

ПРЕИМУЩЕСТВО **2** ПОВТОРЯЕМОСТИ

ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ



Задача на трансформацию
Технология и организация диагностики
Методы анализа процессов • Process Mining
Проблемы и ошибки проектов совершенствования



Олег Вишняков

**Преимущество повторяемости
– 2. Диагностика и
анализ бизнес-процессов.
Практическое руководство
по бизнес-процессам
Серия «Бизнес-психология»**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70387837

*Преимущество повторяемости 2. Диагностика и анализ бизнес-процессов. Практическое руководство по бизнес-процессам:
ISBN 978-5-4461-2192-2*

Аннотация

Это вторая книга серии «Оргразвитие организации. Управленческие технологии», посвященной областям менеджмента, абсолютно необходимым современному менеджеру. Книга является продолжением первой части «Преимущество повторяемости. Практическое руководство по бизнес-процессам. Процессы и их описание».

Серия посвящена управлению бизнес-процессами в организациях: содержит теорию и практические кейсы,

пошаговый план действий по внедрению, описывает функционирование процессной организации.

Издание содержит теорию изменения (трансформации) процессов и описание вопросов управления ими, сопровождающуюся примерами реальных проектов и компаний, упражнениями для применения материала на практике, а также пошаговой инструкцией для реализации процессного подхода в организации. Основной фокус книги: методы проведения диагностики, анализа, совершенствования и реинжиниринга процессов, их внедрение и функционирование процессной организации. Обзор методов анализа процессов – наиболее полный из всего, что ранее было опубликовано по этому вопросу.

Книга ориентирована на менеджеров различной функциональности (в том числе собственников и генеральных директоров), заинтересованных в совершенствовании своей работы, работы своих подчиненных и организации в целом. А также будет полезна управленческим консультантам.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	6
Введение	9
Чем отличается моя книга	14
Как работать с книгой	15
Раздел 1	18
1.1. Зачем меняют процессы	18
1.1.1. Цель работ	18
1.1.2. Формализация/регламентация процесса	21
1.1.3. Организационные изменения	24
1.1.4. Автоматизация	27
1.1.5. Трансформация (совершенствование/ реинжиниринг)	29
1.2. Постановка задачи на изменение процессов	34
1.2.1. От бизнес-задачи к изменению процесса	34
1.2.2. Показатель процесса и показатели изменения процесса	42
1.2.3. Некоторые нюансы постановки задачи на изменение процесса	46
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Олег Вишняков
Преимущество
повторяемости 2
Диагностика и анализ
бизнес-процессов
Практическое руководство
по бизнес-процессам

© ООО Издательство "Питер", 2024

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Предисловие

Уважаемые коллеги!

Это предисловие я пишу в 2023 году, когда об эффективных бизнес-процессах говорят на макроуровне – в масштабе экономики России. Но 25 лет назад в теме разбирались лишь единицы.

Одним из таких людей был Олег Вишняков. С ним мы познакомились в далеком 1998-м, на семинаре о процессном управлении.

Знания о системном подходе к организации процессов помогли мне успешно выстроить собственный бизнес. Нам с командой удалось создать BPM-систему, которая повышает эффективность 150+ российских компаний за счет автоматизации.

Я уверен, что эта книга пригодится каждому, кто заинтересован в росте и развитии своего бизнеса. Однако для начала рекомендую обратиться к первой книге автора «Преимущество повторяемости. Практическое руководство по бизнес-процессам. Процессы и их описание», чтобы вникнуть в терминологию и методологию процессного управления. Затем смело беритесь за вторую часть, впрочем, вы уже держите ее в руках.

Эта книга начинается с верной мысли о том, что статичность хороша только в скульптуре. Бизнес-процессами дей-

ствительно нужно заниматься постоянно, ведь нельзя оптимизировать или автоматизировать что-то навсегда.

Сегодня даже крупным игрокам приходится резко перестраиваться. Приведу в пример одного из наших клиентов – отечественного производителя промышленной техники. Когда рынок покинули его западные конкуренты, у компании резко выросли продажи. Соответственно возросло и число обращений в техническую поддержку. Но тот Service Desk, в котором они работали, стал недоступен в России. Им пришлось срочно переносить процессы в новое ПО, чтобы сохранить высокий уровень обслуживания.

«Первая Форма» в кратчайшие сроки провела внедрение и ускорила процесс работы с заявками в 13 раз. Если раньше сотрудники обрабатывали их несколько часов, то теперь – за 40 минут. Так компания преодолела ограничения без расширения штата и открыла новые каналы сбыта.

Еще одного нашего клиента вскоре после начала СВО отключили от западных корпоративных систем. Головная компания решила прекратить работу в России. Перестали работать кассы, пропал доступ к почте и другим сервисам. Но продолжали работать процессы взаимодействия с поставщиками и сотрудниками – то, что компания локально автоматизировала в «Первой Форме».

Сейчас есть тренд «откладывать изменения». Некоторые ждут определенности, будто бы когда-то она была. Но другие уже поняли – не время ждать, открылось окно возмож-

ностей. Такие компании активно осваивают освободившиеся ниши, в том числе за счет трансформации процессов.

Именно об этом вторая книга Олега Вишнякова. О том, как провести диагностику и подойти к трансформации грамотно, не наломав дров. Конечно, в стрессовые моменты нам, руководителям, помогают деловая интуиция и опыт. Но сейчас выиграет тот, у кого за плечами есть крепкая теоретическая база.

Эта книга подойдет и тем, кто только встал на путь автоматизации. Парадокс, но вы не сможете повысить эффективность процессов, пока их не оцифруете. Здесь нужно двигаться итерациями, рассчитывая вложения и результат. Из книги вы узнаете, как организовать этот переход.

В заключение хочу сказать: нам часто кажется, что наступило «другое время», но на деле развитие бизнеса – вечная поездка на велосипеде в гору. Поэтому возвращайтесь к этой книге каждый раз, когда увидите необходимость процессных изменений, независимо от ситуации на рынке.

Читайте эту книгу как поваренную: пробуйте готовить по рецептам, но не стесняйтесь экспериментировать.

Денис Селезнев, основатель компании «Первая Форма»

Введение

Уважаемые читатели!

Перед вами вторая книга из серии «Оргразвитие организации. Управленческие технологии». Серия посвящена областям менеджмента, абсолютно необходимым современному специалисту, которые, к сожалению, либо вообще отсутствуют в программах вузов, либо преподаются на недостаточном уровне.

Первые три книги серии – это базовый курс процессного управления, созданный в первую очередь для руководителей – менеджеров компаний, которые рассматривают эту технологию как рабочую, необходимую для себя и своего бизнеса.

Книги основаны на моем однодневном учебно-практическом семинаре «Совершенство бизнес-процессов – конкурентное преимущество бизнеса», который я с постоянными модификациями читаю с 2008 года. Материалы семинара – мои знания, опыт и разработки.

Изначально я предполагал, что весь семинар уложится в одну книгу. Но по мере написания обнаружилось, что книга получается большая, неформатная, даже без особых тайн по процессной теме. Пришлось разрезать получившееся сначала посередине, а потом, при написании второй части, – еще раз. Надеюсь, третья часть завершит «процессный» блок.

Первая книга охватывает часть курса, посвященную про-

цессному управлению и процессам как таковым (раздел 1), а также их описанию (раздел 2). Вторая книга серии, которую вы держите в руках, рассказывает о диагностике (раздел 1) и анализе (раздел 2) бизнес-процессов (эта часть получилась довольно объемной, о чем, впрочем, я не жалею: удалось хотя бы «галопом по Европам» пройтись по всей «поляне» аналитических методов и приемов, но не закрыть ворота в части развития и детализации). Третья книга (сейчас в работе) будет посвящена проектированию целевых процессов на основе результатов анализа либо в рамках реинжиниринга, внедрению процессов «как должно быть» и системы процессного управления в целом. В ней я приведу описание и примеры-кейсы различных проектов в области процессного развития. Думаю, со временем появится и томик «Бизнес-процессы для продвинутых» на базе семинара «Практические аспекты процессного тюнинга» – для тех, кто прочтет базовую трилогию и уже что-то попробует сделать самостоятельно, по пути накопив вопросы.

Информация об авторе

Олег Леонидович Вишняков – управляющий партнер и совладелец консалтинговой компании PM TEAM. До 2009 года работал управляющим партнером компании «БДО Юникон Консалтинг», директором по консалтингу в России и странах СНГ международной консалтинговой компании IDS Scheer AG (ранее – «Логика бизнеса», «Весть-МетаТехнология»), руководителем проектов компании

ПАКК.

Кандидат технических наук. Получил три высших образования: мехмат МГУ, факультет авиационного вооружения ВВИА им. Н.Е. Жуковского, ГУ-ВШЭ (финансовый менеджмент).

Имеет 23-летний опыт консультирования в области бизнес-процессов (с начала 2000-х годов, когда эта тема появилась на российском рынке, руководил первыми проектами в этой области), больше сотни проектов по этой тематике. А вообще в управленческом консультировании – 28-летний опыт и около 270 проектов; 11-летний опыт преподавания в вузах, около 80 статей и печатных работ по научной, инженерной и бизнес-тематике.

Основные зоны компетенции: системы управления и бизнес-процессы, стратегическое управление, BSC и KPI. Клиенты из самых разных отраслей, от микробизнеса до крупнейших российских и международных компаний. Отзывы клиентов последних лет можно прочитать на сайте www.pmteam.ru.

Почему книга появилась именно сейчас? Причин несколько.

Во-первых, раньше мне мешала постоянная работа в проектах. Хотя замысел появился еще 15 лет назад, что называется, руки дошли только в 2020 году, «помогла» пандемия. Ну а дальше уже «паровоз поехал».

Во-вторых, ситуация с процессным управлением на рос-

сийском рынке, к сожалению, оставляет желать лучшего. Несмотря на то что знания о процессах становятся все доступнее, развитие процессного управления в российских компаниях идет крайне медленно и «кривыми тропами». В последние годы стремительное развитие ИТ, в том числе в части реализации процессов, своей технической стороной стало нередко заслонять управленческий смысл.

Доступная литература в основном ориентирована на довольно узких специалистов, преимущественно с ИТ-уклоном. Однако процессное управление эффективно только тогда, когда охватывает весь менеджмент организации, а не только «яйцеголовых». Вообще, это именно менеджерский инструмент. Поэтому для успешного внедрения процессного подхода к управлению необходимо, чтобы знания и умения в этой области имели руководители и линейные управленцы разного уровня. Пока существующая литература на русском языке такой возможности практически не дает. И это третья причина появления данной книги.

В-четвертых, в последние годы предпринимаются попытки монополизировать тему бизнес-процессов в РФ. Разные группы специалистов продвигают стандартизацию, сертификацию и прочие инструменты завоевания такой монополии. Мне кажется, важно, чтобы в этих условиях были максимально широко представлены различные точки зрения и школы.

Ну и в-пятых, ситуацию с консультантами по процессам

на рынке можно описать как «два шага вперед – шаг назад» (или наоборот). В первое десятилетие 2000-х годов имел место очевидный рост квалификации консультантов (и клиентов, кстати). Появилась профессия «процессников». А потом, в 2010-е, начался медленный, но продолжительный откат, деградация. Мы время от времени собираем команду на большие проекты и с ужасом видим, как утрачены знания и снизилась квалификация даже знакомых нам ранее по совместным проектам консультантов.

Надеюсь, эта серия книг поможет многим организациям в повышении эффективности их бизнеса через развитие процессного управления и других технологий.

Чем отличается моя книга

В первую очередь она предназначена собственникам бизнесов и менеджменту, которые видят решение своих проблем/задач в отстройке (формализации, трансформации) процессов, которых не устраивают те процессы, что есть. Эта книга – прежде всего про управление и процессы как инструмент управленца. Думаю, что она будет полезна также студентам, бизнес-аналитикам и консультантам, желающим сфокусироваться или уже специализирующимся на теме процессов и на управлении вообще.

Изначально я хотел написать базовый курс. Но в ходе работы все время этого казалось недостаточно – возникал соблазн затронуть нюансы, сложности, особые случаи и пр. Не всегда это получалось, приходилось себя останавливать. Поэтому да, многие вещи сложнее, чем здесь описано.

В книге намеренно очень мало ссылок и отсылок на авторитеты и источники. Основное содержание – это либо относительно известные вещи (хотя иногда идущие вразрез с мнением некоторых авторов уже изданных книг), либо мои собственные конструкции и разработки. Я старался писать то, что не требует поисков/уточнений, содержится, что называется, в «оперативной памяти» и моих архивах.

Как работать с книгой

Я предполагаю, что читатель знаком с понятием «процессы» и основными вопросами, имеющими отношение к их описанию и моделированию¹. Эта книга фокусируется на диагностике и анализе процессов. Читать ее можно как последовательно (лучше всего), так и выбирая интересные разделы, главы и параграфы.

Время от времени вы встретите **упражнения**, цель которых – сделать процесс чтения предельно практическим. Сомневаетесь в результате – пришлите материал мне – попробую помочь!

Я постарался максимально иллюстрировать книгу **примерами** (из самых разных отраслей и компаний различного размера). Рекомендуются задерживаться на них и стараться разобраться во всем относящемся к ранее изложенному материалу. В каком-то смысле это тоже задачки на закрепление информации.

В конце книги для удобства приведен **указатель терминов и сокращений** – с его помощью можно найти необходимые *определения терминов* или пояснения понятий.

По тексту книг серии разбросаны **вставки-инструкции**: что и как делать для внедрения процессного управления в

¹ Вишняков О. Преимущество повторяемости. Практическое руководство по бизнес-процессам. Процессы и их описание. – СПб.: Питер, 2022.

организации, описание шагов. Собрать их в понятный вам план действий с учетом вашей конкретной ситуации – это хороший итог прочтения. Конкретно в этой книге упор сделан на аналитику, системные изменения затронуты меньше, поэтому и вставок-инструкций немного.

Сложные, на мой взгляд, куски, которые могут быть пропущены при первом чтении, выделены особыми вставками, такими как эта. Впрочем, там иногда может быть и отвлеченный текст, «забеги в ширину».

В конце вы найдете также **список литературы**. Это не значит, что вся она использована при подготовке книги или я всю ее рекомендую к прочтению. Просто это литература по теме, выпущенная ранее.

Ну и, наконец, если в ходе чтения или по его окончании у вас появятся/останутся вопросы – пишите мне, постараюсь ответить!

Приятного и полезного прочтения!

P. S. Хочу выразить свою благодарность коллегам из компании PM TEAM, прежде всего своему партнеру Марине Васильевне Вишняковой, и бывшим коллегам из компаний IDS Scheer (версии 2006–2007 годов) и «Логика бизнеса» (2002–2005 годы), общение и совместные проекты с которыми сыграли важнейшую роль в написании этой книги. Использованные материалы – это в первую очередь переработанные результаты работ, выполненных для наших клиентов и вместе с ними, за что им огромное спасибо! Кроме того, хочу

особо поблагодарить партнера издания – компанию «Первая Форма» и ее генерального директора Дениса Алексеевича Селезнева!

Раздел 1

Трансформация бизнес-процессов: цели, задачи и диагностика

*Единственный способ выжить – постоянно
ставить перед собой новые задачи.
Харви Кашинг, нейрохирург*

1.1. Зачем меняют процессы

*Статичность – она прекрасна только в
скульптуре. А в бизнесе динамизм – это залог твоей
прибыли!
Алишер Бурханович Усманов, бизнесмен²*

1.1.1. Цель работ

Не стоит рассчитывать на то, что однажды разработанные процессы будут оставаться идеальными вечно. Все течет, все меняется. Меняются требования клиентов, технологии, знания, умения и навыки сотрудников, корпоративный и отрас-

² Интервью телеканалу «Россия 24», 28.12.2016; <https://www.vesti.ru/finance/article/1563611>.

левой опыт, окружение, конкуренты и пр. Можно сказать, что неизменные процессы – это проблема организации! Надо постоянно внимательно следить за состоянием процессов и вовремя их апгрейдить.

Любое изменение процессов организации должно иметь значимую цель. Изменения ради изменений либо преследующие надуманную цель, в которой никто не заинтересован, наносят серьезный вред. Мало того, что в этом случае сами изменения не имеют фокуса и поддержки, – часто они представляют собой совокупность «улучшений», которые разнонаправлены по отношению друг к другу и в совокупности приводят к печальным результатам.

Пример

Известный московский банк занимался совершенствованием процесса подбора персонала. Цель совершенствования не формулировалась, подразумевалось, что процесс надо улучшить, и на этом все. Поэтому проектная группа, сформированная из сотрудников департамента управления персоналом, поступила так: собрала пожелания всех внутренних клиентов, которые выступали в роли заказчиков в процессе подбора персонала. А потом эти пожелания постаралась прямо списком и реализовать. Там были самые разнообразные пункты, например: «информировать обо всех активностях и событиях по заявке», «проводить предварительные интервью и предоставлять отчет по психотипу кандидата» и т. д.

и т. п. «Улучшенный» процесс был внедрен. А через полтора года замер его основных параметров показал, что «среднее время закрытия заявки на позиции среднего менеджмента» увеличилось с трех до восьми месяцев.

Что дает понимание цели изменений? Возможность поставить задачу на изменение. И тогда все вырабатываемые идеи направляются на достижение цели, а решения, которые отбираются для реализации, проходят через фильтр цели и основанной на ней задачи.

Пример (продолжение)

В приведенном примере, казалось бы, можно было бы считать, что неосознанно проектная группа двинулась по пути достижения цели – «повысить удовлетворенность процессом со стороны внутренних заказчиков». Однако давайте посмотрим, как поступили бы сотрудники группы, если бы сознательно выбрали для себя именно такую цель. Во-первых, понадобилось бы сформулировать, что это значит – «удовлетворенность заказчиков». У всех разные потребности и взгляды на процесс – как их примирить между собой? Во-вторых, тогда пришлось бы задавать заказчикам вопросы не о желательных улучшениях, а о том, какой процесс бы их удовлетворил. А на такой вопрос сложно ответить, не вспомнив, что быстрое закрытие вакансии – главный параметр в большинстве случаев.

Потребность в изменении процессов возникает самыми причудливыми способами. Решение о внедрении информационной системы, изменения в законодательстве, неудовлетворительные параметры процесса, организационные решения (изменения в системе дистрибуции, организационной структуре и т. п.) – эти и множество других факторов напрямую требуют корректировки, а то и просто перепроектирования процессных цепочек.

Рассмотрим наиболее распространенные примеры. Мы будем к ним постоянно возвращаться и далее, поскольку они непосредственно связаны с изменением процессов, охватывают большинство практических ситуаций и при этом имеют выраженную специфику.

1.1.2. Формализация/ регламентация процесса

На практике самыми распространенными задачами, которые решаются методом формализации процесса, являются: **регламентация** – создание внутренних нормативных документов, регулирующих выполнение процесса в организации. Регламент может представлять собой текстовый документ, модель процесса (на удивление редко) и/или инфографику (модный в последние годы формат);

визуализация процесса для последующей диагностики и анализа – чаще всего для этих целей разрабатываются моде-

ли процесса;

визуализация процесса как способ разобраться в текущей деятельности организации для решения каких-то управленческих задач – здесь в фокусе внимания сама решаемая задача, а информация о процессе дает возможность учесть его состояние и дизайн. Как правило, применяется моделирование, причем эскизного характера, не очень точное и детальное.

Задачи визуализации, для решения которых процесс формализуется путем его моделирования, – это первый шаг в решении более сложных задач (реализации организационных изменений, автоматизации или трансформации процесса), которые мы рассмотрим далее. Поэтому можно сказать, что собственно формализация процесса как отдельная самоценная задача совпадает с задачей регламентации.

Такие проекты (а в силу ограниченного объема процессов регламентация выполняется в рамках проекта) весьма распространены. Менеджмент пытается «притушить» непроизводительное творчество сотрудников по изобретению велосипеда в отношении того, как работать. Чаще всего спусковым крючком является выдающийся случай: очередная особенно яркая жалоба клиента, или возмущивший руководство вызывающий инцидент в процессе, или острая конфликтная ситуация (как правило, не первая). Однако иногда проект регламентации – следствие политики «наведения порядка» в бизнесе, внедрения регулярного менеджмента, когда

формализации подлежат все процессы или определенная их часть (например, наиболее важные).

Цель проекта регламентации процесса – разработка обязательного для выполнения сотрудниками компании внутреннего нормативного документа – регламента (или группы регламентов, а то и всей процессной регламентной базы), который должен пошагово описать процесс, распределить функции, полномочия и ответственность сотрудников при его выполнении и тем самым, например, разрешить кризисную ситуацию.

После утверждения и ввода в действие регламента в его жизненном цикле наступает не менее важный, но, к сожалению, слабо освоенный многими компаниями этап – поддержание в актуальном состоянии. Он должен реализовываться в форме процесса. Мы его рассмотрим позже, в третьей книге серии.

У проектов регламентации есть интересная особенность: поскольку неформализованные процессы в большинстве случаев страдают излишней (чаще всего неэффективной) вариативностью, то есть реализуются не одним устоявшимся алгоритмом, а целым рядом альтернативных способов, часто выбираемых не формально, а по принципу «привык/нравится/хочу так», то в ходе описания и регламентации приходится выбирать, сохранять эту вариативность или оставить только «правильные» цепочки. Иногда обнаруживаются явно устаревшие или ошибочные процедуры. То есть задача

формализации практически всегда на практике трансформируется в задачу «light-совершенствования», когда в процессах наводят элементарный порядок, исправляя ошибки, бросающиеся в глаза. Таким образом, процесс меняется, хотя изначально предполагалось просто его регламентировать путем формализации/описания.

1.1.3. Организационные изменения

Это довольно распространенная причина изменения процессов. Менеджмент решает некую управленческую задачу, которая касается пересмотра зон ответственности, функционала, полномочий и задач подразделений, а то и самой структуры. Естественно, такие решения вызывают изменения в процессах. Но первичная формулировка задачи не связана с процессами.

Вот примеры организационных изменений.

Слияния или поглощения организаций. Следствием является необходимость перепроектировать их процессы в единые процессы новой компании.

Внесение изменений в организационную структуру, в том числе пересмотр функционала, полномочий, зон ответственности, объединение, разделение, упразднение или введение подразделений и/или должностных позиций.

Изменение дистрибьюторской, партнерской, филиальной или представительской сети и принципов работы с ней.

- Внедрение результатов *процесса или проекта «Разработка/апгрейд новых услуг/товаров»*. Чаще всего таким результатом является новое направление или линейка бизнеса, для которых необходимы собственные процессы или скорректированные существующие. Иногда, впрочем, корректив не требуется и существующие процессы оказываются вполне подходящими и работоспособными и для нового типа продукции.

Инжиниринг или проектирование с нуля в какой-либо области деятельности организации, как новой, так и старой. Разрабатываются принципы деятельности в этой области, ключевые системные решения, а также новые процессы (самый объемный блок). Например, компания достраивает вертикаль в своей деятельности – переходит к производству товаров, которые ранее просто перепродавала. Она строит завод и проектирует всю деятельность, связанную с его эффективным функционированием в имеющейся системе процессов.

- Внедрение *системы управления операционными рисками*. Это подсистема общей системы управления рисками организации, относящаяся к управлению именно процессными рисками – связанными с процессами, сопровождающими их. Она предполагает внедрение процедур идентификации и отслеживания рисков, их оценки, выбора и реализации мер реагирования (типа страхования, избегания и т. д.) и пр.

- Внедрение *системы менеджмента качества (СМК)*.

Решение этой задачи предполагает как проектирование новых специфических процедур, так и корректировку существующих. Часто на выходе таких проектов предусматривается получение сертификата ISO или ГОСТ Р, поскольку качественное внедрение СМК позволяет выполнить большинство необходимых требований.

- Подготовка к *сертификации по стандарту ISO или ГОСТ Р*. Если речь идет только о получении соответствующего сертификата, то обычно достаточно приблизительного описания процессов с относительно небольшой доработкой.

- Внедрение *системы бережливого производства (Lean Production)*. Технически она представляет собой набор решений, которые «устраняют различные виды потерь». Совокупность таких решений приводит к изменению процессов и тому подобное.

Обычно такого рода решения предполагают, что изменение процессов будет происходить с использованием определенной методологии или комплекса заранее принятых решений. Они могут касаться как всех процессов организации, так и локальной функциональности. Нередко это проектирование новых, недостающих процессов либо процессов новой организации или направления бизнеса.

Таким образом, *цель коррекции процессов в проектах организационных изменений* – обслужить трансформацию управленческой парадигмы в конкретном направлении, исправить процессы под заранее принятое управленческое ре-

шение, реализовать это решение в деталях «делай раз, делай два!».

Чрезмерное увлечение такими задачами точно не является полезным. В нашей практике в начале 2000-х был тендер, когда заказчик хотел все процессы организации одновременно оптимизировать, автоматизировать и внедрить на них СМК, получить сертификат ISO. И мы видели предложения конкурентов на трех страничках текста, которые клиент рассматривал вполне серьезно. Конечно, ничем созидательным этот проект не завершился.

Чаще всего проекты изменения системы управления играют для процессов организации роль «санитайзера», когда «по пути» происходит корректировка – так называемое light-совершенствование существующих процессов.

1.1.4. Автоматизация

В последние десятилетия автоматизация становится преобладающей причиной изменения процессов. Если раньше ее объектом были различные функции, то сейчас все чаще ими становятся сами процессы. Автоматизация реализуется:

- проектным образом, когда внедряется информационная система или некое ИТ-решение. В этом случае происходит не только перевод существующих или трансформированных процессов или функций (так называемых *системных функций/процессов*) на ту или иную ИТ-платформу. В результа-

те автоматизации может меняться сама логика (дизайн) процесса. В общем случае она пересматривается. Перед организацией всегда стоит вопрос: пытаться реализовать свою бизнес-логику в процессе или использовать (при наличии) такой дизайн процесса, который предлагает вендор;

- процессным образом (так называемая ***оперативная автоматизация***), когда организация проводит «текущий ремонт и апгрейд», автоматизируя отдельные решения, функции, исправляя некорректно работающие процедуры и т. д. Такие работы выполняются без существенных изменений ИТ-архитектуры предприятия, с использованием уже применяемых и привычных для него технологий.

Цель изменения процессов при автоматизации – обеспечить существенное улучшение основных характеристик процессов (скорости, стоимости, качества результата и/или качества процесса и т. п.) за счет применения информационных технологий (а именно, конкретных, заранее определенных ИТ-решений).

Впрочем, на практике иногда эта цель превращается в более утилитарную: предполагается, что уже сам выбор информационной системы (ИС) гарантирует волшебное изменение процессов в нужном направлении. И тогда следует лишь скорректировать их таким образом, чтобы обеспечить работоспособность ИС.

В последние годы все более широкое распространение получает термин ***«цифровизация»***. В широком смысле под ней

понимают процесс внедрения цифровых технологий в самые разные сферы деятельности, а в узком – перевод этих сфер в цифровой формат. В отличие от автоматизации, которая рассматривается как развитие и усовершенствование процессов с хотя и сокращающимся, но все-таки ненулевым участием человека, цифровизация позиционируется как процесс исключения человека из исполняемых процессов.

Задача автоматизации, говоря просто, – это снижение расходов на ручной труд персонала, что позволяет путем разовых затрат на ИТ-решения получить существенную постоянную экономию за счет сокращения персонала, необходимого для поддержания процесса. Попутно уменьшаются влияние человеческого фактора и количество ошибок, растет качество результата и т. п. Но автоматизация обычно сохраняет общий замысел процесса, его корневой дизайн. В результате же цифровизации «в цифру» переводятся или «в цифре» реализуются такие вещи, которые были недоступны или нецелесообразны в ручном исполнении человеком.

1.1.5. Трансформация (совершенствование/реинжиниринг)

Здесь речь пойдет об изменении и улучшении процессов (мы будем для таких действий использовать термин «*трансформация*»), которые по каким-то причинам перестали устраивать организацию. Если отклонения от желаемого

мого состояния относительно невелики, то обычно организация ставит задачу скорректировать имеющийся процесс, чтобы получить необходимые его характеристики (этот метод носит название *«совершенствование»*). Когда же отклонения велики и критичны, а процесс в нынешнем виде не устраивает категорически, его надо «сносить» полностью и вместо него имплементировать новый процесс, обычно построенный на других, коренным образом отличающихся от текущих решениях и принципах (так называемый *реинжиниринг*).

Несколько слов о термине *«трансформация»*. Это наиболее общий термин, описывающий любые изменения процессов, не вдаваясь в детали относительно конкретных метода и цели. В литературе есть попытки трактовать трансформацию как «серьезную оптимизацию», нечто масштабное. Однако именно в части бизнес-процессов такая трактовка, похоже, не приживается. *«Трансформация системы управления»* (см. параграф 1.1.3), *«цифровая трансформация организации»* (см. параграф 1.1.4) – более распространенные термины. В этом случае речь действительно идет о довольно серьезных изменениях. Система управления и организация существуют в единственном числе, их изменение масштабно. А процессов много, поэтому размах трансформации напрямую зависит от того, какой объем деятельности ею охвачен.

В большинстве компаний сегодня осознанно спроектиро-

вано лишь небольшое число работающих процессов. Преобладающая же их часть является просто результатом длительной эволюции способов производства определенной продукции или оказания услуг. Эта эволюция обусловлена необходимостью «взять и сделать». А поскольку бизнес динамичен, имеют место постоянные изменения в технологиях и обстоятельствах товарного производства и оказания услуг. В итоге, несмотря на то что необходимые результаты достигаются, существует подозрение, что эффективность большинства процессов ниже, чем могла бы быть. А проблемы с эффективностью, как правило, отражаются на стоимости и качестве.

Казалось бы, изменение процессов для повышения их эффективности – наиболее очевидная и естественная цель. Но на практике это редкость (надеюсь, пока). В частности, ***цикл непрерывного совершенствования процессов (CPI)*** практически нигде не реализован. Исключения – это организации, достигшие высокого уровня процессной зрелости, как правило, работающие в этом направлении не один год, имеющие соответствующим образом мотивированный и квалифицированный менеджмент. И начинается их путь с того, что первые лица компании в определенный момент времени убеждаются в эффективности постоянного внимания к процессам и имеют достаточную волю для того, чтобы пройти этот путь.

Гораздо чаще организация меняет свои процессы от случая к случаю, проектным образом. И даже тогда сформули-

ровать цель изменений удастся немногим. Обычно ставится абстрактная задача – «навести порядок», «повысить эффективность» всех процессов скопом (или хотя бы «всех основных процессов») – такие формулировки встречаются в двух случаях из трех.

Впрочем, обобщая ситуацию, можем зафиксировать: цель трансформации процессов – повышение их эффективности. А вот что это значит, обсудим в следующей главе.

На стыке автоматизации (в виде цифровизации) и трансформации (в виде реинжиниринга) находится так называемая **цифровая трансформация** (англ. digital transformation (DT), хотя в англоязычных источниках чаще встречается сокращение DX) – процесс полной замены организацией условно «традиционных» (нецифровых, в том числе ручных) процессов и способов ведения бизнеса цифровыми технологиями и альтернативами. Такая замена влечет за собой, как правило, радикальный пересмотр системы управления и дизайна (и часто самого состава) бизнес-процессов. Как это бывает с модными веяниями, цифровая трансформация увлекает менеджеров и руководителей иногда вопреки ее смыслу и целесообразности. А цель, которую никогда нельзя упускать из фокуса внимания, – как всегда, увеличение эффективности и стимулирование развития бизнеса.

Упражнение

Какой вариант изменения процессов наиболее актуален для вашей организации? Если такие работы

находятся в стадии реализации, то как была (если была) сформулирована их цель? А какой должна была быть цель?

1.2. Постановка задачи на изменение процессов

*Правильно поставить задачу – значит наполовину решить ее.
Почти народная мудрость*

*Как вы яхту назовете, так она и поплывет.
Из мультфильма «Приключения капитана Врунгеля»*

Мне кажется, что этому вопросу уделяется незаслуженно мало внимания. Как минимум непропорционально его важности. Между тем точность постановки задачи во многом определяет итоговый результат любой трансформации.

1.2.1. От бизнес-задачи к изменению процесса

В моей практике почти не встречалось случаев, когда руководство компании-клиента перед началом проекта, посвященного изменению процесса, знало/понимало бы или (еще круче) могло сформулировать задачу на это изменение.

ПРИМЕР

Трейдинговая компания, специализирующаяся на угле и ферросплавах, перед внедрением ERP-

системы решила навести порядок в бизнес-процессах. Соответственно в техническое задание для консультантов была вписана задача совершенствования основного бизнес-процесса. И далее – никакой ее конкретизации, только описание технологических шагов: диагностика, выявление проблем, их анализ и пр.

В ходе проекта консультанты пытались добиться единого понимания топ-менеджерами того, что означает это самое совершенствование. Вот список (передан общий смысл) названных топами проблем наивысшего приоритета (подчеркну, что речь в интервью шла именно о проблемах процесса, то есть интервьюируемые пытались фокусироваться именно на процессе, как они его себе представляли!).

1. Проблемы во взаимодействии с бухгалтерией на аутсорсинге.

2. Нехватка своевременной управленческой отчетности.

3. Отсутствие единой планово-учетной системы.

4. Функционал, полномочия и ответственность подразделений не согласованы и не доведены до сотрудников.

5. Много ручной работы.

6. Низкая скорость и качество документооборота.

7. Размытая ответственность на многих участках, дублирование, невыполнение важных функций, непрозрачные и неэффективные взаимодействия между подразделениями.

Целый ряд этих проблем не решается в рамках проекта по совершенствованию основного бизнес-процесса. Требуется выход за его рамки, работа с корпоративной ИТ-архитектурой (проблемы 2, 3, 5, 6), системой управления и организационной структурой (проблемы 1 и 4). В рамках проекта возможно серьезно заняться проблемой 7 и частично – проблемами 5 и 6. Поэтому в итоге задача на совершенствование основного бизнес-процесса была сформулирована так.

1. Исправить локальные проблемы процесса, в том числе:

- отладить взаимодействие и координацию между подразделениями, а также процедуры эскалации;
- обеспечить разгрузку руководителей, где это допустимо;
- регламентировать процесс.

2. Оптимизировать скорость и качество документооборота и принятия решений, ликвидировать временные потери, в том числе:

- за счет максимального использования стандартных условий и заготовок контрактов, а также ликвидации потерь времени обеспечить среднюю длительность согласования контрактов не более двух дней;
- обеспечить участие в процедуре согласования и подписания контрактов всех ключевых подразделений – правового, финансового, операционного и трейдингового.

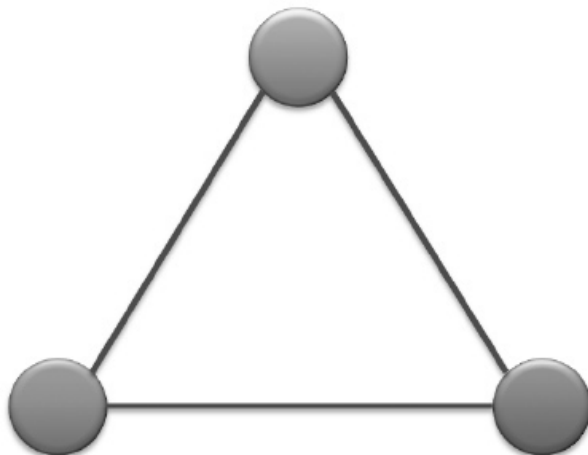
Казалось бы, в чем проблема? После обсуждения того, что беспокоит топов, сузили задачу до

сферы ответственности собственно процесса. Но психологически топы изначально настраиваются на то, что в результате таких проектов будут решены все проблемы, которые их беспокоят и которые они упоминали в интервью. Происходит это чаще всего потому, что само понятие «процесс» им мало знакомо и слабо ими ощущаемо. Поэтому, когда в итоговом списке остается меньшая часть, а некоторые топы вообще не видят того, о чем говорили, их энтузиазм резко улетучивается.

Почему же так происходит? Почему бизнес-задача так «усыхает», когда мы пытаемся выставить ее бизнес-процессу, «лежащему внутри»?

Дело в том, что решение в значительной степени зависит также от участвующих в процессе людей и используемых технологий, что является отражением так называемого *золотого треугольника «Люди – Процессы – Технологии»* (рис. 1).

Люди



Процессы

Технологии

Рис. 1. «Золотой треугольник» PPT Framework

Концепция «Люди – Процессы – Технологии» (People – Process – Technology)³ – популярный бизнес-метод. Она утверждает, что для максимизации эффективности организационных изменений следует сбалансировать все три компонента и поддерживать равновесие между ними. Эту концепцию часто называют «золотым треугольником» (Golden Triangle) или PPT Framework. Принято считать, что автором концепции является доктор *Гарольд Ливитт* (Harold Leavitt), американский

³ Подробнее см., например: <https://www.smartsheet.com/content/people-process-technology>.

психолог управления, который разработал ее основные положения в 1960-е годы.

ПРИМЕР

Бизнес – производство определенной категории товаров повседневного спроса. Компания пытается выстроить продажи в обход федеральных дистрибьюторов, которые занимают в отрасли очень сильные позиции. Да и в целом действующая модель взаимодействия с торговыми каналами перестала удовлетворять руководство компании из-за того, что не позволяет выдерживать конкуренцию, притом что продуктовая линейка, по различным независимым оценкам, – из лучших на рынке.

Компания начала решение задачи с аудита системы продаж. В результате требуемые изменения оказались рассредоточены по различным областям (рис. 2). И бизнес-процессы тут – лишь одна из них.



Рис. 2. Локализация элементов решения бизнес-задачи в различных подсистемах управления (иллюстрация к примеру)

В частности, оказалось, что блоки маркетинга и продаж в группе компаний из-за личностного конфликта их руководителей фактически изолированы. Сквозные процессы и сотрудничество упразднены, общение происходит через генерального директора.

В этой ситуации, с одной стороны, понятна конкурентная слабость коммерческого блока, а с другой – невозможно выстраивание каких бы то ни было новых эффективных процессов. Поэтому, прежде чем ставить задачи для изменения собственно процесса, нужно было бы решить ряд проблем в других областях.

Результатом аудита стал план развития системы

продаж. Процессный блок в нем был представлен одним проектом, который стартовал через два месяца после начала реализации плана, поскольку в первую очередь следовало решить стратегические и системные вопросы. Задачи на проект совершенствования процессов были сформулированы так.

- трансформировать (частично спроектировать, частично усовершенствовать, устранить очевидные легко решаемые проблемы) на уровне взаимодействия руководителей/подразделений процессы «Планирование продаж» и «Планирование закупок» с целью установить горизонт скользящего интегрированного планирования продаж, закупок и движения денежных средств шесть месяцев;

- спроектировать необходимые для эффективной работы, но отсутствующие в настоящее время процедуры взаимодействия блока маркетинга и блока продаж.

Таким образом, *изменение процесса довольно редко является исчерпывающим решением бизнес-задачи*, беспокоящей руководство компании. Чаще всего это лишь один из компонентов. Другое дело, что почти всегда системные изменения отражаются на том, как компания работает, а значит, на ее процессах. То есть *решение большинства бизнес-задач в конце концов приводит к изменению процессов*.

Однако при этом имеет право на жизнь и успешное изменение другая парадигма: реализуя концепцию ***Continuous***

Process Improvement (CPI)⁴, компания может на постоянной основе мониторить эффективность и совершенство своих процессов. Обнаруживая проблемы и занимаясь их решением, компания должна понимать место процессов в системе управления. При необходимости она может выходить за рамки чисто процессных изменений, например пересматривая функционал, ответственность и полномочия подразделений, да и саму их нарезку, то есть занимаясь вопросами оргструктуры. А затем уже на новой базе перестраивать процессы, то есть двигаться *от эффективности процессов к решению бизнес-задач*.

Упражнение

Выберите процесс, который в вашей компании в наибольшей степени нуждается в изменении, с вашей точки зрения. Попробуйте сформулировать бизнес-задачу и задачу на изменение процесса. Они различаются или совпадают? Почему?

1.2.2. Показатель процесса и показатели изменения процесса

Изложенное в предыдущем параграфе позволяет сделать и другой важный вывод. Казалось бы, соблазнительно в формулировке задачи на изменение процесса использовать его

⁴ Вишняков О. Преимущество повторяемости. Практическое руководство по бизнес-процессам. Процессы и их описание. – СПб.: Питер, 2022.

показатели, ведь именно они говорят о процессных характеристиках.

Например, для процесса «Продажи» характеристикой *производительности* является *объем продаж*. Безусловно, это его ключевой показатель результативности (КПР). Но характеристика ли это только и именно процесса? Нет! Почему? Процесс может быть одним и тем же, но в различных условиях давать разный результат в части производительности (в данном случае процесс продаж остается неизменным, а объем продаж с течением времени меняется радикально). Предположим, у нас изменился персональный состав отдела продаж – мы заменили новичков опытными сотрудниками или наоборот. Или получили возможность использовать электронные документы во взаимодействии с клиентом, проводить видео-конференц-коллаы. Возможно, мы создали товар-бестселлер. Либо экономика вошла в полосу кризиса и т. п. Показатель может меняться в разы.

Поэтому постановка задачи на изменение требует анализа: какой из параметров и субпараметров «золотого треугольника» препятствует росту КПР – люди, технологии (во всем их многообразии) или процессы. Если процессы, то в чем именно этот «тормоз»? И тогда задача на изменение должна ставиться в отношении «тормоза».

Таким образом, поставить задачу на изменение процесса «Продажи» в виде «Увеличить объем продаж» – некорректно. Надо определить, где в решении этой бизнес-задачи зо-

на ответственности процесса, и именно там искать КРІ для постановки задачи на изменение. Например, процесс должен быть способным к обработке не менее чем 100 клиентских запросов в день с соблюдением стандартных параметров: коммерческое предложение (КП) должно быть отправлено не более чем через неделю с момента поступления запроса. Или если нас беспокоит оперативность отклика на запросы клиента, то постановка задачи может быть такой: сократить время подготовки КП на 20 %.

Таким образом, в общем случае *показатель процесса не есть показатель для его изменения*.

Впрочем, можно подойти к решению задачи улучшения процессов и «снизу вверх», выбирая для всех процессов важный КРР и ставя задачу его улучшить, то есть для процесса «Продажи», например, «Увеличить объем продаж». И далее искать способы решения этой задачи, не ограничиваясь (важно!) коррекцией процессов, а при необходимости выходя за их рамки. То есть такая задача имеет уровень системы управления и стратегии, а не процесса (в большинстве случаев). Конечно, принимаемые системные решения чаще всего найдут отражение в процессах, но решение принимается за рамками процесса.

ПРИМЕР

Компания столкнулась с падением рыночного спроса, в результате чего уменьшился объем продаж. Действующая система управления бизнес-процессами

на основании критического падения значения КПР процесса «Продажи» инициирует поиск решений возникшей проблемы. Рассматриваются различные гипотезы, в частности: ввод новых продуктов, апгрейд существующих, в целом пересмотр продуктовой линейки, изменение состава групп фокусных продуктов. В части процессов рассматривается частная задача – повышение их коэффициента полезного действия (КПД), то есть отношения числа заключаемых контрактов к количеству лидов. При этом предполагается, что входной напор (количество лидов) довольно слабый.

В то же время на подъеме рынка, если бы достигаемые значения объема продаж были существенно ниже плановых, следовало бы искать аналогичные процессные решения (по увеличению КПД) при сильном входном напоре. То есть, несмотря на внешнюю схожесть, при различных характеристиках окружения процесса решаются разные задачи (и, соответственно, принимаемые решения различны), хотя исходный процесс может быть одним и тем же.

Таким образом, *постановка задачи на изменение процесса абсолютно контекстна* и в значительной степени зависит от характеристик бизнес-среды, состояния используемых ресурсов, этапа развития компании, ее долгосрочных и текущих задач и приоритетов.

И как следствие: нет идеальных процессов, подходящих всем и при любых условиях! Точно так же, как нет

идеальных стратегий, идеальных наборов KPI для компании, должностной позиции и сферы деятельности. Все это контекстно, поэтому *бессмысленно и вредно* искать готовые решения (разве что в качестве «рыбы»), надо учиться решать задачу для своей ситуации!

Упражнение

В отношении процесса, выбранного в упражнении после параграфа 1.2.1, определите KPI процесса и KPI изменения процесса. Они различны или совпадают? Почему?

1.2.3. Некоторые нюансы постановки задачи на изменение процесса

Изменение процесса – это проект или процесс?

Есть два подхода к изменению процесса. Если мы меняем процесс проектным образом, нам следует сформулировать, чего именно мы хотим от него добиться. Причем сделать это нужно по возможности четко и в цифрах, например: сократить время выполнения процедуры на 30 %. В этом случае понятно, когда надо завершать работу, – когда результат будет получен! И можно рассчитывать на то, что это ограниченная по времени работа. Другой подход предполагает, что изменением процесса мы занимаемся постоянно. Тогда изначальная постановка задачи максимально широкая, фактически речь просто

идет об улучшении процесса или повышении его эффективности (что бы это ни значило в тот момент). То есть задача превращается в «тему». Ограничений никаких, полная свобода самовыражения и амбиций. Просто надо постоянно доказывать, что те или иные изменения реально полезны бизнесу и овчинка стоит выделки. Не надо путать этот подход с реализацией цикла СРІ: в последнем задачи на изменения возникают при определенных условиях, четко формулируются и решаются в ходе отдельного проекта.

Взгляд на изменение снаружи и изнутри процесса

Допустим, нас интересует качество процесса. Трактовок этой характеристики может быть много. Скажем, мы проводим мониторинг клиентского мнения и качество процесса истолковываем как его «удовлетворение клиентскому видению». Казалось бы, подберем соответствующий показатель — и дело в шляпе? А как с этим видением связана такая характеристика, как «наличие и серьезность клиентских рекламаций»? Скорее всего, в видении клиента она просто не возникает (зачем ему заниматься рекламациями? Он хотел бы процесс без проблем, более того, с wow-эффектом!). А для компании как раз работа с рекламациями может быть весьма серьезным вопросом именно для того, чтобы добиться «соответствия клиентскому видению». Значит, нам надо *разделять некую идеальную картинку (которая есть в клиентском видении) и ту, которую можно*

считать перспективной на текущем этапе развития компании!

Сколько измерений /метрик у задачи на изменение?

Помимо основной характеристики, на которую мы направляем изменение, у процесса есть и другие. Например, стабильность и воспроизводимость результатов процесса характеризует «повторяемость». Возможно, оптимизируя качество, мы попутно захотим сосредоточиться на этой характеристике? Или, сокращая время исполнения процесса, можем (и чаще всего должны) обозначить «цену вопроса»: не за счет качества и стоимости, например. Тогда в постановке задачи появляются дополнительные характеристики и показатели. Вообще, сколько показателей должно присутствовать в постановке задачи на изменение? Простые размышления приводят к тому, что *в большинстве случаев задача на изменение – многомерная конструкция*. Если не учесть эту многомерность сразу, она все равно всплывет при принятии решения, годится ли то или иное решение задачи для реализации. Со стороны такая процедура будет напоминать чистую вкусовщину (и обычно ею и являться), будучи прямым следствием небрежно поставленной задачи.

Какая информация о показателе достоверна?

Следовательно, когда речь идет о показателях, *которые являются обработкой оценок, надо разделять те, что получены извне, например потребителями результатов процесса, и изнутри, его участниками*. Скажем, нас интересует

обработка службой технической поддержки запросов клиентов (тут даже неважно, внутренних или внешних по отношению к компании). Предположим, что, как это часто бывает, специалист службы сам решает, в какой момент ему закрыть заявку. Вот уж тут взгляды на показатели типа «среднее время выполнения заявки» могут сильно различаться в зависимости от того, опрашиваем ли мы клиента или считаем значение по данным чата, в котором специалист с ним общался. Бывает, что при таком подходе клиент вынужден инициировать целый ряд заявок по одному и тому же поводу (которые его визави закрывает после шаблонного ответа по ключевым словам), пока ему удастся достучаться до оператора службы техподдержки со своей проблемой.

Реализация управленческих решений в процессах: сила в деталях

Как мы уже установили в предыдущей главе, в проектах регламентации, организационных изменений и автоматизации процессы не являются главным объектом изменений, их фокусом. Скорее *ключевые решения этих проектов должны быть реализованы в деталях через процессы*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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