются уже не детальные потоки документов, а зоны ответственности менеджеров за управление процессами или, шире, процессными группам. В результате каждый менеджер будет знать, что в конкретной процессной категории/группе, за которую он несет ответственность, *все* границы процессов четко определены и документально зафиксированы.

3.8. Список литературы

1. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. — М. : Альпина Паблишер, 2012.
2. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. М. : Стандарты и качество, 2007.
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. — М. : Стандарты и качество, 2007.
4. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М. : Стандарты и качество, 2003.
5. Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. — СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

