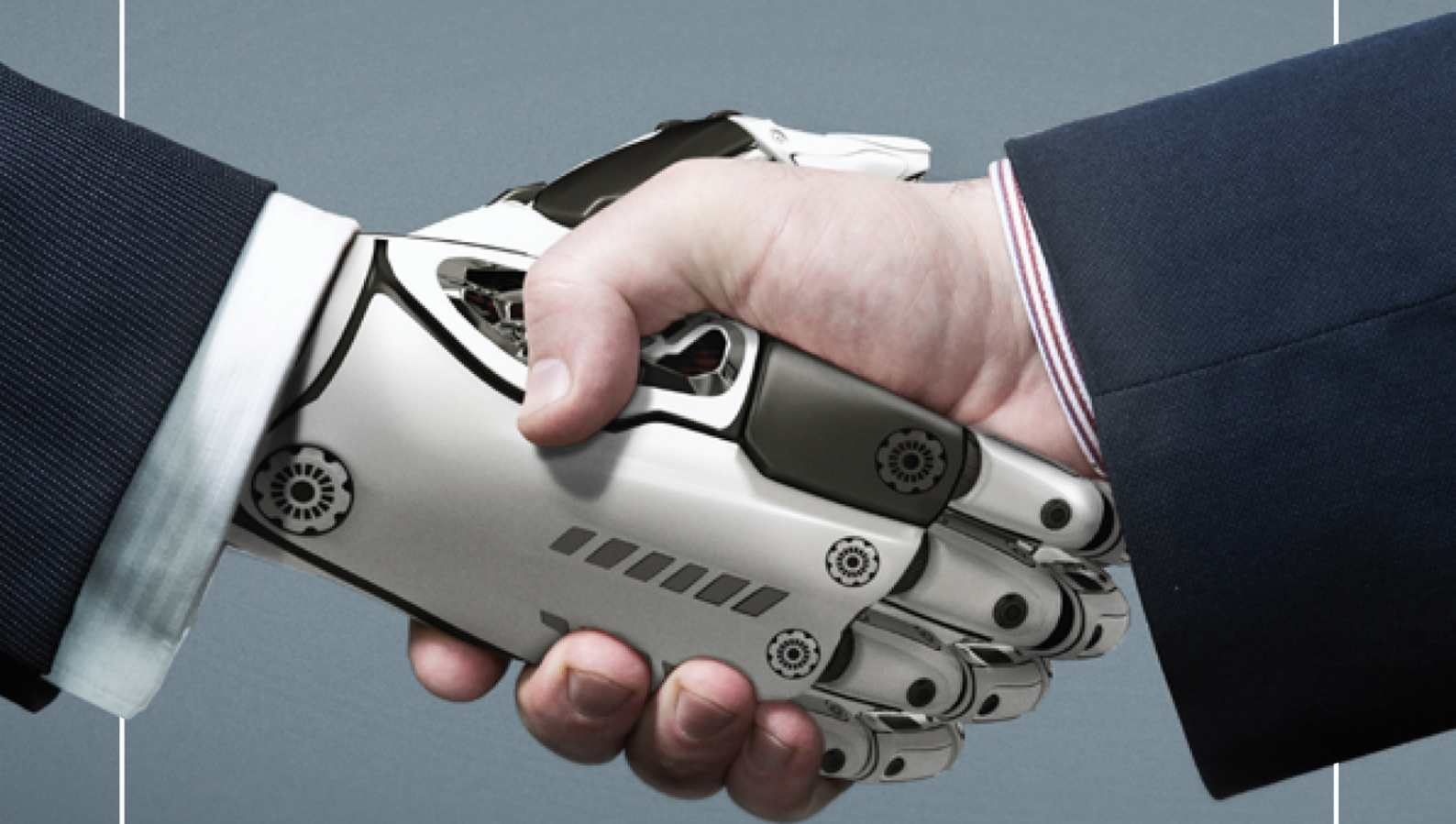


Алексей Семенов

# УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ



*по-человечески*

Книга

13

Алексей Семенов

**Управление бизнес-  
процессами по-человечески**

«PushBooks»

2017

УДК 658.5  
ББК 65.291.216

**Семенцов А. Б.**

Управление бизнес-процессами по-человечески /  
А. Б. Семенцов — «PushBooks», 2017

ISBN 978-5-906084-18-7

Вы управляете малым или средним бизнесом, владеете такой компанией или просто работаете в ней? И вас беспокоит, что все вроде как выполняют работу хорошо, а общий результат почему-то получается не очень? Или вы видите, что компания выросла и отделы взаимодействуют уже не столь эффективно, как раньше? Все это означает, что вам, возможно, стоит перейти к процессному управлению. А может быть, вы уже об этом подумывали, но медлили из-за возможных сложностей? Алексей Семенцов не только знает о процессном управлении практически все, но и умеет доходчиво и просто о нем рассказать. Заручившись его поддержкой, вы сможете определить и описать процессы в своей компании самостоятельно. Результатом внедрения такого подхода станет сплоченная команда, довольные клиенты и более эффективная и простая система управления. От вас потребуется только желание вывести управление компанией на новый уровень и знание основной бизнес-терминологии.

УДК 658.5  
ББК 65.291.216

ISBN 978-5-906084-18-7

© Семенцов А. Б., 2017  
© PushBooks, 2017

# Содержание

Введение	5
О чем книга?	5
Кому пригодится такая книга?	6
Цель и смысл процессного управления	7
Основы процессного подхода: восемь о важнейших идей	9
№ 1. Что такое процесс?	10
№ 2. Группы процессов	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Алексей Семенцов**

## **Управление бизнес-процессами по-человечески**

### **Введение**

#### **О чем книга?**

О том, как самостоятельно разработать систему процессного управления – определить и описать процессы своей компании. Отрасль и количество работников не важны.

Мы ориентируемся на малый и средний бизнес. У крупного – свои особенности, там требуются иные подходы.

Четко следуйте рекомендациям, и получите отлаженную систему управления процессами вашей компании.

Почему ее написали мы? Мы много лет консультируем разные организации.

В том числе по процессному управлению. И когда клиенты спрашивают:

«Что прочитать, чтобы лучше в нем разбираться?» – мы знаем, что посоветовать.

Но если клиент намерен разработать систему процессного управления самостоятельно – и интересуется литературой на эту тему, – посоветовать практически нечего. Источников, на которые мог бы действительно опереться бизнесмен-практик, желающий освоить управление процессами самостоятельно (или стать более квалифицированным заказчиком), в русскоязычной литературе нет.

Однако вот уже пять лет мы помогаем компаниям самостоятельно разрабатывать, внедрять и даже совершенствовать процессное управление!

То есть передаем методики и помогаем в процессе.

Наш подход оказался успешным для многих компаний, работающих в разных отраслях, на разных рынках, с очень разной спецификой ПУ (процессного управления). Все наши клиенты освоили эту популярную и продуктивную технологию.

Отсюда следует, что компания может решить задачу и сама, без помощи профессионалов. Конечно, при условии, что ее руководители справятся со всеми сложностями проекта организационных преобразований, одна из которых – создание системы ПУ.

Мы хотим помочь таким руководителям. Вот для чего мы написали книгу.

## **Кому пригодится такая книга?**

Эта книга нужна руководителям, которые:

- подумывают внедрить;
- внедряют;
- уже внедрили систему ПУ.

Мы не ставим своей целью мотивировать читателя внедрить процессное управление. И не будем тратить ваше время на разжевывание базовых понятий. Мы исходим из мысли, что читатель уже хочет если не ввести, то досконально изучить процессный подход.

Еще мы предполагаем, что базовые понятия по теме знакомы вам из другой литературы или практики управления. Это возможно, если в компании реализуются требования стандарта ИСО 9001 или других, похожих стандартов.

Общеизвестную бизнес-лексику и кейсы также оставим без детального разъяснения и очевидных комментариев.

## Цель и смысл процессного управления

Зачем нужно процессное управление? Не в каждом конкретном случае (об этом поговорим чуть дальше), а вообще?

Чтобы грамотно ответить, сначала разберемся, что такое ПУ и что еще бывает в природе.

Процессный подход – способ организации труда и управления.

Всего таких способов три:

- структурная организация;
- проектная организация;
- и наша любимая процессная организация.

Любые способы организации работы – вариации на тему и комбинации этих трех.

Структурная организация. Именно с ней в первую очередь имеет дело любой руководитель.

Почему? Да потому, что уже при регистрации юрлица законодатель требует от учредителей две структурные единицы: должности директора компании и главного бухгалтера.

Структурная организация представляет собой упорядоченный иерархический набор хорошо всем известных единиц – подразделений (отделы, службы, департаменты...) и должностей.

В центре внимания здесь вопросы: кто и что делает, кто и чего не делает, кто кем руководит. Иначе говоря, вопросы ответственности, полномочий, руководства и подчинения.

Каждая организационная единица (подразделение или должность) состоит из задач, за выполнение которых она отвечает, а также из полномочий для их выполнения. Но почему в этот набор задач и полномочий попадает одно и не попадает другое? Почему, к примеру, бухгалтер занимается проводками и не занимается тасканием батарей? Исходя из принципа **подобия** задач, выполняемых в рамках структурной единицы. «Подобие» означает, что выполнение группы задач, даже не очень похожих между собой, требует от сотрудника одинаковых знаний, умений и опыта.

В чем преимущество этого принципа? Следование ему ведет к специализации. Сотрудники в рамках своих должностных обязанностей и в рамках функций отдела накапливают опыт выполнения похожих задач. А специализация приводит к росту производительности труда.

Любая компания должна стремиться к тому, чтобы как можно лучше справиться с задачей структурной организации, то есть с распределением функций, ответственности и полномочий между конкретными людьми и отделами.

Но даже у хорошей структурной организации есть изъян. Чем выше специализация, чем четче разграничена ответственность и распределены полномочия, тем труднее сотрудникам и отделам находить общий язык. Каждый хочет оптимизировать собственную деятельность, не особо задумываясь о влиянии, которое оказывает на коллег. Взаимодействие между подразделениями начинает страдать, а обособленность возрастает.

Следствием этого становится ситуация, когда каждый выполнил свою работу хорошо, но общий результат все равно не очень.

Например, если в компании менеджеры по продажам не имеют права сами выпускать счета на оплату продукции, то вся их работа может быть заторможена лишь потому, что бухгалтер не выписал счет или сказал, что «сделает это попозже».

Можно даже примерно сказать, с какого момента начинают проявляться проблемы структурной организации в виде обособления и нарастания конфликтов. В нашей консультационной практике обычно это происходит с предприятиями, где численность персонала 50 человек. Это, конечно, весьма условная цифра. Нельзя сравнивать полсотни рабочих, составляющих крупную бригаду одного из заводских цехов, и полсотни штата маленькой торговой компании.

Однако этот критерий прост, и если он подкрепляется наличием внутренних конфликтов и ухудшением коммуникации – самое время вводить процессный подход.

Процесс – это не более чем деятельность, ведущая к какому-либо определенному результату. Соответственно, в бизнесе процесс – это деятельность, в результате которой получается какой-либо ценный для бизнеса результат.

Если внимательно изучить практически любой процесс в организации, можно увидеть, что в нем участвуют разные сотрудники разных подразделений.

С точки зрения участников процесс представляет собой цепочку взаимодействий сотрудников разных подразделений компании. А на выходе получается какой-то значимый результат. Суть процессного подхода состоит в том, чтобы грамотно управлять этими цепочками взаимодействий.

Критерий объединения отдельных операций в общую цепочку (процесс) – общность результата. Если набор операций ведет к получению ценного для компании результата, мы имеем дело с процессом, которым следует управлять. Традиционно выделяют такие процессы, как производство, закупки, транспортная логистика, юридическое обеспечение. Процессный подход, дополняя структурную организацию, позволяет компаниям реализовать преимущества специализации, обеспечивая эффективное взаимодействие всех и вся.

Именно он подробно рассматривается в этой книге.

Наконец, третий подход к организации работы и управления – проектный.

Он необходим в двух случаях. Во-первых, когда компания производит относительно уникальную и нестандартную продукцию. Например, в сфере строительства. Во-вторых, когда сама компания активно развивается на протяжении долгого времени. К примеру, открывает новые точки или представительства. В обоих случаях компания должна уметь запланировать, организовать и проконтролировать реализацию задачи по созданию уникального продукта или внутреннему развитию.

Помощь в управлении уникальными задачами – суть проектного подхода. Проектное управление интересует нас здесь исключительно с **прикладной** точки зрения, мы коснемся этой темы в книге, рассматривая проект по внедрению процессного управления.

Итак, важнейшая цель процессного подхода состоит в улучшении организации работы и управления на предприятиях, достигших определенной численности персонала и уровня сложности внутренней организации. Цель достигается за счет определения цепей взаимодействия подразделений и управления ими. Цепочки возникают в ходе получения результатов, ценных для компании и клиентов.

Практика показывает, что применение процессного подхода обеспечивает целый ряд дополнительных (но далеко не второстепенных) положительных эффектов:

- повышение эффективности обучения сотрудников;
- повышение командной сплоченности;
- уточнение системы показателей в компании;
- улучшение системы управления документацией;
- повышение эффективности организационных изменений;
- повышение ответственности персонала;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- привлечение бизнес-партнеров и т. д.

Кроме того, по мнению авторов, процессное управление (ПУ) – не просто один из полезных методов управления, но и один из самых простых в освоении и применении! А это, согласитесь, очень важно.

## **Основы процессного подхода: восемь о важнейших идей**

Из этой главы вы узнаете все, что нужно знать о процессах и процессном управлении прежде, чем принять решение об их применении в компании Мы остановились на восьми важнейших терминах и идеях, касающихся процессного подхода. Это необходимый минимум теории, который надо усвоить для успешной разработки и внедрения ПУ.

## № 1. Что такое процесс?

Существует много определений. Вскользь мы упоминали одно во введении. Вот другое, тоже удачное:

«Процесс – отдельное действие или совокупность взаимосвязанных действий (операций), направленных на преобразования исходных данных (сырья, материалов, информации и т. д.) в значимые для бизнеса результаты».

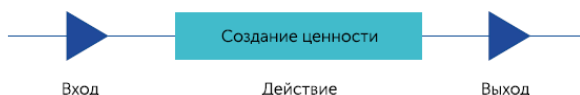


Рис. 1. Процесс как деятельность по созданию ценности

По сути, любую деятельность можно представить в виде процесса: идете ли вы в кино, готовите ли завтрак, пишете картину или выпускаете продукцию. Каждый из перечисленных видов деятельности имеет дело с исходными данными: сырьем, материалами, замыслом, заказом, информацией, – которые в ходе действий превращаются в результат.

Конечно, такой формальный подход к определению процесса нельзя считать удовлетворительным, если мы хотим поставить ПУ на службу компании.

В конечном счете, если мы начинаем управлять какой-либо деятельностью как процессом, это означает, что мы будем прилагать **не меньше, а больше** усилий. **А значит, и применять процессное управление следует только тогда, когда отдача от дополнительных управленческих воздействий перекрывает наши затраты на их осуществление.**

Пример из жизни. Возьмем ходьбу. Она осуществляется автоматически, без сознательного контроля. Поэтому мы порой спотыкаемся, а иногда и падаем. Но что стало бы, если бы мы начали обдумывать и контролировать каждый шаг в буквальном смысле слова?

Ну, наверное, мы и правда стали бы меньше спотыкаться... Но ходили бы при этом так медленно, что это с лихвой перекрыло бы всякие выгоды.

Поэтому введем несколько уточняющих критериев. **Когда стоит задуматься о применении ПУ к той или иной деятельности?** Хотя ответить можно лишь применительно к конкретной ситуации, все же есть несколько условий, выполнение которых свидетельствует о целесообразности применения ПУ.

– **Ключевая деятельность.** Если деятельность носит стратегический характер для организации, то, вероятно, ею следует управлять как процессом. Основную деятельность легко понять – посмотрите на присвоенные вашей компании коды статистики. Менее формально – речь о важнейших видах деятельности, обеспечивающих компании конкурентное преимущество. Справедливости ради признаем, что вопрос о ключевой деятельности / ключевых процессах компании порой является стратегическим выбором руководства, а не объективно заданным параметром.

– **Сверхважный результат.** Есть деятельность, от результатов которой порой в прямом смысле зависит успех и выживание всей компании. Здесь определенно стоит задуматься о целесообразности ПУ.

– **Межфункциональная деятельность.** Если участники деятельности – сотрудники трех или более подразделений, применение ПУ может принести пользу за счет улучшения коммуникации между ними.

– **Повторяющаяся деятельность.** Если та или иная деятельность постоянно повторяется (циклична), использование ПУ принесет больше пользы.

**– Проблемная деятельность.** Если результаты не удовлетворяют руководство, потому что есть организационные конфликты (внутренние или с контрагентами), процессный подход, вероятно, поможет разрешить их. Хотя каждый из этих критериев сам по себе не указывает однозначно на необходимость и полезность применения ПУ, их сочетание в одной деятельности зачастую говорит о том, что вопрос об управлении этой деятельностью как процессом стоит как минимум тщательно обдумать.

## № 2. Группы процессов

Для лучшего понимания и использования ПП (процессного подхода) принято объединять процессы в группы. Самым частым критерием группировки служит тип результата. Выделяют три группы процессов:

- бизнес-процессы, или основные процессы;
- вспомогательные, или поддерживающие процессы;
- руководящие процессы.

**Бизнес-процессы, или основные процессы.** Эта группа объединяет процессы основной деятельности компании. Результат всех бизнес-процессов – создание ценного продукта или оказание услуги клиентам. При этом результат отдельных бизнес-процессов не всегда представляет собой конечный продукт, передаваемый клиенту. Иногда в ходе бизнес-процессов образуется «полуфабрикат» – промежуточный результат, который затем используется в другом бизнес-процессе, затем в следующем и т. д., до тех пор, пока не получатся «конечные» продукт или услуга. Последовательность бизнес-процессов называют цепочкой создания ценности. Хотя **цепочка создания ценности** отличается от предприятия к предприятию, можно говорить о наиболее общем варианте, который представляет собой последовательность шести бизнес-процессов:

## **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.