

6. Компания быстро растет (более 30% в год)	
7. Высок уровень ошибок и/или брака	
8. Имеются сложные хозяйственные связи (аутсорсинг, агенты, консорциумы)	
9. Мы часто вводим в ассортимент новую продукцию	
10. Линейка выпускаемой/продаваемой продукции широка	

Табл. 1. Контрольная таблица для оценки потенциала процессного управления

Чем больше «да», тем больше в компании объективных предпосылок к тому, чтобы начать разбираться с процессами. Если необходимость внедрения процессного управления ясна вам, но неочевидна для вашего руководства, этот чек-лист поможет запастись аргументами для отстаивания вашей идеи.

Определение бизнес-процессов и цепочки создания ценности

Мы уже знаем, что процессы принадлежат одной из трех групп: руководящие, бизнес-процессы, вспомогательные. Разрабатывая систему процессов, стоит начать с определения бизнес-процессов, так как именно их набор и взаимодействие отражают особенности вашей конкретной компании.

Вспомним, что под бизнес-процессами понимается та деятельность, в результате которой создаются продукты, ценные для компании **И ЕЕ КЛИЕНТОВ**. Зачем этот акцент? Создание ценности для клиентов – главный критерий, позволяющий отличить бизнес-процессы от всех остальных.

Не все бизнес-процессы направлены на создание конечного продукта, передаваемого клиенту. Значительная их часть создает промежуточный продукт, который затем используется следующим бизнес-процессом компании, а его продукт – следующим, и так далее до тех пор, пока, наконец, не будет получен конечный продукт, ценный для клиента.



Рис. 6. Промежуточные и конечные продукты

Целиком последовательность связанных между собой бизнес-процессов, которые в совокупности приводят к созданию ценных для клиентов конечных продуктов, называют **цепочкой создания ценности**.

Начало цепочки создания ценности лежит в понимании компанией общего рыночного спроса или же потребностей конкретных клиентов.

А ее завершение – в удовлетворении потребностей клиентов или, попросту говоря, в удовлетворенности клиентов. Поэтому бизнес-процессы графически часто изображают как последовательность процессов, лежащих между потребностью клиента и его удовлетворенностью.

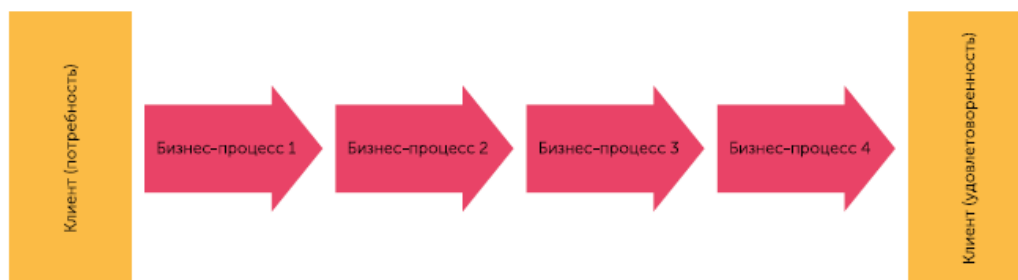


Рис. 7. Цепочка создания ценности

С чего начать определение бизнес-процессов? Существует три основных подхода к определению набора бизнес-процессов для собственной компании. Причем эти подходы не взаимоисключающие. Напротив, все их надо опробовать для получения лучшего результата.

Шаг 1. Изучение организационной структуры

Хотя процессная и структурная организации представляют собой разные аспекты деятельности предприятия, между ними нет противоречия. Часто подразделение создается вокруг одного или двух бизнес-процессов, выполняя в нем основную работу. Поэтому изучение вашей организационной структуры, прежде всего подразделений, отвечающих за основную деятельность предприятия, может дать ориентир при формировании набора бизнес-процессов вашего предприятия.

Шаг 2. Изучение эталонных наборов бизнес-процессов

В связи с распространением менеджмента качества по стандарту ИСО 9001 в различных отраслях становятся доступны многочисленные примеры компаний, чьи системы процессов могут быть использованы в качестве примеров для разработки собственной. Эти примеры не следует копировать один в один, но их необходимо изучить – и взять оттуда ценные идеи.

Первым делом надо сопоставить ваш бизнес с самым общим эталонным набором бизнес-процессов, представленным в ИСО 9001. Его мы уже приводили ранее. Следует определить, какие из типовых бизнес-процессов у вас есть, а каких нет. Так, если ваше предприятие представляет сферу профессиональных услуг (адвокатская контора), то вряд ли в бизнес-процессы компании стоит включать процесс закупок, касающийся приобретения канцелярских товаров. Если вы компания из горнодобывающей отрасли (ГОК), то вам вряд ли нужен такой бизнес-процесс, как «проектирование продукции».

Шаг 3. Определение цепочек создания ценности

Так как бизнес-процессы представляют собой взаимосвязанную цепочку, в которой создается ценный для клиента продукт, можно проанализировать, какие стадии трансформации проходит каждый заказ клиента, постепенно превращаясь из заявки в продукцию/услугу, отгрузку, оплаченный счет и т. п. Вероятно, эти стадии трансформации заказа и являются бизнес-процессами вашей компании, формирующими цепочку создания ценности.

Если предприятие производит разнообразную продукцию, у него может быть не одна, а несколько цепочек создания ценности. Определить наличие нескольких таких цепочек можно, заглянув в коды статистики вашего предприятия. Те из них, которые действительно используются, являются самостоятельными цепочками создания ценности. Ниже в таблице представлен простой пример промышленного предприятия численностью около 150 человек и с двумя цепочками создания ценности. Одна обеспечивает производство стальных ванн (процессы со второго по шестой), другая – сдачу в аренду зданий и сооружений.

Бизнес-процесс
1. Сдача в аренду имущества
2. Закупки
3. Производство
4. Мониторинг качества продукции
5. Складирование и отгрузка
6. Продажи

Табл. 2. Система бизнес-процессов промышленного предприятия (производство ванн)

На этом предприятии цепочки создания ценности нигде не пересекаются друг с другом и существуют абсолютно независимо в пределах одного бизнеса.

Еще один пример – система процессов небольшой проектной компании, где две цепочки создания ценности имеют общее начало, а затем разделяются.

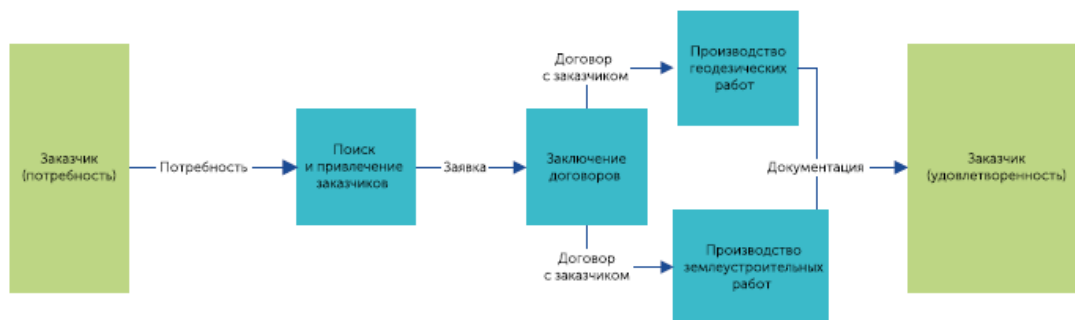


Рис. 8. Система бизнес-процессов проектной организации

Определение руководящих и поддерживающих процессов

В отличие от бизнес-процессов, где имеется эталонный перечень, по руководящим и поддерживающим процессам такого общепринятого перечня нет. Поэтому компаниям приходится отталкиваться от своего понимания управленческой и вспомогательной деятельности. Давайте для начала разберемся с **поддерживающими процессами**. К ним относится любая деятельность компании, не связанная напрямую с созданием ценности для клиентов.

Шаг 1. Изучите один из возможных списков вспомогательных процессов

Если при определении бизнес-процессов мы отослали вас прямо к стандарту ИСО 9001, который содержит эталонный перечень бизнес-процессов, то здесь вам придется воспользоваться списком, который вы можете составить или найти самостоятельно. Один из вариантов мы приводим здесь. Итак, список возможных вспомогательных процессов:

- юридическое обеспечение;

- бухгалтерский учет;
- налоговый учет;
- управленческий учет;
- управление автопарком;
- управление машинами, механизмами и инструментом;
- ремонты и техническое обслуживание;
- управление зданиями и сооружениями;
- управление информационными технологиями, включая аппаратное и программное обеспечение, а также сети;
- управление персоналом.

Наш список не претендует на звание абсолютного. Наверняка можно найти еще с десятков поддерживающих процессов, которые оказались «забыты». И все же проблема компании состоит не в том, чтобы, не дай бог, чего не забыть, определяя набор поддерживающих процессов. Наоборот!

Из объемного перечня следует выбрать те процессы, которые действительно необходимы, и, главное, не включить туда ничего лишнего. Как?

Шаг 2. Проанализируйте имеющиеся в компании подразделения

Часто названия процессов и подразделений совпадают. Поэтому, когда определены бизнес-процессы, вы можете взглянуть на свою организационную структуру, откинуть те подразделения, которые в основном занимаются бизнес-процессами: отдел продаж, производственный отдел и т. д., и поискать среди оставшихся подразделений и отдельных специалистов кандидатов на поддерживающие процессы. Весьма вероятно, что, если какой-то поддерживающий процесс имеет для вашей компании большое значение, его исполнение поручено отдельному подразделению или специалисту. Так, например, до тех пор, пока объем юридического обеспечения (составление договоров, арбитраж и т. д.) невелик, компания приобретает эти услуги на стороне или их выполняет какой-то сотрудник компании, совмещая это с основной работой. Когда потребность в юридической защите и представительстве возрастает, у компании появляется соответствующий специалист или даже отдел. Следовательно, если в вашей компании есть тот или иной отдел, работа которого не относится к бизнес-процессам, надо подумать над выделением соответствующего обеспечивающего процесса.

Шаг 3. Добавьте то, чего не хватает

Итак, вы сформировали первичный список поддерживающих процессов исходя из существующих в компании выделенных структурных единиц (подразделений и специалистов). Теперь сравните его с эталонным (шаг 1). Подумайте, почему они отличаются? Иначе говоря, тот факт, что некоторые поддерживающие процессы не выделены в вашей компании в самостоятельные структурные единицы, может означать, что:

- 1) потребность в данной деятельности невелика;
- 2) эта деятельность выполняется в подразделении с другим названием;
- 3) данная деятельность просто отсутствует в компании (!), хотя и необходима.

Во втором, а особенно третьем случае соответствующие вспомогательные процессы следует добавить к получившемуся у вас списку.

Шаг 4. Отбросьте лишнее!

Среди вспомогательной деятельности в компании есть та, на которую лучше не распространять идеологию ПУ. Почему? Ведь это же такая чудесная вещь?..

Все дело в том, что мы управляем процессами ради получения лучших бизнес-результатов. Эти результаты достигаются за счет того, что, применяя процессный подход к той или иной деятельности, мы добиваемся лучшей управляемости. Но иногда использование процессного подхода не дает ни приращения управляемости, ни, следовательно, лучших бизнес-результатов.

Прежде всего отнесем сюда все виды **учета**. Это бухгалтерский, налоговый и управленческий учет. Правила их заданы извне, и попытка управления этими видами деятельности, как правило, не приносит дополнительной пользы. Пример с бухгалтерским и налоговым учетом самый очевидный. Но вы должны аналогичным образом проверить **весь** получившийся у вас список поддерживающих процессов, спрашивая себя: «Позволит ли процессный подход повысить управляемость и увеличить отдачу от данной деятельности?» Если нет – вычеркивайте.

(С другой стороны, есть примеры компаний, в которых процессный подход с успехом и пользой применялся по отношению к процессам учета, хозяйственного обеспечения, управления торговой и производственной инфраструктурой.)

Шаг 5. Не забудьте об управлении персоналом!

Есть один вспомогательный процесс, который мы ни в коем случае не рекомендуем игнорировать. Вне зависимости от того, насколько значителен объем этой деятельности в вашей компании, процесс управления персоналом следует включить в состав поддерживающих процессов. Как показывает практика, компания **любой** отраслевой принадлежности и **любого** размера способна улучшить управление персоналом за счет применения процессного подхода.

Шаг 6. Определяем руководящие процессы

Список эталонных руководящих процессов короче. Вам просто нужно рассмотреть предлагаемые варианты руководящих процессов и, в зависимости от условий на вашем предприятии, сформировать свой список. Можно сказать, что руководящие процессы мы определяем за один шаг.

На практике встречаются следующие руководящие процессы:

- оперативное управление;
- стратегическое управление;
- управление проектами;
- бюджетирование;
- управление развитием.

Первый процесс из пяти перечисленных следует выделять в составе руководящих процессов только тогда, когда разработка, внедрение и контроль исполнения стратегии действительно являются в компании устоявшимся процессом. (На практике это означает наличие опыта в разработке стратегии в течение трех и более лет.) Тогда – да, тогда целесообразно формализовать стратегический процесс и управлять им. Если же компания только-только занялась стратегическим управлением, ею предпочтительнее управлять по принципам проектного управления. Тут стратегический процесс еще не стал, в хорошем смысле, рутинной для компании.

У **стратегического управления** вполне достаточно как скептиков, так и энтузиастов, чьи интересы должны быть учтены. Кроме того, методики анализа компании и ее внешней среды могут быть еще не устоявшимися. Это затрудняет их стандартизацию (что обычно предполагается при процессном управлении).

Оперативное управление мы рекомендуем выделить в качестве процесса всем без исключения компаниям, которые занимаются внедрением процессного подхода. Как мы увидим в дальнейшем, и крупная, и маленькая компания могут извлечь свои преимущества от применения процессного подхода к оперативному управлению. На практике процесс оперативного управления означает все виды планирования и контроля на всех уровнях управления в компании. Управление процессом планирования и контроля дает возможность, с одной стороны, не упустить ничего важного, а с другой – снизить опасность излишней бюрократии, которая порой выражается в наличии монструозного количества контрольных и отчетных процедур.

Процесс управления проектами – это инициация, планирование, осуществление и контроль проектов компании. В компаниях, где управление проектами выделено в самостоятельный процесс, он по составу своих этапов, как правило, в той или иной степени соответствует современным стандартам проектного управления. В каких случаях этот процесс имеет смысл? Когда у компании большое количество проектов, а в проектной деятельности осваивается значительное количество ресурсов. Речь может идти как, например, о розничной сети, которая постоянно открывает новые торговые точки, так и о крупной энергетической компании, чья инвестиционная программа предусматривает строительство и ввод в эксплуатацию генерирующих мощностей или сетей. Если же проектов мало или они не связаны со значительными затратами, то компания вполне может обойтись без процессного управления в этой сфере.

Бюджетирование – еще один кандидат на роль руководящего процесса.

Здесь речь идет о порядке планирования, исполнения и контроля бюджетов как на уровне компании в целом, так и в отдельных подразделениях. Любой компании, где бюджетирование уже есть, рекомендуется рассматривать его как отдельный процесс. На практике смысла от управления бюджетированием на процессных принципах будет тем больше, чем выше децентрализация при планировании и контроле бюджета. В этом случае в бюджетный процесс вовлечено значительное количество участников – и нужно согласовать их взаимодействие.

Под управлением развитием понимается деятельность по созданию или укреплению сильных сторон компании или ее конкурентных преимуществ. Так как разные компании ищут разные способы победить в конкурентной борьбе, содержание этого процесса может быть очень разным. Речь может идти как о разработке новых продуктов или новых направлений бизнеса, так и о процессе непрерывного улучшения в бизнесе компании.

На практике выделение этого процесса встречается редко. Обычно вопросы развития бизнеса решаются в рамках процессов стратегического и проектного управления.

Декомпозиция процессов

Мы уже говорили, что в некоторых случаях отдельные процессы предприятия могут оказаться довольно сложными для управления, и мы используем декомпозицию на подпроцессы. Да, на практике процессы иногда делятся на подпроцессы, а иногда и сразу на отдельные операции. На этапе разработки системы процессов декомпозиция до уровня операций обычно не требуется. До нее доходит очередь во время документирования процессов. А вот с выделением подпроцессов давайте разберемся.

Прежде всего нужно иметь в виду, что существует последовательная и параллельная декомпозиция процессов.

Шаг 1. Выделяем последовательные подпроцессы

В случае последовательной декомпозиции мы имеем дело с выделением последовательных подпроцессов, где результат одного подпроцесса является «входом» для следующего. Однако при этом ценность для компании представляет результат каждого из них. Типичный пример – декомпозиция процесса продаж. Тут можно выделить четыре последовательных подпроцесса с характерными результатами. Каждый из них может быть снабжен соответствующими показателями, которые, как правило, разнятся от подпроцесса к подпроцессу. Последовательная декомпозиция требуется тогда, когда тот или иной процесс, рассматриваемый целиком, оказывается слишком сложным для управления. **И хотя общего правила здесь нет, обычно о последовательной декомпозиции следует поразмыслить в том случае, когда общее количество операций процесса значительно превышает 20.**

Подпроцесс	Результат	Показатели
Поиск и привлечение клиентов	Договор с клиентом	АКБ (активная клиентская база)
Выполнение конкретных заявок клиентов	Отгрузка продукции клиенту	Маржинальный доход, оборот
Заккрытие сделок по документам и деньгам	Окончательный расчет с клиентом	Величина просроченной дебиторской задолженности
Удержание и развитие клиентов	Клиентская лояльность	Повторные покупки, продажи по рекомендации, кросс-продажи

Табл. 3. Подпроцессы процесса продаж, их результаты и показатели

Шаг 2. Выделяем параллельные подпроцессы

Параллельная декомпозиция имеет место, когда общий результат процесса достигается различными путями. Например, у нас есть процесс снабжения в торговой компании. Его результат – обеспечение компании товаром нужного

качества, в нужном количестве и в требуемые сроки. При этом часть товара закупается на территории РФ, а часть – за рубежом. Очевидно, что наборы операций по закупке товара на территории страны и за ее пределами существенно отличаются. Если это так, в целях повышения управляемости имеет смысл выделить два параллельно идущих подпроцесса: «Закупки (РФ)» и «Закупки (ВЭД)».

Особенность параллельной декомпозиции: у параллельных подпроцессов чаще всего одинаковый результат и одинаковые показатели. Параллельная декомпозиция может потребоваться, если компания имеет несколько видов производимой продукции, различающихся с точки зрения организации производственных процессов; несколько различных каналов продаж; несколько различных групп клиентов, работа с которыми требует различных процессов продаж и обслуживания.

И параллельную, и последовательную декомпозицию для выделения подпроцессов роднит между собой то, что и в первом, и во втором случае подпроцессы состоят из различных наборов операций. Кроме того, компания, которая занимается декомпозицией своих процессов, часто использует как параллельную, так и последовательную декомпозицию.

Важно помнить, что декомпозиция процессов с выделением отдельных подпроцессов не обязательна. Использовать ее нужно по необходимости.

Ниже представлена система процессов крупной (численность более 700 человек) оптовой компании, торгующей автокомпонентами, где декомпозиция применялась очень активно

РУКОВОДЯЩИЕ ПРОЦЕССЫ	Административный процесс	Стратегическое управление	Тактическое управление	Проектное управление				
БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	Закупки	Выбор и оценка поставщика	Закупка ТМЦ	Претензионная работа с поставщиком				
	Склад	Приемка	Размещение хранение и внутри перемещение	Комплектация	Выдача и отгрузка			
	Доставка	Доставка от поставщика	Доставка клиентам					
	Маркетинг	Исследования и анализ	Управление клиентской базой	Управление товарным портфелем	Ценообразование	Управление продвижением	Управление распределением	Управление рыночным предложением
	Продажи	Активные продажи	Прием и обработка заявок	Документальное обеспечение сделки	Оплата и дебиторская задолженность			
	Управление качеством	Обнаружение брака	Обработка брака	Документальное оформление				
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ	Управление персоналом	Управление финансами		Управление ИТ		Ревизия		
	Поиск и найм Обучение Оценка Мотивация и стимулирование	Управленческий учет Инвентаризационное планирование Обеспечение операционной деятельности Оптимизация налогообложения		Разработка ПО		Управление автопарком		
	Договорная и претензионная работа							

Рис. 9. Система процессов торговой компании (автокомпоненты)

Установление связей между процессами

Как вы помните, один из шести элементов управления процессами – установление взаимосвязей между ними. Когда процессы определены, а декомпозиция выполнена, надо разобраться с тем, как процессы связаны между собой. Установление связей между процессами – это определение того, какие у процесса есть предшествующие процессы, результаты которых он использует («потребляет»), и какие у него есть последующие процессы, которым уже он «поставляет» свой результат в качестве входящих.

В таблице ниже приведен пример связей процесса управления запасами в компании, продающей изоляторную продукцию и арматуру для ЛЭП, с другими. Там же указано, что именно «потребляет» и «поставляет» данный процесс другим процессам. Численность компании составляет около 120 человек. Интересно, что в приведенном примере процессы-поставщики и процессы-потребители совпадают. Такое случается часто, хотя далеко не всегда.

Входные процессы (процессы-поставщики):	П.1.1 Стратегическое управление П.2.2 Управление продажами
Входные данные:	Стратегический план Лимиты по складу Договор Перечень поставщиков (Ф.04). Критерии оценки поставщиков Заявка поставщику Приказ на отгрузку Схема складирования Требования к продукции (ГОСТы, ТУ) Инструкция П6. Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству Инструкция П7. Инструкция о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству Таблица компетентности персонала
Выходные процессы (процессы-потребители)	П.1.1 Стратегическое управление П.2.2 Управление продажами
Выходные данные:	Комплектовочная ведомость Счет на оплату ТМЦ Заявка на автотранспорт (Ф.10) Заявка на ЖД транспорт Счет-фактура Товарная накладная Товарно-транспортная накладная Акт о фактическом качестве и комплектности полученной продукции

Табл. 4. Связь процесса управления запасами с другими процессами торговой компании (изоляторы, арматура для ЛЭП)

Интересный вариант связи между процессами представлен на схеме ниже. Речь идет о процессах оптовой торговой компании численностью 80 человек, занимающейся дистрибуцией ТИП (бытовая химия). Здесь связи установлены не между процессами, а между подпроцессами четырех бизнес-процессов.

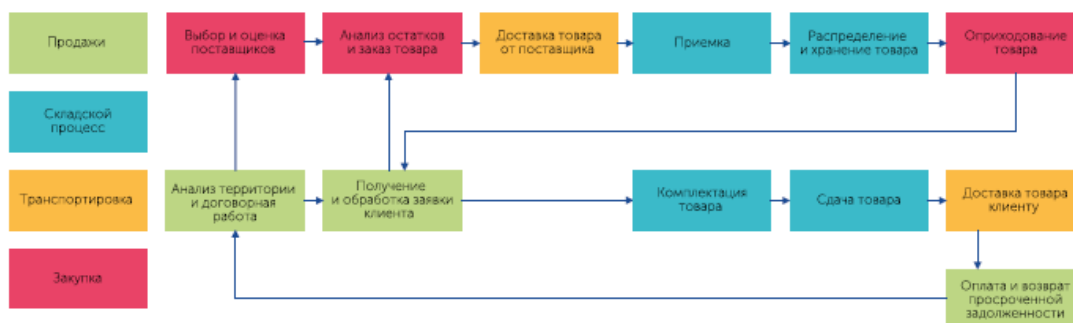


Рис. 10. Схема взаимодействия подпроцессов торговой компании (бытовая химия)

Внимательный читатель, глядя на эту схему, задается вопросом: почему здесь нет вспомогательных и руководящих процессов?

Действительно, за редким исключением на схеме взаимодействия отображаются только бизнес-процессы компании с их подпроцессами. Почему? Все дело в том, что руководящие и вспомогательные процессы, как правило, связаны вообще со всеми остальными процессами предприятия. Например, с какими процессами связан вспомогательный процесс управления персоналом? Да со всеми! Потому что наем персонала, его обучение, ротация и т. п. касаются абсолютно всех процессов, как основных, так и вспомогательных и административных. То же самое можно сказать о процессе оперативного управления или административно-хозяйственного обеспечения.

Разумеется, такое положение вещей нельзя рассматривать в качестве универсального принципа. Скажем, вспомогательный процесс управления машинами, механизмами и инструментом вряд ли будет связан с процессом продажи, так как он направлен на обеспечение производства. Поэтому при желании, а также в случае использования некоторых графических нотаций для описания системы взаимодействия процессов (например, в IDEF0) можно отобразить на такой схеме связи между всеми процессами и подпроцессами.

Шаг 1. Определите «входы» и «выходы» процессов

Начать стоит с того, чтобы по каждому процессу определить, что, собственно, для него является результатами («выходы»), а что исходными ресурсами, которые этот процесс «перерабатывает» («входы»). По каждому процессу, а иногда и по подпроцессу создается перечень основных «входов» и «выходов».

Шаг 2. Взаимодействие между процессами

Необходимо описать взаимодействие между бизнес-процессами компании, возможно, на уровне подпроцессов. Описание может быть представлено в графической или табличной форме, например в форме шахматки. Описание должно определять, какие процессы связаны друг с другом как поставщики и потребители и что именно «поставляют» и «потребляют» они друг у друга.

Определение целей и показателей процессов

Еще к этапу разработки системы процессов относятся шаги по определению их целей и показателей. Вы помните, что в первой главе, знакомя вас с основными понятиями и идеями ПУ, мы сказали, что принцип объединения отдельных операций в единый процесс — наличие общего результата.

Чтобы соблюсти этот принцип, уже на стадии определения процессов стоит разобраться с результатами или целями каждого.