

- наличие компетентных специалистов в области моделирования, анализа и регламентации бизнес-процессов в каждом функциональном подразделении;
- наличие центра компетенции (департамента /отдела) по организационному развитию с представителями в каждом департаменте (функциональное подчинение);
- автоматизация наиболее важных сквозных процессов в BPMS*.

1.2. Термины и определения процессного подхода

1.2.1. Структурная схема процесса

На рис. 1.2.1 представлена структурная схема процесса. Она является универсальной и может быть использована для анализа процесса любого уровня, вплоть до элементарных операций. Это базовая схема для понимания сущности процесса как некоторой части деятельности организации.

Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению. Сформулируем определение:

Процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента).

Проще говоря, процесс — это периодически повторяемая, управляемая деятельность, результатом которой является некоторый ресурс, имеющий ценность для конкретного потребителя (клиента).

Под ресурсом понимается материальный или информационный объект, необходимый для выполнения процесса.

* BPMS (Business Process Management System) — тип программного обеспечения для поддержки выполнения операционных процессов.

С точки зрения состояния ресурсы могут:

- храниться;
- перемещаться;
- находиться в состоянии обработки.

Пример. Товар, привезенный на автомобиле к магазину, разгружают и перемещают в зону приемки. Очевидно, что последовательно меняются такие состояния товара-ресурса, как: перемещение (в автомобиле), перемещение (разгрузка), хранение (зона приемки).

Пример. Маркетолог приобретает аналитический отчет по исследованию рынка, изучает его и делает определенное заключение по прогнозу объема продаж продукции компании. Данный отчет является информационным ресурсом, который сначала перемещается, потом хранится (в персональном компьютере маркетолога или на его рабочем столе в бумажном виде), потом находится в состоянии обработки (поиск информации в отчете и последующий ее анализ). В результате информация, содержащаяся в отчете, преобразуется в прогноз продаж. Таким образом, отчет нужен для выполнения работы. Этот документ является входом в процесс, осуществляемый маркетологом.

Связь ресурса с процессом можно определить при помощи понятий «вход» и «выход». Если какой-либо ресурс нужен для выполнения процесса, то он может рассматриваться как вход с точки зрения данного процесса. А ресурс, преобразованный при выполнении этого процесса и получивший определенную ценность для потребителя, — в качестве выхода. Таким образом, ресурсы движутся, хранятся, перерабатываются. Их можно называть входами или выходами только по отношению к конкретному процессу. Выход одного процесса будет входом для другого. Говорить о входах и выходах безотносительно конкретного процесса не имеет смысла.

На рис. 1.2.1 показано, что с точки зрения процесса ресурсы могут быть преобразуемыми, преобразованными, обеспечивающими и ресурсами по управлению. Приведу необходимые определения.

Преобразуемый ресурс — тот, который подвергается преобразованию в ходе выполнения процесса.

Преобразованный ресурс — тот, к которому добавлена определенная ценность при выполнении процесса.

Обеспечивающий ресурс необходим для выполнения процесса, но не преобразуется в ходе процесса.

Ресурс по управлению — необходимый для управления процессом.

Вход процесса — преобразуемый ресурс или ресурс по управлению, необходимый для выполнения процесса, поставляемый другими процессами.

Выход процесса — преобразованный при выполнении процесса ресурс.

Преобразуемый ресурс поступает на вход процесса. При выполнении процесса ресурс приобретает дополнительную ценность, становится преобразованным и поступает на выход процесса — внутреннему или внешнему потребителю. В свою очередь, потребитель может рассматривать преобразованный ресурс в качестве входа для своего процесса, то есть в качестве *преобразуемого ресурса*, и т. д.

Для выполнения процесса кроме преобразуемых ресурсов нужны также обеспечивающие ресурсы. К их числу можно отнести оборудование, программное обеспечение, инфраструктуру, сотрудников. Обеспечивающие ресурсы могут:

- периодически, по мере необходимости поставляться в процесс другими процессами;
- выделяться процессу на постоянной основе.

Пример. Арендванный офис с мебелью, персональными компьютерами и прочим оснащением может рассматриваться в качестве обеспечивающего ресурса, выделенного процессу (владельцу процесса) на постоянной

основе. В то же время переговорная комната, предоставленная на основе заявки руководителя на ограниченное время, может рассматриваться как периодически поставляемый (административной службой) обеспечивающий ресурс.

Трансформируются ли обеспечивающие ресурсы при выполнении процесса? С точки зрения рассматриваемой модели — нет. В реальной жизни обеспечивающие ресурсы меняются:

- сотрудники приобретают опыт работы, стареют и т. п.;
- оборудование изнашивается;
- программное обеспечение морально устаревает.

Однако при использовании данной модели указанными явлениями можно пренебречь. Напротив, если мы будем описывать и анализировать процессы управления персоналом или процессы технического обслуживания и ремонта оборудования, то изменение обеспечивающих ресурсов — важный фактор. Они являются для таких процессов основными объектами добавления ценности, поступают на выход в качестве преобразованных ресурсов.

Ресурс по управлению представляет собой информацию, необходимую для управления. В зависимости от направления потока это может быть информация фактическая, плановая или содержащая управленческие решения.

Вернемся к рис. 1.2.1. Деятельность по управлению процессом, представленная на схеме, включает улучшение процесса и регулирование процесса (оперативное управление).

Основная задача оперативного управления — поддержание процесса в стабильном воспроизводимом состоянии за счет выявления и устранения причин отклонений (вариаций). В свою очередь, улучшение процесса ориентировано на постоянное, целенаправленное изменение процесса на основе целей, установленных вышестоящим органом управления (на схеме это «Деятельность по управлению на более высоком уровне иерархии»). Поясню: для каждого процесса организации *всегда существует* иерархически вышестоящий орган управления.

Чтобы управлять процессом, руководителю нужны полномочия по распоряжению ресурсами и информацией. На схеме показаны так называемые ресурсы по управлению. Они, как правило, представляют собой плановую и фактическую информацию. Например, от вышестоящего органа управления поступают цели и плановые показатели деятельности, при выполнении процесса возникает оперативная фактическая информация и т. д. Руководитель управляет процессом также через информационные воздействия (устные сообщения, информационные письма, распоряжения, приказы). Они являются выходами деятельности по управлению процессом.

Говоря об управлении процессом, определим понятие «владелец процесса».

Владелец процесса — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

Подход, при котором для каждого выделенного процесса назначается владелец процесса, появился давно*. Сейчас существует множество различных взглядов на то, что собой представляет владелец процесса и чем он должен заниматься. Однако чем больше консультанты по управлению рассуждают об этом, тем меньше ясности для практиков — руководителей, которые должны внедрять институт владельцев процессов в компании.

Владельцем процесса, как правило, назначается руководитель структурного подразделения (либо его заместитель, помощник). Существующая в компании иерархия управления структурными подразделениями не разрушается. Какая-либо иерархия владельцев процессов не создается. Уточню: количество ресурсов, переданных в управление владельцу процесса, и его ответственность за результаты процесса могут быть различными. Они меняются в зависимости от типа процесса, его важности для организации и т. д.

* См. работу М. Хаммера и Д. Чампи [1].

В целом владелец процесса — это руководитель, способный как минимум:

- проводить мониторинг хода процесса;
- анализировать факторы, влияющие на процесс и приводящие к вариациям;
- разрабатывать предложения по улучшению процесса и организовывать их обсуждения и согласования;
- координировать (или управлять) внутренние проекты совершенствования процесса.

В некоторых компаниях принята двухуровневая схема управления процессами. Владельцы процессов назначаются из числа руководителей верхнего уровня. При этом непосредственной работой с процессами (оперативным мониторингом, анализом отклонений и т. д.) занимаются так называемые ответственные за процесс.

1.2.2. Границы процесса

Понятие границ процесса является важнейшим при внедрении процессного подхода. Подчеркну, что установление границ осуществляется субъективно — путем достижения договоренности между несколькими сторонами (поставщиками и потребителями). Для обсуждения границ процесса нужно сформулировать несколько определений.

Границы процесса — событие (совокупность событий), инициирующее и завершающее процесс.

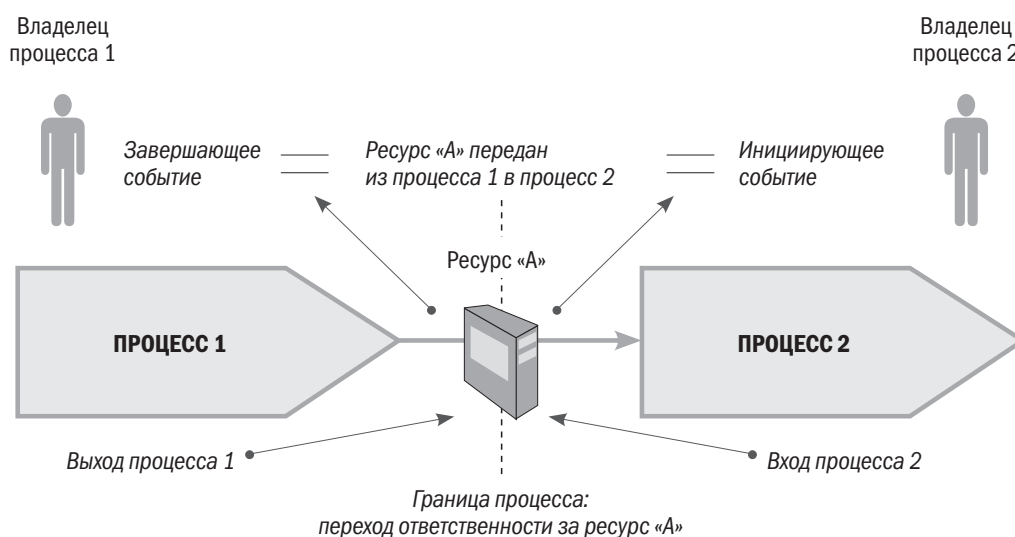
Событие — наступление определенной ситуации (времени, перехода ответственности за ресурсы).

Иницирующее событие — событие, при наступлении которого начинается процесс.

Завершающее событие — событие, которым завершается процесс.

Пусть ресурс «А» является результатом преобразования в некотором процессе (рис. 1.2.2). С точки зрения владельца этого процесса ресурс «А» — выход. С точки зрения владельца процесса-потребителя ресурс «А» — вход. В момент передачи ресурса «А» от одного процесса к другому происходит переход ответственности за этот ресурс между владельцами процессов. Факт движения ресурса, сопровождающийся переходом ответственности, может быть идентифицирован при помощи события. С точки зрения владельца первого процесса это событие завершает процесс, с точки зрения владельца второго процесса — инициирует его. Одно и то же событие может быть сформулировано по-разному при описании границ двух рассматриваемых процессов. Первый владелец скажет, что ресурс «А» передан, а второй — что ресурс «А» получен. Чтобы при описании процессов было удобнее увязывать их в единую систему, лучше определять одно событие и давать ему примерно такую формулировку: «Ресурс “А” передан из процесса 1 в процесс 2»*. В любом случае формулировки событий должны быть обязательно согласованы между владельцами процессов при регламентации границ.

Рис. 1.2.2. Границы процессов



* Если названия процессов длинные, то такая форма наименования события не совсем удобна. Но в то же время длинная формулировка полнее характеризует реальное событие.

Приведем примеры формулировки событий, связанных с движением материальных ресурсов:

- «Товар помещен в зону хранения»;
- «Продукция упакована и передана покупателю»;
- «Оборудование установлено».

Примеры формулировки событий, связанных с передачей информации:

- «Поступил заказ клиента»;
- «Факс отправлен»;
- «Руководитель дал отмашку».

Последний пример приведен в шутку. С практической точки зрения такая формулировка события недопустима. Лучше сформулировать так: «Поступило распоряжение руководителя приступить к выполнению работы» (желательно в письменной форме или хотя бы по e-mail).

Заметим, что переход ответственности за ресурсы возможен и внутри процесса, по ходу выполнения работы различными сотрудниками. Соответствующие события могут использоваться для определения зон ответственности сотрудников внутри процесса.

Рассмотрим более сложные случаи, когда событие, завершающее один процесс, не является событием, инициирующим другой процесс. Допустим, в одном из подразделений организации сотрудник подготовил отчет и поместил его на сервер. Завершающее процесс событие можно сформулировать так: «Отчет подготовлен и размещен на сервере». Через некоторое время (например, в конце месяца) сотрудник другого отдела скачивает или открывает на сервере и использует необходимую информацию. Событие, инициирующее его процесс, казалось бы, можно зафиксировать как «Получен отчет такой-то». В реальности отчет мог пролежать на сервере несколько дней до того момента, пока им воспользовались. Как быть? Ответ в формулировке события,

инициирующего второй процесс. Это можно сделать так: «Наступил срок подготовки сводного отчета». Далее сотрудник проверяет наличие отчета на сервере. Результат — следующее событие: «Отчет такой-то присутствует на сервере». Очевидно, что определение такого типа событий зависит от степени детализации при описании процесса.

Еще пример: рассмотрим отправку какого-либо документа по корпоративной электронной сети. Факт отправки документа сотрудником можно описать событием «Документ отправлен по e-mail». Однако сотрудник, которому отправлен данный документ, может его получить не сразу или вообще не получить (сбой сети, случайное удаление и т. п.). Значит, инициировать процесс второго сотрудника будет событие «Получен документ по e-mail». Очевидно, что это два разных события. В данном случае можно:

- использовать две разные формулировки событий, как было показано выше;
- рассматривать передачу документа по электронной сети в качестве самостоятельного, но автоматически выполняемого процесса, имеющего своего владельца и т. п.*

Мы рассмотрели первую значительную группу событий, которые *идентифицируются при проведении анализа движения ресурсов* (как материальных, так и информационных). Вторая группа — это *события, связанные с достижением некоторого времени* по абсолютной или относительной хронологической шкале. Например, событие «Наступило 8 Марта» указывает на календарную дату, то есть привязано к календарной дате (абсолютная шкала**). Событие «Прошло два рабочих дня после поступления заказа» указывает на наступление некоторого времени по относительной шкале, измеряемой в днях (начало шкалы приходится на момент поступления заказа). В зависимости от процесса масштаб временной шкалы различен: месяцы, дни, часы и даже минуты.

* Этот вариант использовать не рекомендуется.

** Строго говоря, это тоже относительная шкала, так как не указан конкретный год. Но в рамках года можно рассматривать эту шкалу как абсолютную.

Итак, для четкого определения границ процесса необходимо:

- определить, какие ресурсы движутся внутрь и вовне процесса (входы и выходы);
- определить инициирующие и завершающие события;
- согласовать требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий с владельцами соответствующих процессов-поставщиков и процессов-потребителей.

1.2.3. Спецификации на входы и выходы процесса

Требования к ресурсам, пересекающим границы процессов, могут быть зафиксированы в различных документах, например в спецификациях на входы и выходы процесса. Эти спецификации могут быть выполнены в виде отдельных документов или входить в состав регламентирующих документов по процессам.

Спецификации могут детально описывать требования, которым должны удовлетворять:

- документация;
- сырье, вспомогательные и упаковочные материалы;
- полуфабрикаты;
- готовые изделия;
- производственные и офисные помещения, инфраструктура;
- персонал;
- оборудование;
- программное обеспечение;
- прочее.

В спецификации необходимо фиксировать все требования, предъявляемые к объекту конкретным процессом (табл. 1.2.1–1.2.3).