

Глава 1

Процессный подход к управлению

1.1. Процессный подход и современные системы управления организацией

В современной практике моделирования управленческой и производственной деятельности для обозначения объектов моделирования принято использовать термин «бизнес-процесс». В МС ИСО 9000:2000 принят термин «процесс». Развитие и распространение двух областей знания постепенно привело к сближению этих понятий. Поэтому в данной книге термины «процесс» и «бизнес-процесс» — синонимы. В зависимости от тематики главы, соответственно, будет использован тот или иной термин. Иногда применение термина обусловлено первоисточником информации.

Методики моделирования и анализа бизнес-процессов являются в настоящее время одним из важнейших инструментов повышения эффективности бизнеса. Такие крупные российские компании, как ГМК «Норильский никель», Оскольский электрометаллургический комбинат, нефтяная компания ЮКОС, «Альфа-банк» и т.д. используют программные средства для описания¹ и оптимизации бизнес-процессов. Использование подобных методик и программных средств имеет своей конечной целью реорганизацию бизнес-процессов и, как следствие,

¹ Далее термины «моделирование» и «описание» бизнес-процесса используются как синонимы. Строго говоря, термин «моделирование» является более общим. Моделирование предполагает создание некоторой математической модели процесса. Описание процесса не предполагает создания какой-либо сложной модели. В современной российской практике оба термина используются в качестве синонимов.

увеличение выручки, сокращение затрат на производство продукции и услуг, повышение качества продукции, оптимальное использование оборотного капитала, внедрение систем автоматизации и многое другое. Так или иначе, выполняемые в организациях проекты связаны с разработкой и внедрением новых систем управления или их элементов. Как правило, руководители организаций ожидают от внедрения значительного улучшения деятельности, например, сокращения затрат. Однако практический результат от внедрения систем трудно измерим. Большие финансовые вложения в системы управления и отсутствие видимого результата приводят как к формированию негативного отношения, так и к дискредитации философии управления на основе процессного подхода. На наш взгляд, основной проблемой при внедрении любой системы управления организацией является желание руководителей быстро получить заметный результат, не прикладывая для этого значительных усилий. Как показывает опыт, неудачи большинства проектов были вызваны, во-первых, отсутствием заинтересованности у руководителей верхнего уровня, во-вторых, их слабым контролем (участием) внедрения системы процессного управления. Ключевыми причинами неудач являются невнимание руководства к проекту или непонимание целей проекта. Как нам представляется, руководители крупных компаний больше времени уделяют политической борьбе, переделу собственности, созданию видимости бурной оперативной деятельности и т.д., чем реальному контролю за внедрением. Часто руководители просто не имеют достаточной квалификации, чтобы принять обоснованное решение при инициации проекта. Конечно, есть проекты, которые действительно нужны для улучшения деятельности организаций. Мелкие и средние организации, как правило, считают каждый рубль, прежде чем приступают к внедрению новых систем управления.

При отсутствии внимания и интереса руководителей описание бизнес-процессов организации проводят специалисты, хорошо знающие технику описания, но не связанные с реальным оперативным управлением (часто проект по описанию и реорганизации бизнес-процессов поручают службе ИТ). В этом случае из полученных моделей бизнес-процессов оказываются полностью или частично исключенными функции:

- руководителей (владельцев бизнес-процессов);
- контроля эффективности и качества бизнес-процессов;
- управления несоответствующей продукцией;
- сбора фактической информации по показателям эффективности бизнес-процессов и т.д.

Такое описание процессов не является рабочим, так как невозможно себе представить организацию, где есть здания, станки и рабочие, но нет ни одного руководителя. В моделях, оторванных от реальной деятельности организации, бывает так, что прием на работу и обучение персонала происходит сам собой, технологические процессы возникли из воздуха и не нуждаются в совершенствовании,

результат процессов всегда положительный — брака не бывает, ни у кого не «болит голова», где взять ресурсы и как их использовать наиболее эффективно.

Основополагающей базой современных подходов к управлению является процессный подход, который предполагает определение набора бизнес-процессов, выполняемых в организации, и дальнейшую работу с ними. Предлагаемые сегодня системы управления базируются на следующих основных подходах:

- TQM (Total Quality Management) — система всеобщего управления качеством;
- PIQS (Process Integrated Quality System) — система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами;
- МС ИСО серии 9000 версии 2000 г. — регламентирующие требования к системам менеджмента качества;
- WFMS (Work Flow Management System) — система управления потоками работ;
- ERP (Enterprise Resource Planning) — комплексная система планирования и управления ресурсами организации.

Большинство современных систем управления используют информационные технологии как инструменты для создания моделей бизнес-процессов. Например, при внедрении WFMS работа начинается с описания бизнес-процессов, которые система будет обслуживать. В начале работ определяются бизнес-процессы, которые необходимо автоматизировать. Например, это могут быть: процесс обслуживания клиента в отделе продаж, процесс выставления счетов-фактур, процесс формирования финансового плана организации. Определяются рабочие места исполнителей, задействованных в выполнении бизнес-процесса. Затем описывают поток работ, переходящий от одного рабочего места к другому. Таким образом формируется схема бизнес-процесса, которая будет автоматизирована при помощи WFMS. Основной эффект достигается за счет устранения потерь времени и информации при передаче потока работ между исполнителями, бумажного документооборота и т.д.

В большинстве современных систем автоматизации существуют встроенные конструкторы схем бизнес-процессов, позволяющие описать поток работ, переходящий от одного рабочего места к другому.

Характерным примером являются программные продукты класса ERP. Так, в системе BAAN осуществляется моделирование бизнес-процессов организации с возможностью последующего запуска различных транзакций непосредственно со схемы модели. В системе R/3 (компания SAP) процессы описаны по определенной методике и существует программное средство (ARIS for R/3), позволяющее просматривать и редактировать поддерживаемые системой процессы. Одним из ключевых преимуществ ERP-системы является комплексность решения — автоматизированы и тесно взаимодействуют основные процессы организации: маркетинг и сбыт, планирование и управление производ-

ством, планирование материальных запасов, планирование закупок, управление финансами, учет и т.д. Эффективное использование ERP-системы предполагает описание существующих в организации бизнес-процессов и их тесную интеграцию.

С принятием МС ИСО 9000:2000 в основу построения системы менеджмента качества организации официально заложен процессный подход. Современные подходы к управлению качеством предполагают определение сети бизнес-процессов компании и последующую работу по их улучшению. На наш взгляд, МС ИСО 9000:2000 можно рассматривать как стандарт на систему менеджмента организации.

Пример. Интересен опыт немецкой компании «Кнорр-Бремсе», имеющей семь заводов в Германии и занимающейся выпуском тормозных систем. Перед руководством компании была поставлена задача: внедрить систему менеджмента качества. Эта система должна была базироваться на реальных процессах. Не секрет, что требования МС ИСО серии 9000 версии 2000 г. допускают возможность формальной сертификации, т.е. предприятие может показать, что удовлетворяет требованиям стандарта, при этом, однако, реальные улучшения процессов осуществляться не будут. Насколько можно судить по отчетам менеджеров верхнего уровня «Кнорр-Бремсе», эта компания пошла по пути реальной работы с процессами. На первом этапе были определены девять основных бизнес-процессов, которые затем были детализированы до 46 процессов. После этого команда из 108 сотрудников различных заводов компании занималась описанием этих процессов и разработкой документации системы менеджмента качества. Вся работа заняла около полутора лет. Итогом работы явилась сеть описанных бизнес-процессов компании и документация системы менеджмента качества, основанная на этих процессах [1].

В настоящее время в России понятие процессного подхода весьма расплывчато. Такая ситуация обусловлена несколькими причинами. Первая из них состоит в том, что существующая культура менеджмента качества, основанная на процессном подходе, только начинает развиваться. На конец 2001 г. количество организаций, имеющих сертификаты систем качества, соответствующих требованиям МС ИСО серии 9000 версии 2000 г., во всем мире составляет 510 616, а в России — 1517. (Для сравнения: США — 37026, Япония — 27385, Китай — 57783).

Вторая причина, как это ни парадоксально, — деятельность консалтинговых компаний, которые, отдавая дань моде, рекламируют процессный подход, трактуя его каждая по-своему, тем самым внося путаницу в умы управленцев. В основном целью этих компаний является последующая продажа дорогостоящих программных средств моделирования бизнес-процессов и автоматизации предприятий.

Третья причина — недостаточная подготовка менеджеров верхнего уровня в области систем менеджмента качества и управления процессами.

Так что же такое процессный подход? Обратимся к официальным определениям МС ИСО 9000:2000. Под процессом здесь понимается «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента». В определении МС ИСО 9000:2000 под процессом можно понимать любую деятельность, использующую определенные ресурсы (персонал, информация, материальные ресурсы, инфраструктура, технологии) и служащую для получения определенных выходов. Такое определение процесса является достаточно общим. Под него подпадает любое подразделение организации. Действительно, в каждом подразделении выполняются определенные работы, расходуются ресурсы, используется оборудование. На выходе подразделения получаем определенный результат: обработанные документы, готовую продукцию, услуги и т.д.

В связи с вышесказанным, в настоящее время у руководителей организаций и специалистов наблюдается путаница в определениях функций, бизнес-процессов и процессного подхода к управлению. Поэтому, прежде чем перейти к определению процессного подхода, мы рассмотрим наиболее распространенные заблуждения, касающиеся бизнес-процессов и процессного подхода к управлению, дадим определение процессного подхода и акцентируем внимание на ключевых аспектах его внедрения.

Так, например, в конце 2001 г. мы получили письмо, в котором автор (преподаватель одного из ведущих высших учебных заведений России) раскрывает свое понятие процессного подхода, которому учит студентов. Автор осознает «необходимость перехода от функционального подхода к управлению, функциональной декомпозиции (стандарт IDEF0¹, продукт BPWin²) — к процессному (моделирование бизнес-процессов в ARIS³), как это делают сейчас все». Приведенный тезис красноречиво говорит о непонимании автором процессного подхода. Во-первых, как BPWin, так и ARIS являются инструментальными средствами для описания деятельности организации. В основе обеих систем лежат свои нотации описания процессов. В BPWin — это IDEF0, IDEF3⁴ и DFD⁵, в ARIS — eEPC (расширение

¹ IDEF0 — федеральный стандарт США функционального моделирования систем.

² BPWin — программный продукт, поддерживающий стандарты IDEF0, IDEF3, DFD.

³ ARIS — Architecture of Integrated Information Systems (Архитектура интегрированных информационных систем) — методология комплексного моделирования организации; ARIS Toolset — инструментальная среда моделирования организации.

⁴ IDEF3 — методология моделирования потоков работ (Work Flow).

⁵ DFD — методология моделирования потоков данных.

IDEF3) и др. Все эти нотации служат исключительно как средства для описания деятельности организации. Ни в одну из этих систем не заложены принципы управления организацией на основе процессного подхода. В документации к системам они не сформулированы, не даны четкие методики внедрения процессного подхода к управлению и т.д. Многие заблуждаются, говоря об ARIS как о новом, современном процессном подходе, а о BPWin — как об устаревшем функциональном. Подобные рассуждения показывают некомпетентность в данной области. Такая ситуация, к сожалению, во многом сложилась вследствие неадекватной деятельности российских и зарубежных консалтинговых компаний. Более того, в рекомендациях Р 50.1.028-2001 [2] в разд. 2.7 указано, что при создании модели следует избегать привязки функций к действующей организационной структуре. То есть неважно, кто управляет процессом, описанию подлежит только работа исполнителей.

1.2. Что понимают под термином «бизнес-процесс»?

Для того чтобы в дальнейшем по ходу изложения не возникало недопонимания, рассмотрим, какие объекты могут носить названия процессов. Для этой цели используем простейшую классификацию:

1. По отношению к клиентам процессов:
 - 1.1. *Внешние;*
 - 1.2. *Внутренние.*
2. По отношению к получению добавленной ценности:
 - 2.1. *Основные (добавляющие ценность);*
 - 2.2. *Вспомогательные (добавляющие стоимость).*
3. По уровню подробности рассмотрения:
 - 3.1. *Верхнего уровня;*
 - 3.2. *Детальные;*
 - 3.3. *Элементарные (операции, не требующие более детального описания).*

Из приведенной классификации видно, что понятие «процесс» может быть отнесено к различным объектам. В зависимости от контекста это понятие может восприниматься по-разному. Для реальной работы важно дать четкое и понятное определение процесса как объекта управления, что мы сделаем ниже. Но для начала рассмотрим различные понимания определения «процесс».

Наивно было бы полагать, что все процессы организации можно классифицировать. Во-первых, такая классификация лишена смысла, так как не имеет практической цели. Во-вторых, эта работа потребовала бы слишком много времени и не принесла практически важных результатов. Для прояснения ситуации рассмотрим примеры процессов для каждой группы классификатора.

На рис. 1.1 показаны процессы, определенные по отношению к клиентам (потребителям) результатов процессов. Клиентом (потребителем) процесса

называется субъект (физическое, юридическое лицо, функциональное подразделение, другой процесс и т.д.), использующий результаты (выходы) процесса. Для клиента процесса важны ценность и время предоставления результата (выхода процесса).

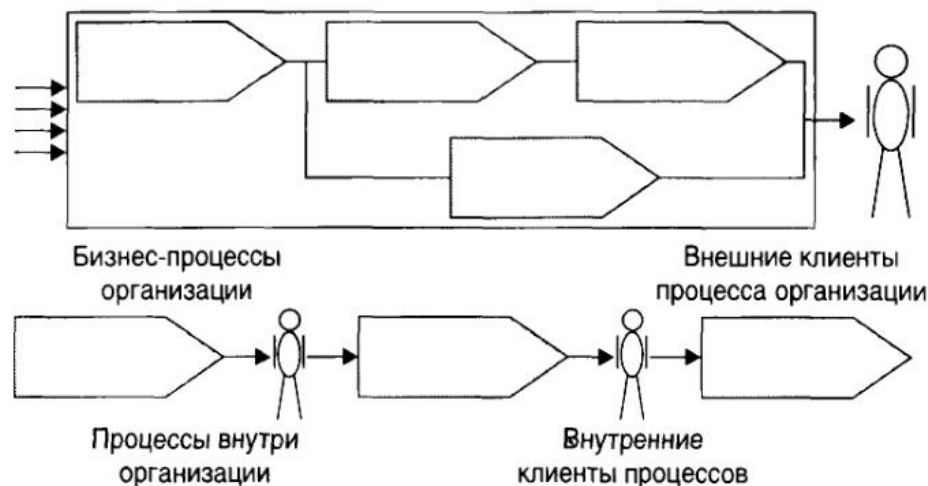


Рис. 1.1. Классификация процессов по отношению к клиентам.

Внешние клиенты рассматриваются по отношению к организации в целом либо по отношению к бизнес-процессам организации, как показано на рис. 1.1. Внешними клиентами организации являются не только потребители ее продукции или услуг. К их числу относятся: акционеры, банки, налоговые органы, т.е. все те организации, которые используют результаты деятельности организации (информация, финансовые и материальные ресурсы, люди).

Внутренними клиентами процессов являются функциональные подразделения (далее по тексту — подразделения) — исполнители и процессы, использующие результат выполнения (выход) процесса. Определение процессов как «клиент→продукт→процесс» является наиболее практически важным (метод подробно рассмотрен в главе 3).

Классификация процессов на основные и вспомогательные представлена на рис. 1.2.

К основным процессам организации, как правило, относят процессы производства, сбыта и снабжения. Строго говоря, к основным процессам следует относить все процессы, добавляющие ценность. Примерами таких процессов являются процессы маркетинга, закупок, производства, хранения, поставки и сервисного обслуживания продукции.

Вспомогательные процессы напрямую не добавляют ценности, но увеличивают стоимость изделия (услуги, информации). К таким процессам относятся: управление персоналом, управление документацией, техническое обслуживание оборудования, бюджетное управление, административно-хозяйственная деятельность и т. д.

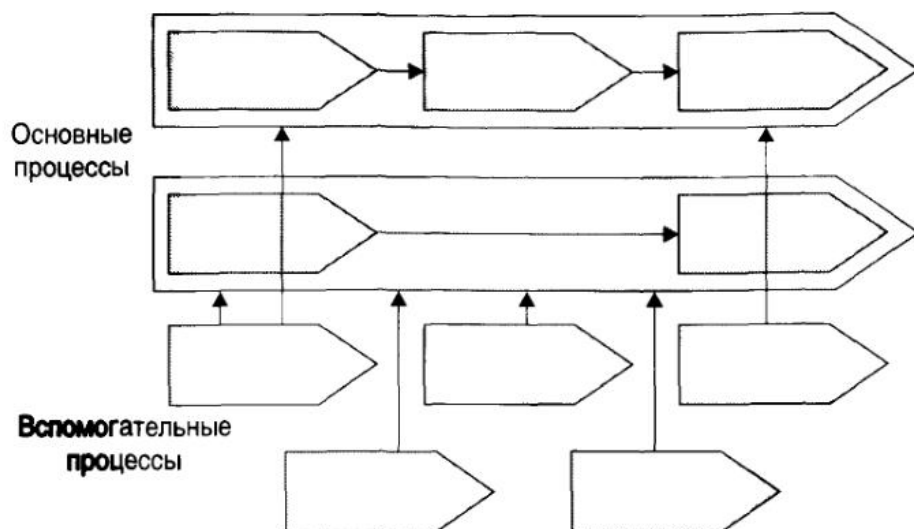


Рис. 1.2. Основные и вспомогательные процессы.

На практике при анализе деятельности промышленного предприятия выделяют не более пяти-семи основных и четырех-шести вспомогательных бизнес-процессов. Следует отметить, что разделение процессов на основные и вспомогательные в определенной мере условно. Например, процесс доставки товара в магазин и его предпродажной подготовки может рассматриваться организацией в качестве вспомогательного, но для клиента процесса он будет добавлять ценность. Критерием выделения вспомогательного процесса может являться использование результатов этого процесса многими функциональными подразделениями и процессами. Например, выходом процесса «Управление персоналом» являются квалифицированные кадры, соответствующие должностным инструкциям каждого отдельного подразделения. Хотя в разные подразделения требуются различные специалисты, процесс подбора и тестирования персонала является почти неизменным.

На рис. 1.3 представлена декомпозиция одной из функций процесса верхнего уровня на более детальный процесс. Если рассматривать деятельность организации в целом, то для ее описания используется представление процессов на верхнем уровне. Примером процесса верхнего уровня может быть процесс за-

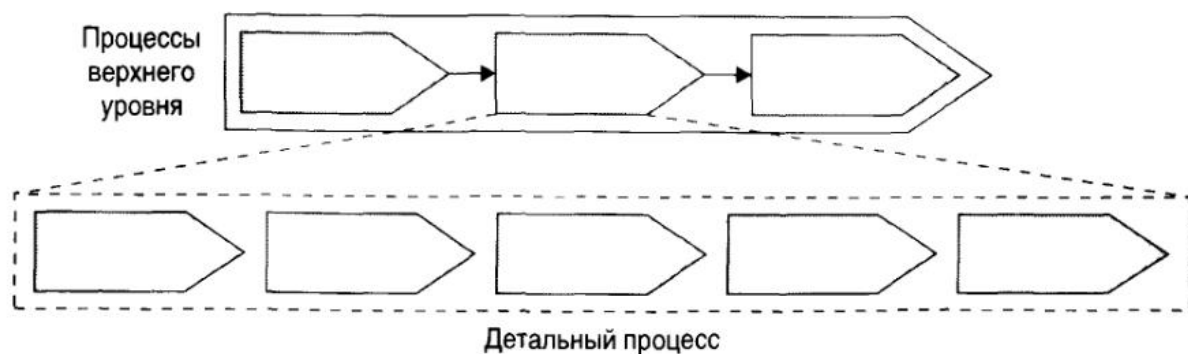


Рис. 1.3. Процессы верхнего уровня. Декомпозиция одной из функций на детальный процесс.

купок сырья и материалов для производства, который включает такие работы, как планирование закупок, заключение договоров, оформление заказов, получение ТМЦ (товарно-материальные ценности), оплата ТМЦ, отпуск ТМЦ в производство. Количество уровней декомпозиции процессов определяется задачами проекта и не должно быть слишком большим — не более трех-четырех уровней. При определении бизнес-процессов, существующих в организации, целесообразно начинать описание процессов с верхнего уровня.

Одним из важнейших вопросов, возникающих при моделировании бизнес-процессов, является определение необходимой глубины описания. При проведении декомпозиции моделей количество объектов на диаграмме растет в геометрической прогрессии. Поэтому всегда очень важно изначально определить практическую целесообразную степень детальности описания, как показано на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Степень детальности описания процесса.

Верхний уровень описания бизнес-процессов соответствует процессам, управляемым заместителями генерального директора. Второй уровень процессов, как правило, рассматривается на уровне процессов крупных подразделений организации. Третий уровень — уровень процессов (функций) подразделений и отделов. Четвертый уровень — функции (операции), выполняемые на рабочих местах и т.д. Следует обратить внимание, что количество объектов модели при декомпозиции может стать очень большим. Подробно информация по моделированию бизнес-процессов приведена в главах 2 и 3.

Подавляющее большинство организаций в современном мире устроено по функционально-иерархическому принципу, подразумевающему наличие нескольких уровней управления (3—12) — от генерального директора (президента) до рабочего. Звенья иерархической системы (подразделения организации) часто сгруппированы по функциональному признаку, т.е. по видам деятельности внутри организации, например: отдел сбыта, финансовый отдел, бухгалтерия и т.д. Внутри каждого такого звена существует функциональная иерархия от начальника верхнего уровня — к исполнителю. Очевидно, что внутри звеньев функциональной иерархии существуют потоки информации, направленные сверху вниз и снизу вверх. Примерами таких потоков могут служить:

- плановая информация о деятельности подразделения, доводимая начальником подразделения до подчиненных;
- контроль (согласование, визирование) подготовленных на нижнем уровне документов последовательно по всем уровням иерархии в рамках подразделения;
- передача оперативной и периодической отчетности по выполненной работе исполнителями снизу вверх, формирование сводных отчетов и передача руководителям в соответствии с функциональной иерархией.

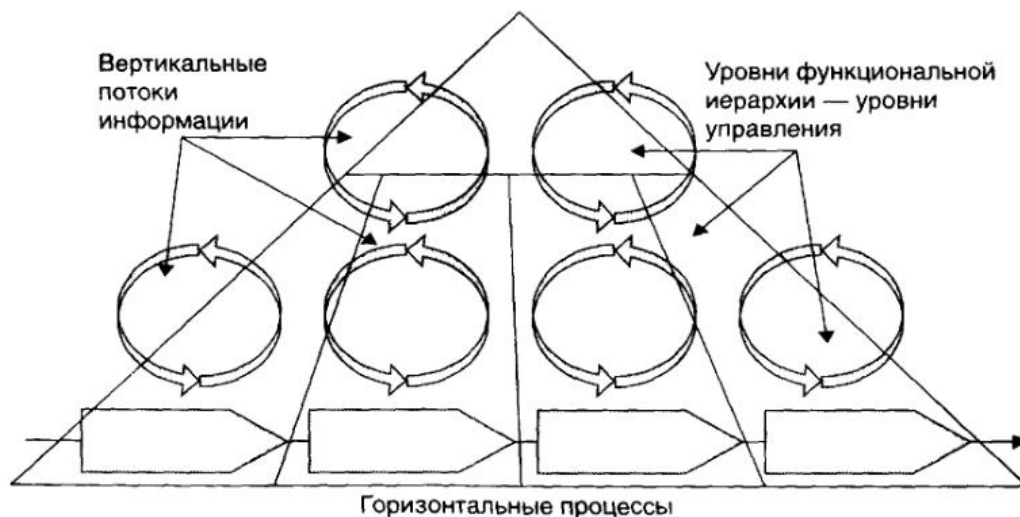


Рис. 1.5. Горизонтальные процессы и вертикальные потоки информации.

На рис. 1.5 вертикальные потоки информации показаны в виде кольцевых стрелок, идущих от вершины пирамиды (символизирующей иерархию управления) к основанию и наоборот. Называть вертикальные потоки информации процессами было бы некорректно, так как эти потоки являются только частью деятельности, выполняемой в подразделениях. Мы не станем называть вертикальным процессом простую последовательность шагов по передаче документа

с одного рабочего места на другое сверху вниз по функциональной иерархии, так как эти действия входят в состав деятельности по управлению процессами.

Наличие нескольких уровней управления для организации оправданно. Руководители верхнего уровня управления иерархической структурой видят деятельность организации в целом. Они призваны анализировать и планировать эту деятельность, обеспечивая достижение целей организации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

На рис. 1.5 также показаны горизонтальные процессы, рассматриваемые, как правило, в виде потоков работ, выполняемых в подразделениях. Выходами этих процессов пользуются клиенты (потребители) организации. Именно эти процессы чаще всего называют бизнес-процессами организации. Однако реальная картина деятельности такова, что не существует горизонтальных процессов, пересекающихся с вертикальными потоками информации. Такое представление является абстрактным, оторванным от жизни и бесполезным на практике. Этот факт наглядно отражен на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Процессы в иерархической функциональной структуре.

Очевидно, что простейшее определение бизнес-процесса как последовательности выполнения некоторых работ не раскрывает всей сложности и многогранности реальной деятельности. На рис. 1.6 видно, что поток работ в организации имеет очень сложную структуру. Большая часть работы, приносящей результат и ценность для клиента, выполняется на нижнем уровне — уровне исполнителей. Тем не менее, поток работ циркулирует вверх-вниз в рамках каждого функционального звена: согласования, утверждения документов, принятия решений и т.д. В работе задействованы не только исполнители, но и руководители. Для выполнения работ требуются ресурсы: персонал, материалы, оборудование, среда, программное обеспечение и т.д. Поэтому **определение процесса как**

некоторой последовательности операций (работ, функций) не является удовлетворительным с точки зрения управления.

На рис. 1.6 наглядно отображено еще одно существенное заблуждение в отношении процессного подхода, а именно: представление процессного подхода как набора идеально прямых горизонтальных процессов организации (см. рис. 1.6, надпись «Так должен проходить бизнес-процесс»). Такое состояние возможно только для простейших «плоских» организационных структур, да и то в теории. В реальной же организации, например на промышленном предприятии, процесс «плоским» быть не может.

Из-за того что траектория потока работ является сложной и запутанной, общее время выполнения работы увеличивается, а эффективность при этом существенно снижается. Этот вывод подтверждается практикой крупных российских и международных компаний. Можно провести в любой организации следующий эксперимент. Выбрать некоторый простой поток работ, проходящий через несколько подразделений или рабочих мест крупного подразделения. Далее определить функции, выполняемые в рамках данного потока, и среднее время их выполнения на каждом рабочем месте. Затем измерить среднее время выполнения работы в целом. Чаще всего оказывается, что время выполнения работы в целом в несколько раз больше суммарного времени выполнения функций на рабочих местах, как показано на рис. 1.7.

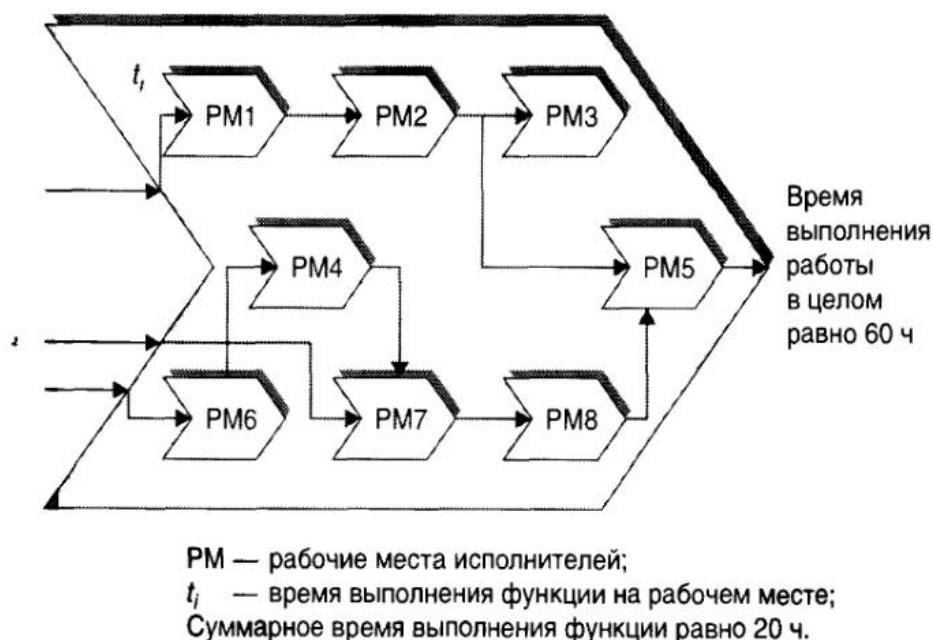


Рис. 1.7. Измерение длительности выполнения работы.

В чем здесь дело? Множество согласований (часто ненужных), отсутствие полномочий для принятия решений на рабочих местах, потери времени при передаче документов между подразделениями ведут к многократному увеличению длительности выполнения работы. При этом большое количество задействован-

ных ресурсов (в первую очередь, человеческих) приводит к неоправданному росту затрат и снижению эффективности.

Функциональная иерархия обладает рядом присущих ей недостатков. В первую очередь следует отметить:

- большое количество согласований, что увеличивает время работы до получения результата;
- ярко выраженная ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия);
- узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений;
- слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм);
- снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат.

Для любой функциональной иерархии справедлив принцип Питера [3], согласно которому каждый сотрудник достигает уровня своей некомпетентности по мере продвижения вверх по функциональной иерархии. Суть этого принципа состоит в следующем. Человек, являющийся хорошим рабочим, может не стать хорошим мастером и тем более начальником цеха. При выдвижении на вышестоящую должность человек может не соответствовать занимаемой должности из-за узости своего кругозора, способностей, опыта и т.д. Но работу нужно выполнять. Для этого назначенный на новую должность сотрудник берет себе компетентных заместителей. Среди этих заместителей также могут оказаться некомпетентные сотрудники. Таким образом функциональная иерархия начинает расти, при этом эффективность и результативность работы постепенно снижается. В классической функциональной иерархии руководитель стремится увеличить численность своих подчиненных, влияние в организации, а также размер бюджета подразделения. Все это ведет к росту непроизводительных расходов организации, снижению качества поставляемых товаров и услуг. Итогом такого развития событий является прекращение деятельности организации: банкротство, реорганизация, поглощение конкурентами и т.п. На наш взгляд, внедрение процессного подхода к управлению существенно снижает риск неконтролируемого увеличения бюрократического аппарата и затрат на его поддержание.

Еще одним из недостатков функциональной иерархии является слабое делегирование полномочий на уровень тех рабочих мест, где выполняется реальная работа в рамках бизнес-процесса. Для принятия любого решения, независимо от его важности, требуется участие вышестоящего начальника. Он, в свою очередь, согласовывает предполагаемое решение на более высоком уровне и т.д. При этом каждый руководитель пытается предусмотреть «политические» последствия своих действий. В первую очередь от такого механизма «управления» страдают эффективность и результат бизнес-процесса, а также клиенты процесса. По мере роста сложности функциональной иерархии и увеличения

бюрократизма теряется ориентация деятельности подразделений на конечный результат.

Подводя итоги, следует отметить, что основным принципом управления в функциональных иерархиях является принцип управления «сверху-вниз» внутри в значительной степени изолированных друг от друга функциональных структур.

Отрицательную роль указанных недостатков функциональной структуры можно заметно уменьшить при правильной организации работ и взаимодействия подразделений. Посмотрите внимательно, проанализируйте количество согласований документов. Например, если Вы, как руководитель, подписываете документ автоматически после проверки этого документа Вашим подчиненным, то найдите в себе смелость дать право подписи таких документов этому подчиненному.

Почему важен комплексный подход к описанию, анализу и реорганизации бизнес-процессов организации? Это связано, в первую очередь с тем, что:

- только повышение результативности и эффективности процессов может обеспечить организации конкурентоспособное будущее;
- реальная деятельность представляет собой процессы;
- необходимо решать не отдельные проблемы деятельности при помощи текущих административных мер, а устранять причины возникновения этих проблем (снижение вариаций процессов — новая философия управления);
- большинство проблем возникает на границах между подразделениями организации; эти проблемы можно устранить, только рассматривая деятельность как процесс.

Все эти факторы приводят к тому, что при внедрении процессного подхода описанию и анализу подлежит деятельность подразделений, представленная в виде процессов.

Возвращаясь к классификации бизнес-процессов, рассмотрим рис. 1.8.

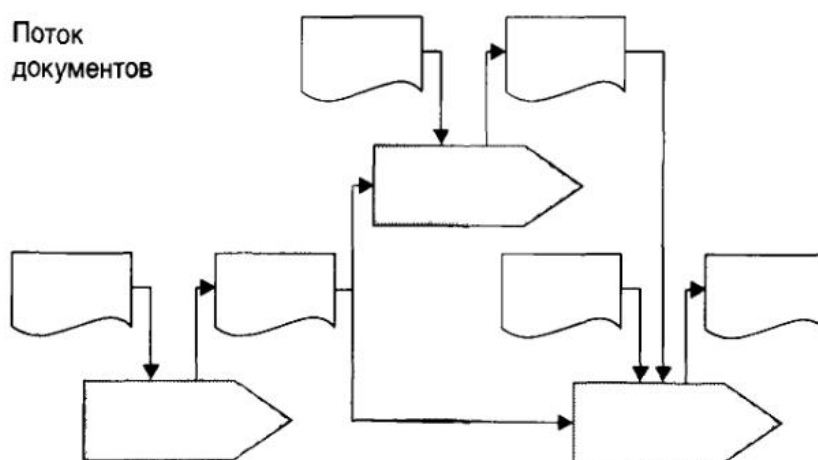


Рис. 1.8. Пример описания потока документов в рамках процесса.

Здесь приведена схема прохождения потока документов между операциями процесса. Такая схема могла бы быть использована при создании и автоматиза-

ции системы документооборота организации. В зависимости от задач при помощи различных объектов модели на схемах могут быть отражены:

- управление бизнес-процессом;
- потоки работ;
- потоки информации (документов);
- потоки материальных ресурсов.

Следует отметить, что указанная схема не может называться процессом, а только способом отображения некоторых потоков (информации, ресурсов) в рамках процесса. Поэтому классификация процессов, приведенная в начале параграфа, является отчасти некорректной. Мы привели ее специально, с целью вызвать у читателя желание самостоятельно дать четкое определение процесса как объекта управления.

Опыт показывает, что не существует какого-то одного, определенного способа описания, наилучшим образом отражающего деятельность организации, хотя «продвинутые» сотрудники многих организаций постоянно делают попытки его изобрести. Любая организация является сложной, многогранной системой, для описания которой необходимо использовать несколько различных способов: текстовой, табличный, графический. Применяемые способы описания зависят, во-первых, от уровня рассмотрения организации (для верхнего уровня — одни модели, для нижнего — другие), во-вторых, от поставленных целей. Примеры комбинации различных способов описания процессов в зависимости от задач приводятся в табл. 1.1.

Следует подчеркнуть, что описание процессов должно иметь четко определенную цель. Например, подробное описание деятельности при помощи моделей

Таблица 1.1

Использование различных способов описания процессов в зависимости от поставленных задач

№ п.п.	Поставленные задачи	Используемые типы моделей процессов организации
1	Разработка системы документооборота в организации	1. Модель потока документов (описаны функции процесса и поток документов между ними) 2. Табличное описание документов (например, репозиторий и альбом документов)
2	Описание материальных потоков при работе склада готовой продукции	1. Модель потока информации и материальных ресурсов (описаны функции процесса, потоки информации и материальных объектов) 2. Табличное описание материальных потоков в виде перечня со ссылками на спецификации
3	Описание процессов бюджетирования	1. Модель процесса управления (описаны функции процесса, порядок их выполнения и управления) 2. Модель потока информации 3. Модель данных системы бюджетирования 4. Табличное описание (перечень документов, альбом документов) 5. Текстовое описание методики бюджетирования

Таблица 1.1 (окончание)

№ п.п.	Поставленные задачи	Используемые типы моделей процессов организации
4	Комплексное описание деятельности организации с целью внедрения автоматизированной системы (например, класса ERP)	1. Модели процессов управления (описаны функции процесса, порядок их выполнения и управления, например, в IDEF0, IDEF3) 2. Модель потока информации (например, в DFD) 3. Модель материальных потоков (например, в DFD) 4. Модель данных (например, в IDEF1X1) 5. Модели работы системы автоматизации (например, в спецификации UML)

в ARIS или IDEF0 может обеспечить понимание этой деятельности сотрудниками группы, разработавшей модель. Но какую дополнительную информацию о процессе получит руководитель из этой модели, как он воспользуется толстыми пачками бумаги с графическими схемами в реальной работе? Если руководитель смог организовать процесс, обеспечить получение заданного результата, то это означает, что он имеет достаточно информации о своем процессе. Что он, как заказчик, получит в виде результата моделирования процесса? Прежде чем заниматься подробным описанием процесса, на этот вопрос нужно дать однозначный ответ.

Классификация процессов по видам деятельности представлена на рис. 1.9.

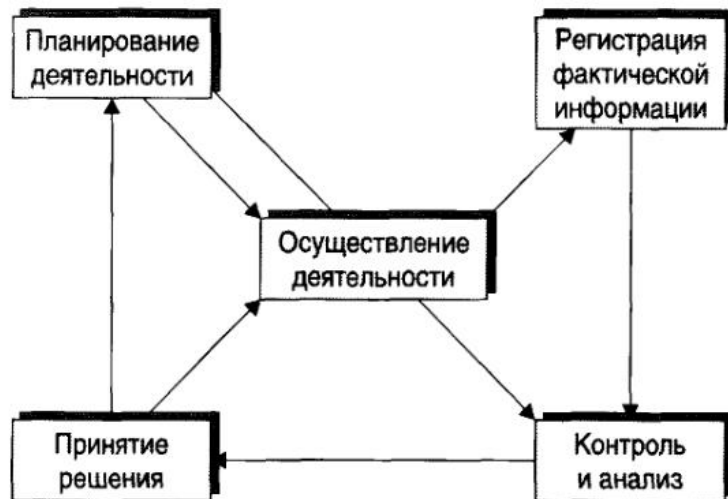


Рис. 1.9. Классификация процессов по составу работ.

При моделировании бизнес-процессов очень важно принять решение о структуре объектов моделирования, а также о том, из каких элементов должен состоять бизнес-процесс. Любой достаточно сложный бизнес-процесс может включать в себя пять основных элементов, которые должны быть отражены при формировании моделей: планирование и осуществление деятельности, регистрация фактической информации, контроль и анализ, принятие решений.

Первым элементом любого бизнес-процесса является планирование деятельности (например, планирование производства готовой продукции). Планировать

можно как саму деятельность (штуки, тонны, рубли, время), так и показатели эффективности процесса.

Второй элемент — собственно выполнение работы (например, изготовление готовой продукции). Модели, описывающие деятельность, должны иметь входы от всех остальных элементов: плановые и учетные данные, данные анализа, управленческие решения и т.д.

Третий элемент — группа функций по регистрации фактической информации по выполнению процесса. На практике, как правило, — это функции учета: производственного, управленческого, бухгалтерского и т.п.

Четвертым элементом являются функции по контролю и анализу исполнения плановых показателей.

Пятый элемент — функции принятия управленческих решений в рамках процесса. На практике эта группа функций является одной из самых сложных для описания, так как реально сочетает в себе элементы оперативного (ежедневного) управления — принятия решений по отклонениям и стратегического управления — изменения планов и стратегии развития. Реальным выходом этой группы функций являются изменения в планах работы, решения о переподготовке персонала, изменения документации (положений, регламентов, должностных и рабочих инструкций, технологической документации и т.д.), решения о покупке или продаже оборудования или даже целых направлений в бизнесе. Группа функций управления сложно формализуется в виде моделей вследствие трудностей формализации деятельности руководителей по принятию решений. Подробнее эту важную, но, как правило, наименее представленную в моделях группу мы будем рассматривать в главах 3 и 4.

Важно, что отсутствие хотя бы одного из указанных элементов в бизнес-процессе приводит к тому, что система становится плохо управляемой (неуправляемой) и неэффективной. Допустим, например, что в рамках процесса решена задача учета фактической информации, однако не работает система контроля и не прописаны функции по принятию решений. В этом случае, даже при наличии удовлетворительной системы учета, процесс в целом будет неэффективен.

Другие варианты состава элементов процесса будут подробно рассмотрены в главах 4 и 5.

1.3. Определение бизнес-процесса ✓

В дальнейшем, по ходу изложения, будут использованы термины, предложенные авторами.

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

Владелец бизнес-процесса — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение,