
Тема:

**«Операционный консалтинг. Описание и
реинжиниринг бизнес-процессов»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Раздел 1. Система процессного управления	5
1.1. Эволюция подходов к управлению компанией	5
1.2. Понятия процессного подхода	7
1.3. Этапы формирования процессной структуры компании	9
1.4. Внедрение процессного управления в уже существующей компании	13
1.5. Главная формула построения и оптимизации организации	15
1.6. Моделирование бизнес-процессов	16
Раздел 2. Идентификация и выделение бизнес-процессов	18
2.1. Четыре группы бизнес-процессов	18
2.1.1. Основные бизнес-процессы и их характеристики	18
2.1.2. Обеспечивающие бизнес-процессы	23
2.1.3. Бизнес-процессы управления	24
2.1.4. Бизнес-процессы развития	29
2.2. Пример дерева бизнес-процессов компании	29
2.3. Правила описания бизнес-процессов	31
2.4. Глубина описания бизнес-процессов	31
2.5. Другие способы классификации бизнес-процессов	34
2.6. Аутсорсинг процессов	36
2.6.1. Что можно передать на аутсорсинг?	37
2.6.2. Как осуществить аутсорсинг?	39
2.6.3. Аутсорсинг для холдингов, крупных и средних компаний	41
2.6.4. Почему аутсорсинг не распространен?	42
Раздел 3. Технология описания бизнес-процессов	43
3.1. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов	43
3.2. Способы описания бизнес-процессов	44
3.3. Классический подход и методология описания бизнес-процесса	46
3.3.1. Описание окружения бизнес-процесса	47
3.3.2. Построение диаграмм потоков данных – DFD	49
3.3.3. Построение диаграммы потоков работ – WFD	54
3.4. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов	55
3.5. Семь «золотых» правил описания бизнес-процессов	60
Раздел 4. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования	63

4.1. Выбор приоритетных бизнес-процессов. Критерии выбора.....	63
4.2. Оценка важности бизнес-процессов	65
4.2.1. Экспертная оценка.....	65
4.2.2. Разработка критериев важности	67
4.2.3. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха.....	72
4.2.4. Весовое сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха.....	76
4.3. Расчет важности бизнес-процессов.....	77
4.4. Оценка проблемности бизнес-процессов	79
4.4.1. Экспертная оценка проблемности бизнес-процессов.....	82
4.4.2. Разработка критериев проблемности бизнес-процессов.....	83
4.4.3. Методика простой оценки проблем процесса	87
4.4.4. Методика весовой оценки проблем процесса	88
4.5. Анализ проблем процесса	90
4.5.1. Сущность методик простой и весовой оценок проблемности процесса	90
4.5.2. Качественный граф связей.....	91
4.5.3. Диаграмма Исикавы, или диаграмма «рыбий скелет».....	92
4.5.4. Количественный граф связей.....	92
4.6. Бенчмаркинг как инструмент оценки силы проблем, связанных с бизнес-процессами	98
4.7. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе	100
4.8. Препятствия изменений бизнес-процессов.....	101
4.9. Оценка ресурсоемкости изменения бизнес-процесса.....	105
4.10. Конечный расчет индекса возможности проведения изменений бизнес-процессов.....	110
4.11. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов	111
4.12. Применение методики выбора приоритетных бизнес-процессов.....	112
Раздел 5. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	117
5.1. Определение целей и критериев оптимизации бизнес-процессов.....	117
5.2. Ключевые показатели результативности бизнес-процессов (KPI = Key Performance Indicator).....	118
5.2.1. Классификация показателей KPI	119
5.2.2. Показатели бизнес-процесса.....	123
5.2.3. Критерии выбора KPI.....	127

5.2.4. Карта показателя KPI.....	130
5.2.5. Конечный результат использования KPI	131
Раздел 6. Роль и значение регламентирующих документов.....	133
6.1. Этапы проектирования организации.....	133
6.2. Основные назначения регламентов.....	133
6.3. Процессные и структурные регламенты.....	134
6.4. Структура системы регламентации	136
6.5. Правильный и неправильный подход к регламентации. Технологии бизнес-инжиниринга	139
6.6. Процессные регламентирующие документы.....	141
6.7. Характеристика разделов регламента бизнес-процесса	143
6.8. Особенности использования регламента бизнес-процесса.....	144
6.9. Регламент процедуры.....	145
6.10. Структурные регламентирующие документы.....	146
6.11. Характеристика разделов регламентирующих документов	147
Раздел 7. Оценка стоимости бизнес-процесса	149
7.1. Выделение бизнес-процессов компании	149
7.2. Описание бизнес-процессов компании.....	150
7.3. Оценка стоимости бизнес-процессов	151
7.4. Работа системы процессного учета затрат	154
7.5. Возможные трудности оценки стоимости процесса.....	156
Раздел 8. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов. Практические советы	157
8.1. Этапы системы управления бизнес-процессами в компании	157
8.2. Как эффективно внедрить процессное управление в компании	159
Приложения.....	161
Приложение 1. Пример Положения о процессах компании	161
Приложение 2. Границы, участники и «владельцы» бизнес-процессов	163
Приложение 3. Пример проекта реинжиниринга бизнес-процессов компании «Альфа»	167
Глоссарий.....	169
Список рекомендуемой литературы	171

Раздел 1. Система процессного управления

1.1. Эволюция подходов к управлению компанией

Известный факт: любая компания создается для того, чтобы достичь определенной цели (целей). Это может быть быстрая прибыль и уход с рынка, может — постоянное развитие и укрепление своей рыночной позиции и т.д. В любом случае, любой учредитель всегда ставит перед собою некую цель, ради которой он создает свою компанию. В зависимости от цели, структура компании будет различной.

Одной из важных и в то же время сложных задач современного менеджмента является проектирование оптимальной структуры компании, которая способна реализовать стратегические цели организации. Под «структурой» в данном случае понимается не только и не столько организационная структура, сколько взаимосвязь видов деятельности, осуществляемых в компании. Ведь именно от того, насколько слаженно будет протекать работа внутри компании, будет напрямую зависеть результат деятельности организации.

Рассмотрим основные виды структур компании и их эволюцию (рис. 1).

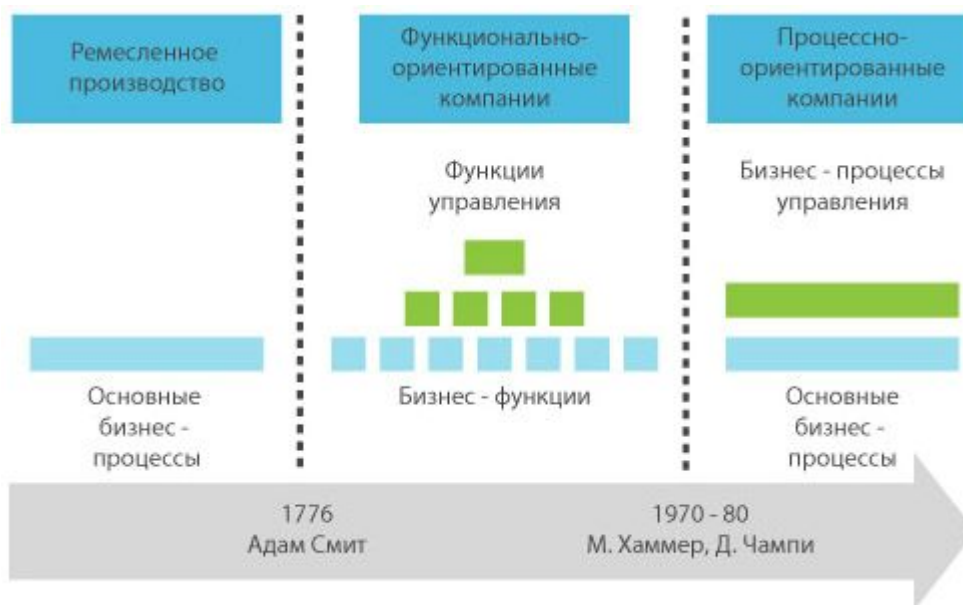


Рис. 1. Эволюция управления компании

До второй половины XVIII века устройство компании было простым. Определялось это тем, что бизнес был прост, а масштабы его — невелики. Со временем бизнес стал усложняться, становиться масштабнее, а потому одному-двум работникам уже невозможно было осуществлять весь производственный процесс, и Адам Смит предложил свое решение такой проблемы — функциональное разделение труда.

С того времени до второй половины XX века господствовала функциональная структура

компаний: каждый отдел занимался только выполнением своей функции, и постепенно компании стали во многом состоять из узких специалистов своей области. Это привело к тому, что практически любой бизнес-процесс, протекающий в компании, стал прерывистым: каждый сотрудник выполнял только свою небольшую функцию, часто не до конца понимая, что должно получиться на выходе. Процессы стали слабо управляемыми, так как управление также было функциональным: ход всего процесса не отслеживался.

В подобной ситуации снижается и скорость и качество выполнения бизнес-процессов в компании, что сказывается на продукции и услугах. В конце XX века М. Хаммер и Д. Чампи предложили новый взгляд на структуру компании — процессный. Во главу угла ставились бизнес-процессы компании, определяющие качество продукта. Надо сказать, что процессный подход к управлению компанией требует от сотрудников мультифункциональности.

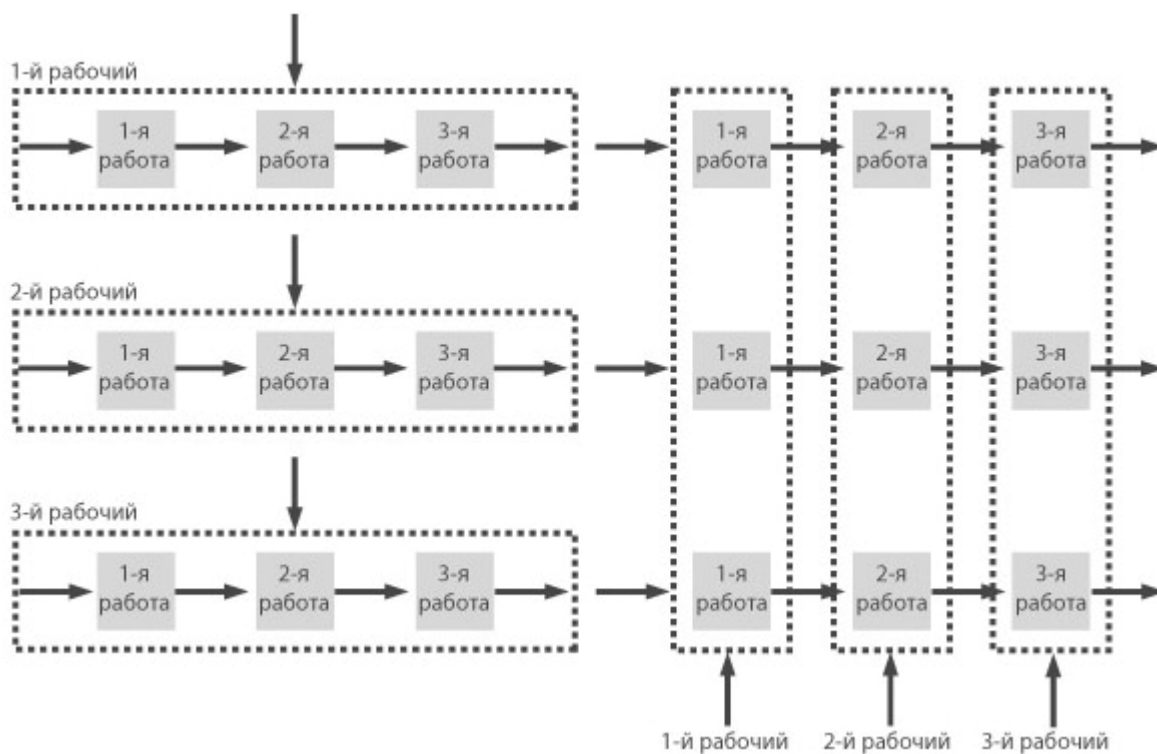


Рис. 2. Сравнение процессного и функционального подходов

Если посмотреть на рис. 2, в первом случае (слева) каждый рабочий выполняет весь бизнес-процесс целиком, а потому он обязан обладать знаниями для выполнения функций 1, 2 и 3. Во втором случае (справа) рабочий должен обладать только навыками для выполнения одной функции, что справедливо для функционального подхода. Сравнение процессного и функционального подходов представлено в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение функционального и процессного подходов

	Функциональный подход	Процессный подход
Преимущества	<p>Менее затратная</p> <p>Наличие высококвалифицированных узких специалистов</p>	<p>Есть ответственный за результат в целом</p> <p>Гибкость, быстрое принятие решений и проведение изменений</p>
Недостатки	<p>Никто не отвечает за результат в целом</p> <p>Отсутствие гибкости, медленное принятие решений и проведение изменений</p> <p>Эффективность работы подразделений зачастую достигается в ущерб ее общей эффективности</p> <p>Проблемы, возникающие на стыках функциональных подразделений</p> <p>Конфликты между функциональными подразделениями</p>	<p>Более затратные, дублирование работ</p> <p>Конфликты, возникающие при распределении ресурсов</p> <p>Высокие требования к знаниям и квалификации персонала (широта знаний и умений)</p>

1.2. Понятия процессного подхода

Давайте рассмотрим подробнее некоторые понятия процессного подхода.

Классическое определение функции в бизнесе выглядит следующим образом.

Функция — устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

Что касается процессов, то в настоящее время различными специалистами по организационному проектированию сформулировано несколько различающихся определений бизнес-процессов. Давайте рассмотрим основные из них.

Бизнес-процесс — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).

Бизнес-процесс — это несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей организационной структуры.

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы» (ISO 9000:2000).

Из приведенных определений и смысла, вкладываемого консультантами-практиками в данные понятия, бизнес-процессы и функции можно охарактеризовать следующим образом:

- бизнес-процессы и функции состоят из работ;
- различие между процессами и функциями заключается в различии способов объединения работ и используемых элементов для их описания (табл. 2);
- функция является частью бизнес-процесса и при этом может входить как в различные этапы процесса, так и в различные бизнес-процессы (рис. 3).

Таблица 2. Различия между бизнес-процессами и функциями

Функция	Бизнес-процесс
Совокупность однородных видов деятельности	Совокупность различных видов деятельности
Совокупность специализированных видов деятельности	Взаимосвязаны и упорядочены во времени и пространстве
Является частью бизнес-процесса и может входить в различные бизнес-процессы	Наличие « входов » и « выходов »
	Наличие результата , обладающего ценностью для потребителя
	Состоит из функций

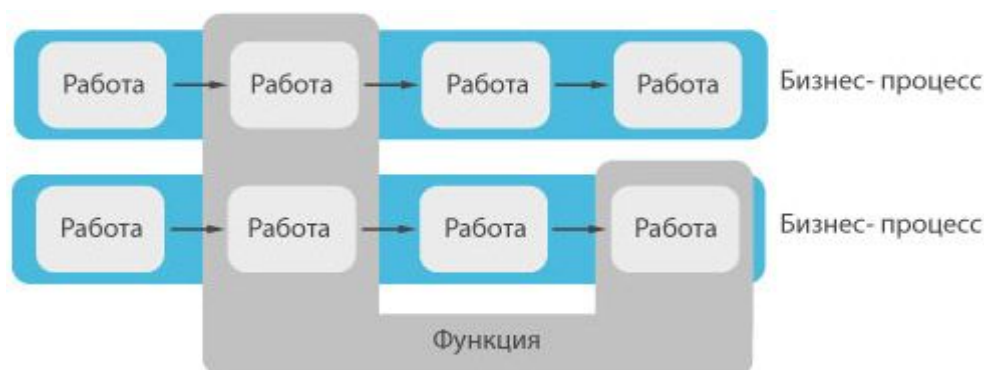


Рис. 3. Бизнес-процессы и функции

1.3. Этапы формирования процессной структуры компании

Рассмотрим, каким образом происходит формирование процессной структуры компании. Проектирование организации состоит из трех этапов: разработка стратегии, проектирование бизнес-процессов, построение оргструктуры и назначение ответственных (рис. 4).

Первым этапом является разработка стратегии; в рамках этого этапа нужно провести следующие основные мероприятия:

- сформулировать стратегические цели организации;
- определить целевого потребителя, потребности которого нужно удовлетворять;
- определить перечень продуктов и услуг, которые компания будет производить с целью удовлетворения потребностей целевого потребителя.

После определения целей, потребителей, продуктов и услуг необходимо перейти ко второму этапу — разработке бизнес-процессов компании, которые нужно реализовывать для того, чтобы производить свои продукты и услуги и обеспечить достижение сформулированных стратегических целей.

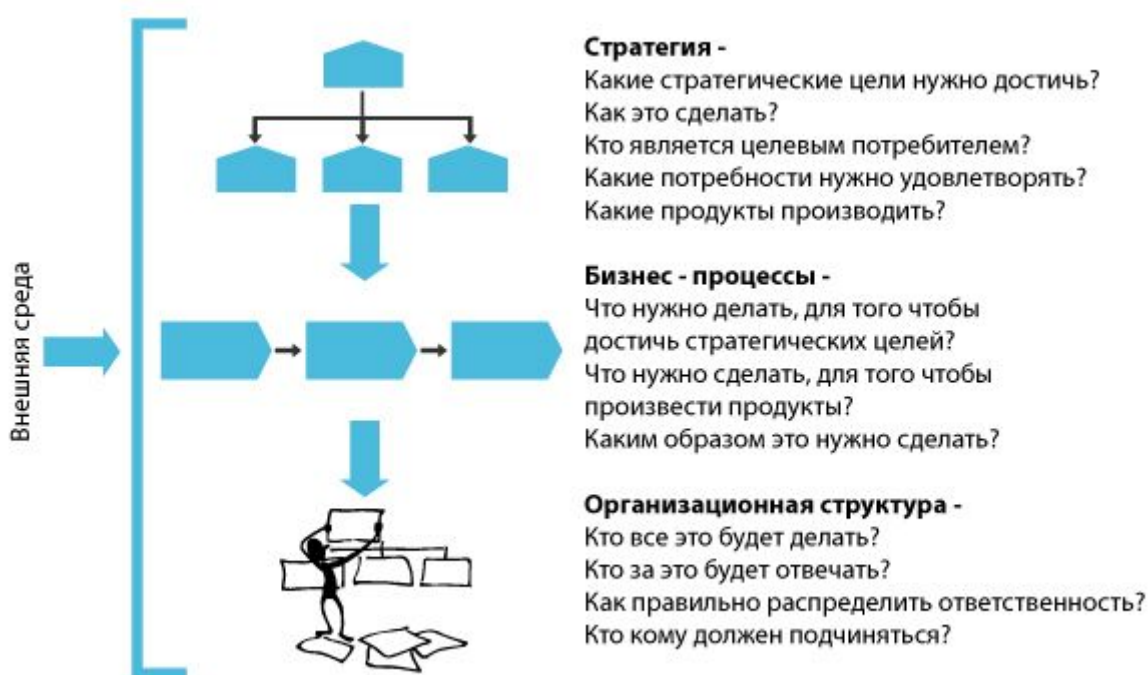


Рис. 4. Этапы проектирования организации

И только на третьем этапе компании следует перейти к проектированию своей организационной структуры. В этой последовательности шагов оргструктура является всего лишь средством, с помощью которого реализуются бизнес-процессы и достигаются стратегические цели. Обратите внимание, что оргструктура — это третичный элемент в цикле проектирования организации и к ее разработке нужно приступать в последнюю очередь. В настоящее время многие российские предприятия постоянно допускают типовую ошибку — они пытаются оптимизировать организационную структуру, пропустив два предыдущих этапа.

Пример проектирования деятельности (компания «Эврика»)

Давайте рассмотрим *пример проектирования деятельности компании «Эврика»*.

На первом этапе нужно разработать стратегию для компании «Эврика». Одним из основных элементов стратегии является ее продуктово-рыночный срез, который содержит описание продуктов и рынков, на которых компания планирует работать в перспективе горизонта стратегического планирования.

Согласно разработанной стратегии, компания «Эврика» в долгосрочной перспективе решила реализовывать три бизнес-направления:

- торговля чаем;
- торговля одеждой;
- торговля мебелью.

После определения бизнес-направлений нужно перейти к проектированию работ, функций и бизнес-процессов. Для того чтобы реализовывать свои бизнес-направления, компании «Эврика» нужно осуществлять следующие основные группы работ (табл. 3).

Таблица 3. Основные группы работ компании «Эврика»

	Закупка	Хранение	Продажа
Торговля чаем	Закупка чая	Хранение чая	Продажа чая
Торговля одеждой	Закупка одежды	Хранение одежды	Продажа одежды
Торговля мебелью	Закупка мебели	Хранение мебели	Продажа мебели

На примере спроектированных работ компании «Эврика» давайте рассмотрим, что такое функция и что такое бизнес-процесс (рис. 5).



Рис. 5. Процессный подход к распределению ответственности в компании «Эврика»

Бизнес-процессы компании «Эврика»

Бизнес-процессы компании «Эврика» представляют собой горизонтальную нарезку спроектированных работ:

Процесс 1. «Торговля чаем» состоит из работ:

- закупка чая;
- хранение чая;
- продажа чая.

Процесс 2. «Торговля одеждой» состоит из работ:

- закупка одежды;
- хранение одежды;
- продажа одежды.

Процесс 3. «Торговля мебелью» состоит из работ:

- закупка мебели;
- хранение мебели;
- продажа мебели.

Функции компании «Эврика» представляют собой совокупность работ, нарезанных по вертикали.

Функция 1. «Закупка» состоит из работ:

- закупка чая;
- закупка одежды;
- закупка мебели.

Функция 2. «Хранение» состоит из работ:

- хранение чая;
- хранение одежды;
- хранение мебели.

Функция 3. «Продажа» состоит из работ:

- продажа чая;
- продажа одежды;
- продажа мебели.

Казалось бы, зачем нужно вводить различия между такими объектами, как функция и бизнес-процесс? Для ответа на этот вопрос давайте рассмотрим третий этап проектирования организации, на котором *разрабатывается организационная структура*.

Для компании «Эврика» может быть построено много типов организационных структур, в зависимости от того, каким образом мы распределим ответственность структурных подразделений за работы, которые были спроектированы.

В данном случае целесообразно остановиться на процессной структуре для компании «Эврика» (см. рис. 5). В данном варианте ответственность подразделений распределяется по продуктам или процессам. Построенная организационная структура компании «Эврика» состоит из следующих структурных подразделений:

- департамент чая;
- департамент одежды;
- департамент мебели.

1.4. Внедрение процессного управления в уже существующей компании

Если мы имеем дело не с только создающейся, а с уже функционирующей компанией, это не значит, что перейти на процессное управление невозможно. Напротив, существует план перехода на подобный тип управления.

Сначала выделяются бизнес-процессы компании. Они существуют в любой компании, но

- они очень фрагментированы;
- они не формализованы и не описаны;
- не всегда понятно, кто же отвечает за результат;
- никто не владеет ситуацией в целом;
- по мере выполнения бизнес-процесса слишком часто происходит передача ответственности и никто не несет ответственности за бизнес-процесс в целом;

- недостаточность или переизбыток точек контроля;
- информационное обеспечение бизнес-процессов неэффективно (целостность, полнота, своевременность поступления).

Первый этап заключается именно в выделении бизнес-процессов, несмотря на их фрагментарность и отсутствие регламентации.

Второй этап состоит в описании границ процессов: необходимо указать входы и выходы (результат) процесса, его поставщиков и клиентов.

На третьем этапе производится непосредственное описание бизнес-процесса: описываются работы (функции), входящие в его состав, взаимосвязь между ними, а также исполнители этих работ и ответственные за их выполнение. Описываются документы, используемые и возникающие в ходе бизнес-процесса.

На четвертом этапе назначаются владельцы процессов, т.е. те, кто отвечает за результаты всего процесса.

После того как назначены владельцы процессов, можно создавать систему планирования и отчетности по бизнес-процессам. На этом этапе разрабатываются показатели и формы отчетов, которые исполнители работ процесса предоставляют владельцу процесса по истечении определенного времени (рис. 6).

Владелец процесса сможет сравнить результаты деятельности процесса с данными за предыдущий период и с плановыми значениями и предпринять корректирующие действия по исправлению ситуации. Строго говоря, эти отчеты представляют собой не что иное, как обратную связь для владельца процесса.

Карточка контракта ...

Функция	Сроки-План	Сроки-Факт
Заключение контракта
Оплата поставщикам
Доставка
Получение оплаты от покупателя
Подписание акта

Рис. 6. Пример отчета по бизнес-процессу

1.5. Главная формула построения и оптимизации организации

Часто бывает так, что показатели эффективности работы компании почему-то снижаются, растут затраты, снижается качество продукции и услуг, возникают временные заминки. Все это свидетельствует о нарушениях работы компании и требует анализа и оптимизации.

В таком случае необходимо разрабатывать предложения по совершенствованию бизнес-процессов и структуры компании. Как правильно это делать, с чего начать?

При оптимизации организации рекомендуется использовать проверенную на опыте формулу, включающую строгую последовательность следующих шагов (рис. 7).

1. Описание модели организации «как есть».
2. Анализ модели «как есть».
3. Разработка модели «как надо».
4. Разработка плана перехода из состояния «как есть» в состояние «как надо».
5. Внедрение изменений и построение модели организации «как надо».

При проведении анализа и разработки процессов «как надо» нужно использовать результаты стратегического анализа и планирования. Иначе говоря, для построения оптимальных бизнес-процессов и организационной структуры требуется наличие разработанной стратегии.

В современном менеджменте проводить анализ и оптимизацию деятельности рекомендуется с использованием моделей бизнес-процессов, позволяющих схематично представить их суть. Такой подход позволяет повысить качество результатов, уменьшить время и издержки проекта по оптимизации деятельности организации, поскольку модель процессов позволит сосредоточиться на главном, не задерживаясь на мелочах.

Например, моделирование используется в медицине. Когда приходит пациент, врач проводит анализы, разрабатывая и анализируя различного рода модели: рентгеновские снимки — модель скелетной системы, кардиограмму — модель работы сердечной системы и т.д. И только по этим моделям профессиональный врач принимает решение о причине болезни и методах лечения.

1.6. Моделирование бизнес-процессов

Модели используются и в других видах деятельности. Строители, перед тем как построить дом, проектируют его, разрабатывая чертеж. Чертеж представляет собой модель «как надо». Потом с помощью этого чертежа (модели «как надо») рассчитываются смета, время строительства, которые согласуются с заказчиком, корректируются до оптимального варианта, и только потом начинаются реальные работы по строительству.

Современная бизнес-организация представляет из себя тоже большой дом, только на порядок более сложный. Поэтому при ее построении использование таких чертежей, которые называют бизнес-моделями, является одним из основных составляющих успеха проекта. Применяя вышеописанную технологию описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов компании, можно добиться следующего.

1. Прозрачности, контролируемости и управляемости бизнеса, наведения порядка, реализации стратегии, поддержания роста.
2. Оптимизации работы компании:
 - снижение издержек;
 - уменьшение времени процессов;
 - повышение качества процессов, уменьшение рисков.
3. Построения эффективной организационной структуры.
4. Реструктуризация.
5. Проектирования новых бизнес-направлений и бизнес-процессов.
6. Тиражирования бизнеса.
7. Автоматизации.
8. Правильного подбора персонала. Мотивации.
9. Уменьшения персонализированности.
10. Регламентации. Высвобождения времени руководителей.
11. Повышения эффективности работы персонала.
12. Финансовой оптимизации (себестоимость объектов учета, управленческий учет, бюджетирование).
13. Повышения рыночной стоимости компании, инвестиционной привлекательности, имиджа, выхода на новые рынки, стандартизации по ISO 9000.

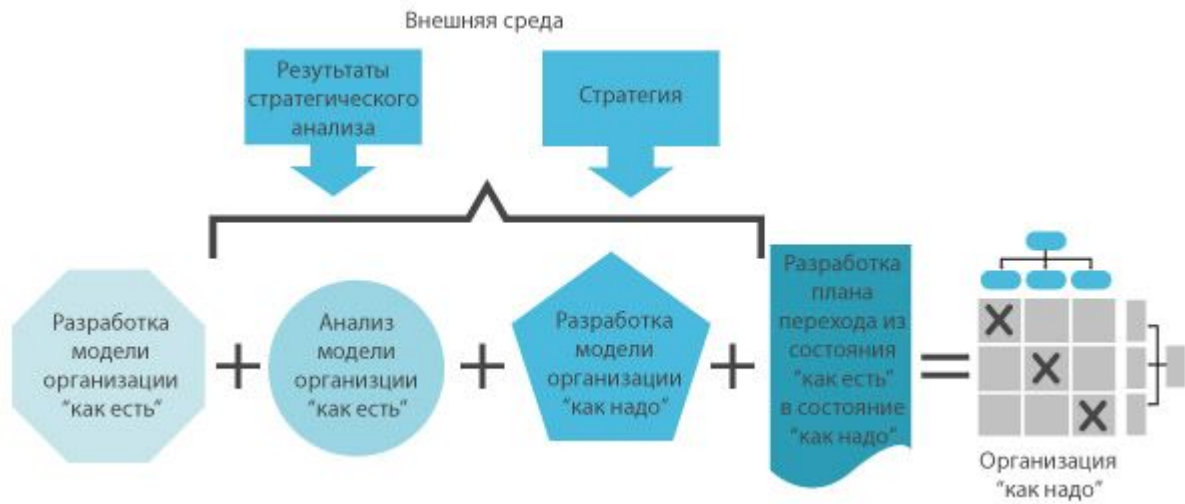


Рис. 7. Главная формула построения и оптимизации организации

Раздел 2. Идентификация и выделение бизнес-процессов

2.1. Четыре группы бизнес-процессов

При описании бизнес-процессов на этапе описания деятельности «как есть» процессы, существующие в компании, делят на четыре группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями.



Одной из сложностей постановки современного менеджмента является наличие слабо формализованных объектов, которыми необходимо эффективно управлять. Для того чтобы точнее определить подобные объекты, приводят несколько определений, которые с разных точек зрения описывают рассматриваемый объект. Аналогичным образом поступают при рассмотрении четырех групп бизнес-процессов.

2.1.1. Основные бизнес-процессы и их характеристики

К группе **основных** относят следующие бизнес-процессы:

- процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания;
- процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;
- процессы, прямой целью которых является получение доходов;
- процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Последнее определение предложили классики реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Д. Чампи. Ими было предложено использовать данное определение как один из методов определения того, является ли процесс основным или нет. Согласно этому методу у внешнего клиента нужно спросить, готов ли тот платить деньги за данный бизнес-процесс или нет. Если клиент ответит «да», значит, данный процесс является основным, если «нет», то процесс относят к одной из трех оставшихся групп.

Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании (далее это будет рассмотрено на практических примерах). Помимо этого **основные бизнес-процессы определяют доходы компании**. Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение. Их ни в коем случае нельзя отдать на аутсорсинг, т.к. организация потеряет свою конкурентоспособность. Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Таблица 4. Характеристики основных бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<p>Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость предлагаемому компанией продукту;</p>	<p>Представляют «зеркальное отражение» бизнес - направлений деятельности;</p>
<p>Бизнес-процессы, которые создают продукт представляющий ценность для внешнего клиента;</p>	<p>Являются источником генерирования доходов;</p>
<p>Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов;</p>	<p>Определяют профиль бизнеса; Имеют стратегическое значение;</p>
<p>Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги</p>	<p>Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании</p>

Дерево основных бизнес-процессов компании «Эврика». Вариант 1

Давайте рассмотрим пример построения дерева основных бизнес-процессов на примере компании «Эврика». Первый вариант дерева бизнес-процессов состоит из следующих элементов:

1. Закупка

- закупка чая;
- закупка одежды;
- закупка мебели.

2. Хранение

- хранение чая;
- хранение одежды;
- хранение мебели.

3. Продажа

- продажа чая;
- продажа одежды;
- продажа мебели.

При построении данного варианта дерева основных бизнес-процессов на первом уровне был применен критерий декомпозиции — функция, а на втором уровне — продукт (рис. 8).

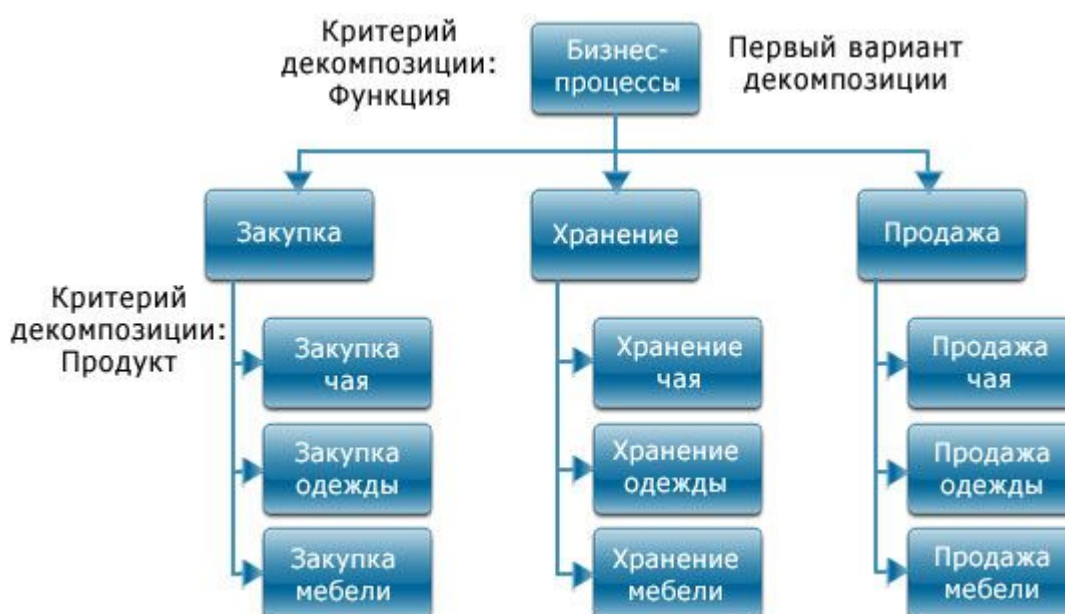


Рис. 8. Первый вариант дерева основных бизнес-процессов компании «Эврика»

Дерево основных бизнес-процессов компании «Эврика». Вариант 2

Оказывается, что построение дерева бизнес-процессов не является однозначной задачей и имеет несколько решений. Для одной и той же компании можно построить несколько вариантов таких деревьев. Второй вариант дерева основных бизнес-процессов для компании «Эврика» получается, если поменять последовательность применения критериев декомпозиции — функция и продукт.

- **Торговля чаем**

- закупка чая;
- хранение чая;
- продажа чая.

- **Торговля одеждой**

- закупка одежды;
- хранение одежды;
- продажа одежды.

- **Торговля мебелью**

- закупка мебели;
- хранение мебели;
- продажа мебели.

Нижний уровень первого варианта и верхний уровень второго варианта дерева бизнес-процессов компании «Эврика» является зеркальным отражением дерева бизнес-направлений (рис. 9).



Рис. 9. Второй вариант дерева основных бизнес-процессов компании «Эврика»

В данном случае встает вопрос: «Какой вариант лучше?» Практика описания и оптимизации деятельности показала преимущество использования второго варианта, и он является рекомендуемым в тех случаях, когда процессы закупки, хранения и продажи разных продуктов различны. Бывает так, что процесс закупки для обоих продуктов одинаков, т.е. закупаются одни и те же материалы. В этом случае процесс «закупка материалов» будет единым для двух продуктов.

Пример основных процессов верхнего уровня для компании, производящей и продающей одежду и обувь

В качестве примера такого случая можно привести компанию, производящую и продающую одежду и обувь. Материалы для производства одежды и обуви используются одни и те же — кожа, ткани и т.д. Поэтому процесс «закупка материалов» будет единым для одежды и обуви: ведь закупается некоторое количество материалов, а потом они сортируются на производство одежды и обуви.



Рис. 10. Основные процессы верхнего уровня для компании, производящей и продающей одежду и обувь

То же правило действует в отношении процесса «нанесение на продукцию рисунка», поскольку технология и материалы для одежды и обуви одни и те же. Основные процессы верхнего уровня рассматриваемой компании представлены на рис. 10.

2.1.2. Обеспечивающие бизнес-процессы

В отличие от основных, **обеспечивающие** бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. **Клиенты за них не готовы платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала.** Клиентами обеспечивающих процессов обычно являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д.

К обеспечивающим процессам относятся:

- процессы, клиентами которых являются основные процессы, структурные подразделения и сотрудники организации;
- процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации.

Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить продукты, которые годятся для продажи на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными, или побочным. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения.

По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечивающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и противоположная перспектива — компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данный бизнес-процесс более дешево, быстро и качественно ввиду своей специализации и наличия большей компетенции и опыта.

Таблица 5. Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<p>Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы;</p> <p>Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации</p>	<p>Выходы могут продаваться на внешнем рынке;</p> <p>Не имеют стратегического значения;</p> <p>Могут превратиться в основной бизнес-процесс;</p> <p>Могут отмереть в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг</p>

2.1.3. Бизнес-процессы управления

Процессы управления также являются обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие.

К группе управленческих относят следующие бизнес-процессы:

- процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность;
- процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс «Управление финансами» управляет объектом «деньги», бизнес-процесс «Управление маркетингом» — объектом «клиент», бизнес-процесс «Управление персоналом» — объектом «персонал» и т.д.

Таблица 6. Характеристики бизнес-процессов управления

Определения	Отличительные особенности
<p>Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность;</p> <p>Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации</p>	<p>Имеют типовую внутреннюю структуру:</p> <ul style="list-style-type: none"> планирование; организация; учет; контроль; регулирование. <p>Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет:</p> <ul style="list-style-type: none"> стратегия; деньги; персонал; потребитель; товарный запас; активы; и т.д.

Структура бизнес-процессов управления

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из следующих этапов (рис. 11).

- **Этап 1. «Планирование».** На данном этапе собирается информация, проводится ее анализ и разрабатывается план действий.
- **Этап 2. «Организация».** После разработки плана нужно обеспечить его реализацию — довести мероприятия до сотрудников, мотивировать и обеспечить сотрудников необходимыми для реализации плана ресурсами.
- **Этап 3. «Учет».** По истечении установленного периода нужно собрать фактическую информацию о выполнении запланированных работ и достигнутых результатов.
- **Этап 4. «Контроль».** После проведения учета план сопоставляется с фактической информацией и проводится анализ план-фактных отклонений.
- **Этап 5. «Регулирование».** На последнем пятом этапе принимается решение о последующих действиях — корректировке планов, поощрении или наказании сотрудников, которые эти планы реализовывали.



Рис. 11. Типовая структура бизнес-процессов управления

Любой управленческий процесс ложится на эту схему. Если взять процесс «Бюджетирование», то этап «Планирование» будет называться «Разработкой бюджетов», выходом которого будут финансовые и операционные бюджеты. Далее обеспечивается реализация бюджетов, осуществляется учет достигнутого и т.д. Если рассмотреть процесс «Стратегическое управление», то первый этап будет называться «Стратегическое планирование», выходом которого будет стратегический план.

Виды бизнес-процессов управления

Давайте рассмотрим, сколько бизнес-процессов управления существует. Одни управленческие школы выделяют 16 процессов управления, другие — 12, третьи — 7. В реальности количество бизнес-процессов управления неограниченно и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании и которыми необходимо управлять (рис. 12).

Если сделать обобщение, то существует ряд «необходимых» бизнес-процессов управления, которые имеются в любой компании:

- стратегическое управление;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление персоналом.



Рис. 12. Виды бизнес-процессов управления

В любой компании есть такой объект управления, как «Стратегия», и данным объектом нужно управлять. Стратегию нужно планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда возникает необходимость в бизнес-процессе «Стратегическое управление». Во всех компаниях также существуют следующие важные ресурсы или объекты управления — «деньги», «клиенты» и «персонал». Для них строятся соответствующие бизнес-процессы управления.

Что касается других бизнес-процессов управления, то они определяются спецификой и стратегией компании. Например, одна компания внедрила у себя управленческий бизнес-процесс, который называется «Управление активами». Дело в том, что данная компания поставила в качестве одной из стратегических целей — повышение своей рыночной стоимости. При этом компания имела акции, которые котировались на фондовом рынке. Для реализации этой цели в компании и был создан бизнес-процесс «Управление активами», для поддержки которого было сформировано отдельное структурное подразделение.

Для бизнесов, имеющих вредное производство, появляется такой критический объект управления, как окружающая среда, за загрязнение которой компания подвергается большим штрафам. В данных компаниях созданы и функционируют бизнес-процессы управления окружающей средой — экологией.

Типовые описания бизнес-процессов управления

Ввиду типовой структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее типовых из них разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых описаний позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию имеющихся управленческих бизнес-процессов. Для этого нужно взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор управленческих функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия «как есть». Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов в компании не хватает для того, чтобы перевести организацию в более оптимальное состояние «как надо».

В приложении приведены типовые описания следующих управленческих бизнес-процессов:

- стратегическое управление;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление персоналом;
- логистическое управление.

2.1.4. Бизнес-процессы развития

Последняя группа бизнес-процессов, которую осталось рассмотреть, – это бизнес-процессы развития.

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода. Что такое проект? Проект — это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену приходит новый проект, и эта ситуация повторяется многократно.

Таблица 7. Характеристики бизнес-процессов развития

Определения	Отличительные особенности
<p>Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;</p> <p>Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации</p>	<p>На 80% представляют собой проекты – процессы, которые выполняются один раз;</p> <p>Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;</p> <p>Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному</p>

2.2. Пример дерева бизнес-процессов компании

Давайте рассмотрим пример дерева бизнес-процессов компании, занимающейся бизнесом по производству и продаже аудио-видео продукции и торгового оборудования (рис. 13).

Первая группа бизнес-процессов — это основные процессы:

- закупка и розничная торговля аудиовидеопродукцией;
- производство и продажа аудиопродукции;
- производство и продажа торгового оборудования.

Вторая группа бизнес-процессов — это обеспечивающие процессы:

- обеспечение безопасности;
- административно-хозяйственное обеспечение (АХО);
- юридическое обеспечение.

Третья группа процессов — это процессы управления. В этой компании существовали следующие критические объекты управления, которыми нужно было управлять: «Стратегия», «Деньги», «Клиент», «Персонал» и «Товарный запас». Для управления этим объектами существовали следующие бизнес-процессы управления:

- стратегическое управление;
- управление персоналом;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление товарным запасом.



Рис. 13. Дерево бизнес-процессов компании, занимающейся бизнесом по производству и продаже аудиовидеопродукции и торгового оборудования

Для этой компании к типовым бизнес-процессам управления добавился новый бизнес-процесс «Управление товарным запасом». Это вызвано тем, что продуктовый ассортимент данной компании составлял несколько десятков тысяч наименований и, как следствие, товарный запас был критическим объектом управления, так как недостаточно эффективное управление им приводило к большим издержкам.

В данном дереве бизнес-процессов отсутствует ветка с бизнес-процессами развития. Это происходит от того, что бизнес-процессы развития представляют собой проекты, которые невозможно формализовать заранее. Каждый проект формализуется и описывается в тот момент, когда он инициируется. Поэтому при построении дерева бизнес-процессов проекты развития не показываются, показываются только регулярные виды деятельности.

2.3. Правила описания бизнес-процессов

Существуют некоторые правила, которых мы рекомендуем придерживаться при выделении бизнес-процессов верхнего уровня.

- Выделенные бизнес-процессы должны соответствовать определению процессов: в состав процесса должны входить работы, необходимые для достижения его целей, — не больше и не меньше.
- Выделенные бизнес-процессы должны быть равновеликими (быть одного уровня, масштаба, значимости и т.д.).
- Степень детализации компании на бизнес-процессы верхнего уровня должна быть таковой, чтобы общее количество выделенных бизнес-процессов верхнего уровня было около 20.
- Выделенные бизнес-процессы верхнего уровня должны устраивать основных потребителей этой информации — субъектов, которые будут использовать эту информацию в дальнейшем для управления и совершенствования деятельности предприятия, первого руководителя, топ-менеджеров компании и др.

2.4. Глубина описания бизнес-процессов

При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации, при котором количество выделенных бизнес-процессов не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов это норматив удваивается и равняется 40. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы, из которых он состоит. Этот шаг называют описанием бизнес-процессов.

При описании бизнес-процесса возникает вопрос: до какого уровня нужно опускаться, до какого уровня нужно декомпозировать (т. е. делить) бизнес-процесс? детализировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности. Специалисты по описанию бизнес-процессов часто шутят, говоря, что работа по описанию бизнес-процессов начинается и никогда не заканчивается. Это определяется тем, что любую операцию, например «Подготовка документа», всегда можно разбить на более простые шаги: «Включить компьютер», «Запустить текстовый редактор» и так далее. Поэтому если не сформулировать критерии определения степени и глубины описания, работа по описанию бизнес-процессов может никогда не закончиться. При этом существует следующее требование — для того, чтобы детально описать всю деятельность организации и оперативно поддерживать разработанное описание в актуальном состоянии, на каждых трех работающих в организации сотрудников понадобится один специалист по моделированию бизнес-процессов.

Когда нужно остановиться при описании бизнес-процесса? Какие критерии существуют? Для ответа на этот вопрос вводят такое понятие, как цель описания бизнес-процессов. Прежде чем описать бизнес-процесс, необходимо четко сформулировать цель его описания: для чего нужно описывать процесс и что нужно получить от описания процесса на выходе.

Можно поставить целью снижение издержек процесса, можно спланировать уменьшение времени или повышение качества бизнес-процесса и т.д. Сформулированная цель дает критерий глубины и степени описания бизнес-процесса, согласно чему описание должно вестись до тех пор, пока сформулированная цель, которая должна быть измеримой, не достигнута.

В итоге глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. Тем не менее, в проектах по описанию и оптимизации бизнес-процессов удалось обобщить стандартные цели и найти стандартные критерии определения глубины описания бизнес-процессов. В общем случае процесс нужно декомпозировать до уровня, когда будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации. При достижении этого уровня необходимо остановиться.

Как показала практика, основные проблемы в деятельности организации лежат на стыках между структурными подразделениями и сотрудниками. При этом одним из основных методов оптимизации деятельности является формализация распределения ответственности между подразделениями и сотрудниками, а также формализация результатов, передаваемых от одного сотрудника или подразделения компании к другому.

На рис. 14 показано дерево работ бизнес-процесса. Согласно вышеописанному критерию, для завершения его описания необходимо детализировать только работу 3.1.1, так как за нее отвечают две должности.

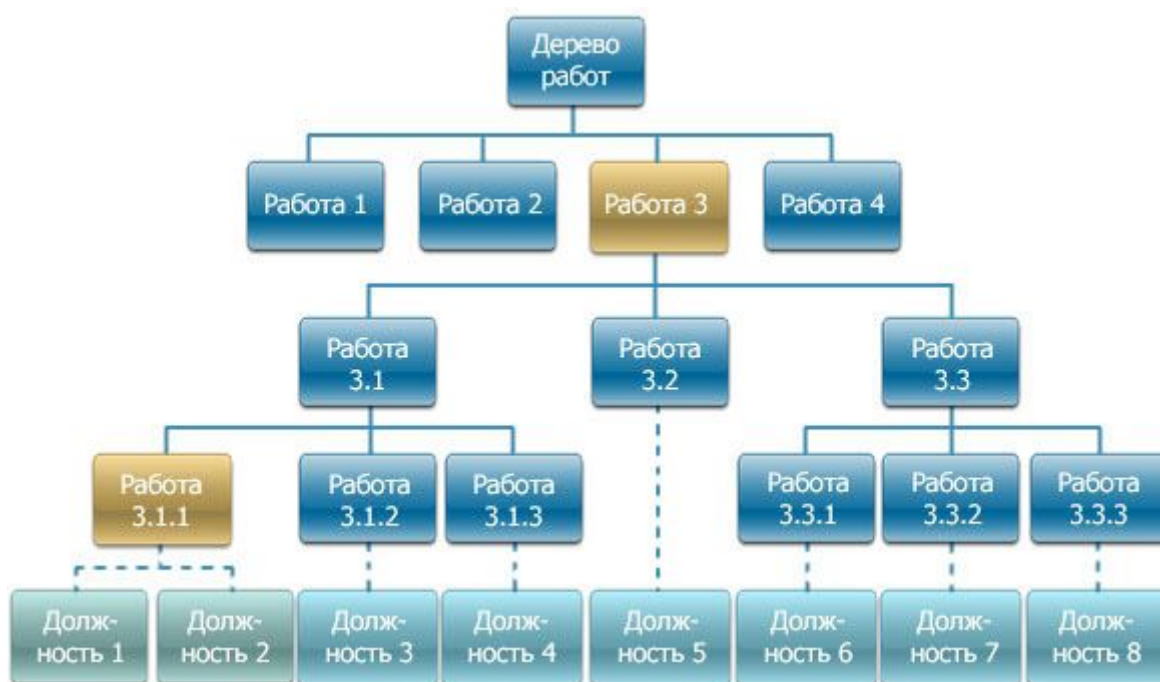


Рис. 14. Дерево работ бизнес-процесса

Для экономии ресурсов, снижения времени и повышения успешности проекта по описанию и оптимизации деятельности необходимо иметь четкое представление о об объеме и трудоемкости работ по описанию бизнес-процессов. Эта работа достаточно рутинная и по времени может достигать нескольких месяцев для средней организации. Нужно знать, что при детализации бизнес-процесса объем работ по его описанию экспоненциально увеличивается при переходе на нижние уровни.

Давайте рассмотрим случай, когда каждая работа бизнес-процесса делится на четыре части. Если опуститься до третьего уровня, в целом получается двадцать одна работа. Если же опуститься на шесть уровней вниз, общее количество работ составит величину близкую к полутора тысячам. В случае если делить каждую работу бизнес-процесса на шесть частей, то соответственно на третьем уровне получится сорок три работы, а на шестом — около десяти тысяч (табл. 8).

Таблица 8. Размер дерева работ бизнес-процесса

Уровень в дереве	Общее число работ в дереве	
	Декомпозиция на 4 работы	Декомпозиция на 6 работ
1	1	1
2	5	7
3	21	43
4	85	259
5	341	1555
6	1365	9331

Практика показала, что разбиение деятельности компании на количество операций, превышающее одну тысячу, приводит к тому, что работа по описанию бизнес-процессов становится очень сложной, и здесь необходимо остановиться и вспомнить про закон Парето 20 на 80. В большинстве случаев такая глубина детализации является достаточной.

При описании бизнес-процессов следует помнить две вещи. Первое — нужно очень аккуратно контролировать уровни описания и стараться сделать так, чтобы общее количество операций не превосходило тысячу. Второе — без программной поддержки провести эту работу быстро, дешево и качественно весьма тяжело, а в большинстве случаев — просто невозможно.

2.5. Другие способы классификации бизнес-процессов

При рассмотрении метода построения дерева бизнес-процессов в предыдущем пункте использовался подход, согласно которому бизнес-процессы были разделены на четыре группы: основные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития. Оказывается, что это всего лишь один из основных подходов, наиболее часто применяемых на практике.

Существуют и другие подходы к классификации бизнес-процессов.

- Модель, применяемая западными консалтинговыми компаниями.

- Модель BAAN.
- Модель Oracle.
- Тринадцатипроцессная модель.
- Восьмипроцессная модель.
- Модель Шера.
- Модель Портера.
- Модель Хаммера.

Ввиду отсутствия в мире единой договоренности, различные группы специалистов в области совершенствования организаций стремятся разработать собственные, наилучшие, по их мнению, подходы к классификации.

Первый подход применяют некоторые консалтинговые компании, и в его рамках бизнес-процессы делят только на два типа: продуктивные и обеспечивающие. В данном подходе, например, деятельность по управлению разбивается и разносится по двум группам. Например, процесс маркетинга относят к продуктивным бизнес-процессам, управление финансами — к обеспечивающим.

Модель BAAN, применяемая специалистами по внедрению интегрированных информационных систем, использует совершенно другой принцип декомпозиции и делит бизнес-процессы на основные и управленческие. При этом под основными процессами понимаются все процессы по перемещению или преобразованию материальных потоков. Бизнес-процессы по перемещению или преобразованию информационных потоков относят к группе управленческих.

Модель Oracle также применяется компаниями по внедрению информационных систем и классифицирует процессы на создающие ценность, обеспечивающие и процессы внешнего взаимодействия.

Тринадцатипроцессная модель примечательна тем, что выделяется всего 13 процессов, часть из которых — основные, а часть — вспомогательные (обеспечивающие). Эти 13 процессов общие для всех компаний.

Восьмипроцессная модель предполагает выделение только 8 процессов, к которым сводятся все процессы компании.

Модель Шера разделяет процессы на производственные, т.е. непосредственно участвующие в создании товара или услуги, и на процессы управления (стоимостью, финансами, информацией).

Модель Портера делит процессы на первичные и вспомогательные. Причем первичные процессы включают только те, которые формируют товар или услугу и доводят ее до потребителя. Все остальные процессы относятся к вспомогательным.

Модель Хаммера схожа с первым, только она предполагает разделение обеспечивающих процессов на инфраструктурные и непосредственно обеспечивающие. При этом к инфраструктурным могут относиться некоторые управленческие процессы. Процессов развития данный подход не предполагает.

Каждый из перечисленных подходов обладает своими преимуществами и недостатками, и в общем случае не имеет большого значения, какой из подходов применять. Главное, чтобы в рамках одной компании при описании бизнес-процессов применялся только один подход и не более. При описании бизнес-процессов компании рекомендуется уходить от споров, касающихся вопросов наилучшего подхода и быстро выбрать один из них. Для этого рекомендуется помнить следующее правило — «абсолютно точных или идеальных классификаций не существует, но их применение удобно».

2.6. Аутсорсинг процессов

Основной предпосылкой возникновения аутсорсинга является разделение труда, о котором говорил еще Адам Смит. И действительно, зачем компании выполнять самостоятельно то, что не является для нее основным видом деятельности, ради чего она не создавалась? Гораздо проще довериться другой компании, созданной специально для выполнения определенных функций.

Дело в том, что разделение труда нужно трактовать не дословно, когда каждый выполняет одну узко специализированную работу, что в результате ведет к высокой фрагментарности бизнес-процессов компании. Разделение труда может быть не функциональным, а процессным. Основные процессы будут выполняться в компании, а обеспечивающие — отдаваться на аутсорсинг профильным организациям, для которых эти бизнес-процессы будут основными, а значит, им будет уделяться особенное внимание, они будут реализовываться качественно и профессионально.

Например, производственная компания может легко отдать на аутсорсинг бизнес-процесс «Маркетинговое обеспечение», который для нее будет обеспечивающим. В то же время для маркетингового агентства, которое будет его выполнять, этот процесс уже будет основным, то есть профильным.

В самом деле, сейчас невозможно представить компанию, где не было бы отдела персонала, бухгалтерии, маркетингового, юридического и административно-хозяйственного отделов, — это неотъемлемые составляющие среднестатистической оргструктуры. Это привычная для всех ситуация, но привычное — еще не значит лучшее.

Есть специализированные компании, работающие в этих областях, которые могут выполнять эти процессы намного эффективнее, так как, как уже было сказано, они для них — основные, профильные.

2.6.1. Что можно передать на аутсорсинг?

На аутсорсинг можно передать любой бизнес-процесс, который не является основным, то есть таким, ради которого создавалась компания. Так, адвокатская контора не станет отдавать на аутсорсинг юридические консультации, поскольку именно ради оказания подобных услуг она и создавалась. Но эту задачу вполне может отдать внешней организации какая-либо промышленная корпорация.

Вот что пишут Хаммер и Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпорации»: «Представьте, что в организации (в данном случае рассматривается страховая компания — прим.) есть лишь один сотрудник, которому можно поручить обработку страховой претензии. Какие задачи нужно для этого исключить или объединить? Какую работу придется отдать на сторону...?»

Таким образом, необходимо представить себе, что в вашей компании есть только один сотрудник. Чтобы компания смогла работать в таком составе, нужно понять, что должен выполнять он, а что можно смело отдать на сторону. Так, если ваша компания занимается оптовой торговлей, то ваш единственный сотрудник вряд ли в первую очередь будет заниматься подбором персонала или уборкой помещений. В его обязанности будет входить исключительно взаимодействие с клиентами и поставщиками, чтобы заказ был получен и отгружен вовремя, а все остальное будет передано внешним организациям.

Таким образом, на аутсорсинг можно отдать любые обеспечивающие процессы. Перечислим их:

- маркетинг;
- обеспечение персоналом (подбор, развитие, аттестация и т.д.);
- бухгалтерский учет;
- административно-хозяйственное обслуживание;
- юридическое обеспечение;
- доставка товара.

Остальные процессы зависят от специфики деятельности организации: необходимо выявить из них непрофильные, которые компания привыкла принимать за основные. Более того, на аутсорсинг можно отдать даже стратегическое и финансовое планирование, тогда в роли аутсорсеров будут выступать консалтинговые компании.

В девелоперской компании, которая занималась приобретением, реконструкцией и управлением объектами недвижимости, принято было считать строительство профильным бизнес-процессом. Однако после работы консультантов выяснилось, что основным процессом было именно коммерческое и хозяйственное управление

объектом — от поиска объекта для покупки до его дальнейшей эксплуатации, так как целью создания компании было не строительство зданий, а именно управление ими на протяжении всего срока службы. Выполнение строительных работ (реконструкция, текущий ремонт) было условием реализации основной цели организации, оно обеспечивало ее выполнение, но было обеспечивающим процессом, который без труда можно было передать внешней строительной организации.

Конечно, неверно называть аутсорсинг панацеей от любых проблем в организации, однако к несомненным его достоинствам следует отнести повышение эффективности и качества некоторых бизнес-процессов, сокращение их сроков и, в идеале, стоимости. Все дело в том, что, как уже говорилось, процессы, отдаваемые на аутсорсинг, являются для этих компаний профильными. Естественно, в любой компании основное внимание уделяется именно основным процессам, которые и приносят прибыль. В компании, которая эти процессы отдает внешней организации, они выполняются чаще всего посредственно: они неосновные, а потому руководители им уделяют мало внимания и считают, что вполне достаточно, что эти процессы просто работают, а как они выполняются — не суть важно. Выход таких процессов чаще всего не удовлетворяет внутренних клиентов компании по срокам, по качеству, по разнообразию, полноте выполнения, стоимости.

Например, возьмем процесс «обеспечение персоналом». В 90% компаний, где данный процесс не отдан на аутсорсинг, руководители так или иначе жалуются на отдел по персоналу: «кого они нам подбирают?», «почему они все никак нам никого не подберут?». Таким образом, внутренние клиенты рассматриваемого процесса недовольны его выходом: подобранные сотрудники не соответствуют ожиданиям. При этом процесс обычно обходится компании в 3000 долларов и более (при условии ЗП сотрудника отдела персонала 800 долларов, 3 менеджерах по подбору персонала и текущих расходах), но стоит ли он того?

Обычное рекрутинговое агентство берет за свои услуги 15-20% от годового дохода кандидата. Если взять среднюю ЗП 1000 долларов, то подбор такого сотрудника обойдется компании в 1800-2400 долларов с предоставляемой гарантией на него в 3-6 месяцев. Обычно в средних компаниях новых сотрудников берут не чаще 1-2 раз в месяц, поэтому выгоднее пользоваться услугами аутсорсеров.

Более того, кадровая служба иногда не в силах проверить квалификацию каждого специалиста, вынуждена отвлекать сотрудников других отделов от основной работы. В силу нехватки времени, кандидаты подбираются недостаточно тщательно, а потом может оказаться, что они не соответствуют требованиям. Профильное кадровое агентство сосредоточено только на подборе кандидатов, поэтому подходит к выполнению процесса ответственно и оценивает соискателей максимально тщательно, предоставляя клиенту уже готового сотрудника, которого не нужно проверять, тратя драгоценное время.

Отдав подбор персонала на аутсорсинг, можно держать 1-2 специалистов по кадровому учету.

Однако в аутсорсинге не всего можно получить идеальную ситуацию: порой внешняя компания не обладает специфическими знаниями в вашей области, а потому качество ее работы может быть недостаточным.

Если IT-компания отдает юридическое обеспечение на аутсорсинг, но юристы могут быть не в состоянии дать ответы на специфические вопросы по компьютерному оборудованию, им понадобится больше времени на поиск верного решения, т.к. они обладают лишь общими знаниями.

В таких случаях аутсорсинг может даже снизить эффективность работы компании, чем если бы она выполняла данный бизнес-процесс своими силами, наняв юриста, который бы быстро освоил специфику отрасли. То же касается процесса подбора персонала — не всегда в рекрутинговой компании имеются специалисты из вашей отрасли, которые могут адекватно оценить способности кандидата на вакансию.

2.6.2. Как осуществить аутсорсинг?

Перед тем как передать тот или иной бизнес-процесс на аутсорсинг, нужно пройти следующие шаги.

1. **Выделить основные направления деятельности компании**, то есть то, ради чего создавалась компания. Здесь важно выделить именно профильную деятельность, а не все, чем компания занимается. Вот подсказка: профильным видом деятельности для компании является то, с помощью чего владельцы компании рассчитывали получить основную прибыль при создании компании (благотворительные организации не рассматриваются). **Определить** процессы, напрямую связанные с бизнес-направлениями компании, — **основные бизнес-процессы**. Их нельзя отдавать внешним организациям. Однако не надо путать процессы.

Если компания предоставляет услуги по трансляции киноканалов, можно ошибочно отнести установку специального оборудования для просмотра к основному бизнес-процессу компании. Компания занимается именно созданием киноканалов и их трансляцией, а вовсе не производством и установкой оборудования для приема сигнала. Так что этот процесс не является основным для организации.

2. **Выделить остальные бизнес-процессы верхнего уровня** (наиболее общие процессы). На этом этапе нужно определить остальные бизнес-процессы, осуществляемые в компании. При этом надо соблюдать принцип равенства уровней выделяемых процессов: если в качестве основных были выделены, например, трансляция киноканалов и создание киноканалов, то обеспечивающими должны стать, например, юридическое обеспечение, а не оформление договоров.

3. **Определить возможность передачи на аутсорсинг этих процессов.** В качестве критериев оценки такой возможности можно использовать организационные, финансовые, психологические и иные сложности, которые могут возникнуть при передаче некоторых процессов внешним организациям. Под организационными сложностями обычно понимают проблемы взаимодействия с аутсорсерами, такие как сроки и форма предоставления им информации, сроки и форма результатов работы аутсорсеров, контактные ответственные за бизнес-процесс лица и т.д.
4. В качестве финансовых трудностей можно рассмотреть вариант, когда большая эффективность выполнения того или иного процесса другой компанией будет означать и слишком высокую стоимость аутсорсинга. Психологические проблемы аутсорсинга включают и увольнение «лишнего» персонала, и возложение на отдельных сотрудников новых функций по взаимодействию с аутсорсерами, и боязнь изменений как таковая. Под иными сложностями понимаются специальные знания, требуемые для выполнения бизнес-процесса, либо другие особенности, которых аутсорсер может не знать, но которые являются существенным условием качественного выполнения бизнес-процесса. В качестве примера можно вспомнить юридическое обеспечение IT-компании, рассмотренное выше.
5. **Определение границ процессов на аутсорсинг.** После того как вы выбрали, какие бизнес-процессы можно отдать другим компаниям, необходимо четко выделить границы этих процессов: с какого действия будет начинаться работа аутсорсера и каким она будет завершаться. Например, обычно процесс управления персоналом передается лишь в части подбора сотрудников, а их оформление происходит внутри компании. Этот этап крайне важен, особенно при подписании договора и разграничении ответственности.
6. **Выбор внешней компании.** Это важный этап аутсорсинга, так как от решения зависит будущее качество бизнес-процесса. Основным моментом — обратить внимание на опыт работы компании и в частности — именно с компаниями вашей отрасли.
7. **Выбор ответственного** за взаимодействие с внешними компаниями. С передачей процесса на аутсорсинг в компании автоматически должен появиться сотрудник, ответственный за контроль работы внешней компании.
8. **Определение регламента взаимодействия.** Со сменой ответственного за выполнение того или иного процесса (вместо подразделения компании — внешняя компания) потребители результатов процесса и поставщики ресурсов для его выполнения не изменятся, но появятся особенности взаимодействия с аутсорсерами. Например, могут поменяться сроки предоставления внешней компании ресурсов, либо изменится число участников процесса, либо поменяются требования к форме предоставления ресурсов и т.д. Это обговаривается с аутсорсером и включается в регламент взаимодействия компаний, который должен соблюдаться обеими сторонами.

2.6.3. Аутсорсинг для холдингов, крупных и средних компаний

Аутсорсинг в разных организациях может принимать разные формы. Так, в средних компаниях довольно часто встречается «полный аутсорсинг», когда максимальное количество обеспечивающих процессов отдается на сторону. Особенно это заметно в быстро растущих фирмах, которые сосредотачивают все ресурсы на расширении основной деятельности, отдавая все остальное другим компаниям.

В крупных компаниях аутсорсинг может быть частичным, то есть часть процесса отдается на сторону, а часть — остается в компании. Связано это с тем, что не всегда можно найти подходящего аутсорсера, который смог бы справиться с большим объемом работ. Так, крупные организации могут частично сами, а частично через рекрутинговые агентства осуществлять поиск персонала, то же касается маркетинга, хозяйственного и юридического обеспечения.

Холдинговые структуры представляют собой наиболее интересный вариант реализации аутсорсинга. Очень часто в состав группы компаний входят в том числе и аутсорсеры. Ведь смысл создания холдинга — получение синергетического эффекта от объединения нескольких компаний, который смогут более эффективно взаимодействовать.

В состав холдинга может входить промышленная компания, рекрутинговое агентство и транспортная фирма. Производственное предприятие может отдать поиск и подбор персонала на аутсорсинг, равно как и транспортировку продукции клиентам. Заметим, что эти бизнес-процессы будут выполняться внутри холдинга. Если же внешняя компания обратится в рекрутинговое агентство холдинга либо транспортную компанию, они смогут выполнять для нее услуги, но по более высокой цене либо с более жесткими условиями, так как приоритетным клиентом для них будет входящая в холдинг промышленная компания.

Таким образом, компании, входящие в группу, совсем не обязательно должны работать только друг для друга. Наоборот, конкуренция между внешними организациями и холдинговыми структурами должна сохраняться, чтобы способствовать повышению эффективности входящих в группу компаний. И в рассматриваемом примере производственная компания должна иметь право выбора другого рекрутингового агентства или транспортной компании, если их условия будут более привлекательными.

Для холдинга крайне важно объединять входящие в него структуры разумно, а не хаотически. Принципом объединения, в том числе, может стать и аутсорсинг: в группу будут входить те компании, которым другие участники холдинга могут отдать часть своих неосновных бизнес-процессов. Таким образом, структура холдинга будет напоминать традиционную оргструктуру среднестатистического предприятия: управляющая компания (аналог — генеральный директор), рекрутинговое агентство (отдел персонала), промышленная компания (производство), транспортная компания (логистический отдел) и т.д. Важным отличием от обычной оргструктуры в данном случае будет то, что некоторые компании будут предоставлять свои услуги предприятиям, не входящим в холдинг, то есть выступать для них аутсорсерами.

2.6.4. Почему аутсорсинг не распространен?

Почему такое явление, как аутсорсинг, встречается редко? Причин тому несколько.

1. Руководство не считает нужным платить внешним компаниям, считая, что лучше сэкономить и выполнить обеспечивающие процессы своими силами со средним качеством.
2. Организация не доверяет внешним фирмам (особенно это касается передачи бухгалтерского учета).
3. Компания не видит необходимости в более эффективном и качественном выполнении неосновных процессов.
4. Боязнь зависимости от другой организации.
5. В компании не структурированы бизнес-процессы, поэтому нет четкого представления об их границах, ответственных, что затрудняет передачу их внешней компании.

И если причины 1-4 устранить сложно, то проблема 5 вполне решаема. Кроме того, если компания проведет описание бизнес-процессов, одновременно с этим может быть осуществлена оценка их эффективности и стоимости, что будет почвой для принятия решения о целесообразности аутсорсинга.

Раздел 3. Технология описания бизнес-процессов

3.1. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов

Бизнес-процессы компании — это такой же объект моделирования, как и Земля. И, как и в случае моделирования планеты Земля, существует несколько видов моделей.

Если модель бизнес-процесса формируется, чтобы ответить на вопрос «что нужно сделать?», т.е. интересен состав работ, которые необходимо провести, то используется *вертикальное описание бизнес-процесса*. При вертикальном описании показывают только работы и их иерархический порядок в дереве бизнес-процесса. В этом случае имеются только вертикальные связи между родительскими и дочерними работами.

Часто этой информации бывает недостаточно, для того чтобы провести качественный анализ и оптимизацию деятельности компании. В этом случае нужно использовать *горизонтальное описание бизнес-процессов*.

При горизонтальном описании бизнес-процесса кроме этого показывается, как эти работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они выполняются, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые процесс составляют (рис. 15).



Рис. 15. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов

Специалисты по организационному проектированию используют различную терминологию при описании бизнес-процессов. Например, вертикальное описание бизнес-процессов некоторые называют функциональным описанием деятельности, а горизонтальное описание — процессным описанием или просто описанием бизнес-

3.2. Способы описания бизнес-процессов

Рассмотрим основные подходы к горизонтальному описанию бизнес-процессов. В настоящее время существуют три основных способа описания.

Первый способ — есть не что иное, как текстовое последовательное описание бизнес-процесса.

Примером текстового описания фрагмента бизнес-процесса является следующий текст: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с Юридическим отделом».

Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы и инструкции, часть из которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов.

Но для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант не оптимален. Дело в том, что описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать невозможно. Текстовая информация воспринимается человеческим мозгом последовательно. Например, когда человек читает регламент и доходит до его конца, он практически всегда забывает про то, что было в начале документа. Второй недостаток текстового представления бизнес-процесса заключается в том, что человеческое сознание устроено так, что оно эффективно может работать только с образами. При восприятии и анализе текстовой информации человеческий мозг раскладывает ее на ряд образов, на что уходят дополнительное время и умственные усилия. Поэтому при использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности оставляют желать лучшего, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей: ведь каждый формирует свои образы, которые могут не совпадать с образами других участников группы.

Специалисты по информационным технологиям разработали более структурированный подход к описанию бизнес-процессов. Ими было предложено разбить бизнес-процесс по ячейкам **структурированной таблицы**, в которой каждый столбец и строка имеют определенное значение. Данную таблицу читать проще, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, и соответственно бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма описания бизнес-процессов более эффективна по сравнению с текстовой и в настоящее время активно применяется специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в приложении к задачам их автоматизации.

В последнее время интенсивно стали развиваться и применяться при описании бизнес-процессов **графические подходы**. Признано, что графические методы обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности компании.

Оказалось, что графика хороша тем, что графическая информация, расположенная в поле зрения человека, воспринимается его мозгом одновременно.

Второе преимущество в том, что менеджер, как и любой человек, имеет правополушарное мышление и мыслит в виде образов. Любую текстовую информацию он переводит в образы. В случае, когда ему представляется информация в виде графических образов, значительно возрастают его возможности по анализу и принятию решений. В конспекте преимущественно будут рассматриваться именно графические подходы к описанию процессов, так как они себя хорошо зарекомендовали и их можно эффективно использовать для оптимизации деятельности организации.

✓ Текстовый
 "Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим лицом"

✓ Табличный

№	Операция	Ответственный	Что (Вход)	От кого (Поставщик)	Что (Выход)	Кому (Клиент)
1.	Составляет договор	Отдел продаж	–	–	Договор	Юридический отдел
2.	Согласует договор	Юридический отдел	Договор	Отдел продаж		–

✓ Графический

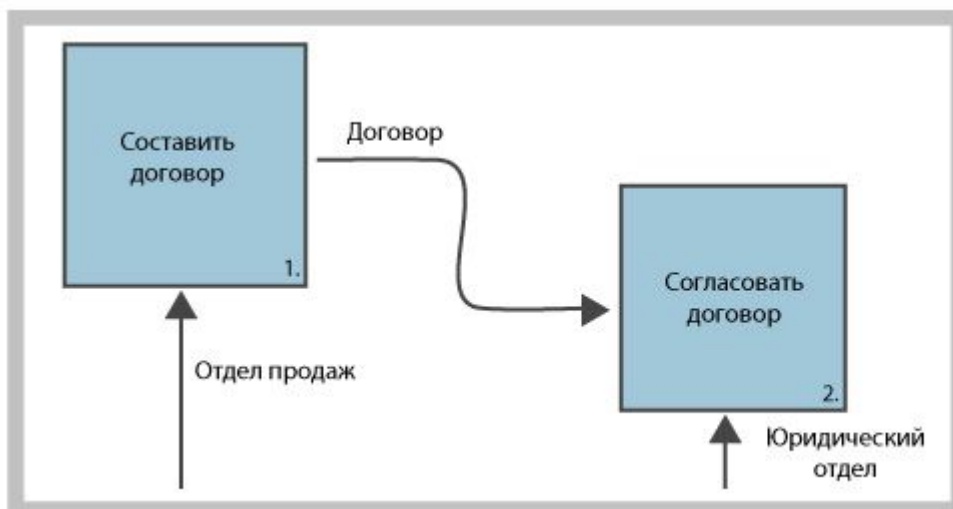


Рис. 16. Способы описания бизнес-процессов

3.3. Классический подход и методология описания бизнес-процесса

Описание бизнес-процесса включает в себя несколько этапов:

1. Описание окружения бизнес-процесса — схема BPA;
2. Построение диаграмм потоков процесса — схема DFD;
3. Построение диаграмм алгоритмов бизнес-процессов — схема WFD.

Проще говоря, сначала определяются поставщики и клиенты процесса (соответственно, выходы и входы процесса). Процесс при этом не детализируется до входящих в него операций.

После этого описывается движение информационного и материального потока в бизнес-процессе верхнего уровня, представленного в виде работ, в него входящих.

После этого шага процессы верхнего уровня детализируются, получаются расположенные во временной последовательности работы с использованием логических операторов, событий начала и окончания процесса и т.д. (рис. 17).

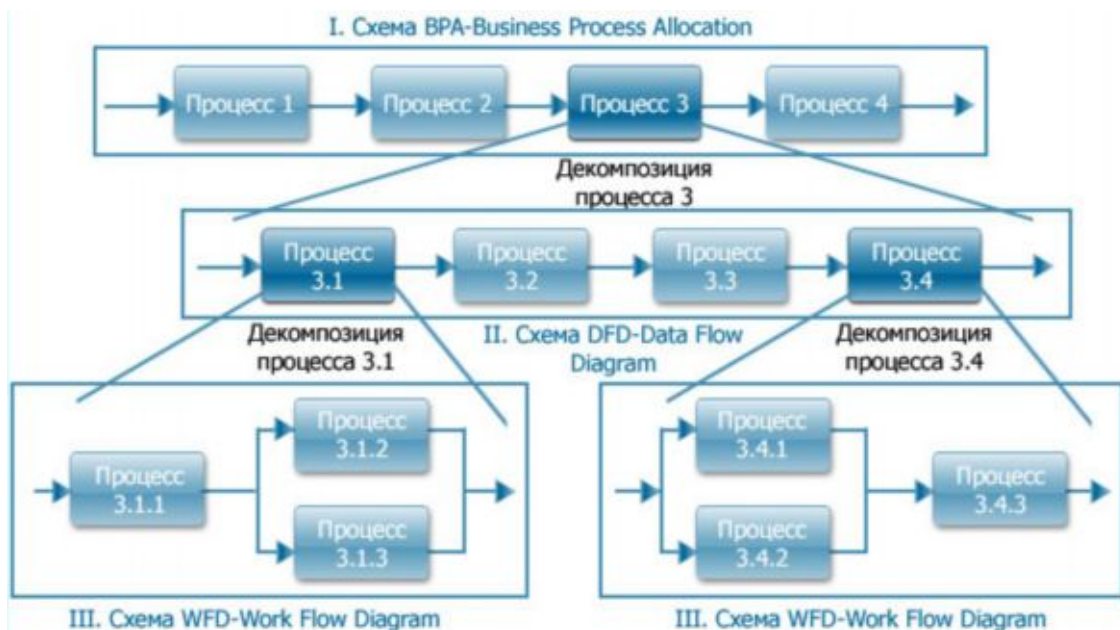


Рис. 17. Классический подход и методология описания бизнес-процесса

3.3.1. Описание окружения бизнес-процесса

Первым шагом описания бизнес-процесса является описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесса с указанием поставщиков и клиентов. Эта модель носит название **Business Process Allocation (BPA)**. Поставщики и клиенты процесса могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренними поставщиками и клиентами являются подразделения и сотрудники компании, которые взаимодействуют с данным процессом. К внешним клиентам относятся другие компании, физические лица, общественные организации, государственные органы и т.д.

Благодаря четкому обозначению входов, выходов, поставщиков и клиентов, горизонтальное описание бизнес-процесса позволяет более точно представить бизнес-процесс и его границы. В этом и заключается одно из его преимуществ перед вертикальным подходом, поэтому предпочтительнее использовать именно его.

В одной компании было осуществлено вертикальное описание деятельности, в рамках которого был сформулирован перечень процессов и работ, реализуемых в компании. Среди данных бизнес-процессов был процесс, который назывался «Комиссионирование». Новые сотрудники, только пришедшие в компанию, долго не могли понять, что это за бизнес-процесс. Интересно, что и сотрудники, проработавшие в данной организации несколько лет, путано и по-разному объясняли его структуру.

Для вертикального описания деятельности это считается вполне естественной ситуацией, так как только одним названием невозможно четко определить бизнес-процесс. Когда данная организация применила горизонтальное описание, в рамках которого было описано окружение этого процесса, то выяснилось следующее. Входом бизнес-процесса «Комиссионирование» была заявка на набор заказа, которая поступала от внутреннего поставщика процесса — отдела сбыта. Выходом этого процесса является собранный заказ, внутренним клиентом которого был отдел доставки, далее доставлявший заказ внешнему клиенту. Сейчас можно догадаться, что бизнес-процесс «Комиссионирование» представляет собой набор заказа для клиента и что этот процесс происходил на складе. Только описание входов и выходов позволяет точно и конкретно описать границы бизнес-процесса, и зачастую без горизонтального описания бизнес-процессов в сложных ситуациях обойтись практически невозможно.

При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется построить его графическую схему (рис. 18).



Рис. 18. Схема окружения бизнес-процесса

Пример описания окружения бизнес-процесса «Прием сотрудника в штат компании»



Рис. 19. Описание окружения бизнес-процесса «Прием сотрудника в штат компании»

Давайте рассмотрим следующий пример. В бизнес-процессе «Прием сотрудника в штат компании» (см. рис. 19.) входом является заявка на подбор сотрудника, поступающего из профильного подразделения, которое в данном случае является внутренним поставщиком процесса. Выходом процесса является принятый на работу сотрудник, который направляется в данное профильное подразделение и в этом случае профильное подразделение одновременно является и внутренним клиентом бизнес-процесса.

Описание внутренней структуры процесса

После описания окружения бизнес-процесса наступает очередь описания его внутренней структуры. При вертикальном описании были показаны работы, из которых бизнес-процесс состоит. На этапе горизонтального описания описываются взаимодействия между работами, включая материальные и информационные потоки.

В настоящее время существует несколько десятков подходов, или стандартов описания бизнес-процессов: *ARIS*, *IDEF 0* и др. При этом перед людьми, желающими освоить навыки описания и оптимизации бизнес-процессов, часто встает трудная задача разобраться во всем этом многообразии и принять окончательное решение о том, какой стандарт в данной ситуации использовать.

Кажущаяся на первый взгляд сложность описания бизнес-процессов является преувеличенной. Классическая технология описания бизнес-процессов, которая была разработана на заре рождения процессных технологий управления, достаточно проста и состоит всего лишь из двух стандартов описания бизнес-процессов — **DFD** и **WFD**. Большинство других современных стандартов, несмотря на другие названия, представляют небольшие разновидности и дополнения двух классических подходов *DFD* и *WFD*.

Согласно классическому подходу, стандарт **DFD (Data Flow Diagram)** представляет собой диаграмму потоков данных, которая используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. В свою очередь стандарт **WFD (Work Flow Diagram)** представляет собой диаграмму потоков работ, которая используется для описания бизнес-процессов нижнего уровня. У диаграммы потоков работ имеется и другое название — **диаграмма алгоритмов**. Давайте рассмотрим два этих стандарта, составляющих классическую методологию описания бизнес-процессов.

3.3.2. Построение диаграмм потоков данных – DFD

Стандарт описания бизнес-процессов *DFD* (диаграмма потоков данных) используется для описания процессов верхнего уровня.

На диаграмме потоков данных показываются работы, которые входят в состав описываемого бизнес-процесса, а также входы и выходы каждой из работ. Данные входы и выходы представляют собой информационные либо материальные потоки. При этом выходы одной работы могут являться входами для других.

Входы и выходы, которые были показаны при описании окружения бизнес-процесса, являются внешними. Внешние входы на *DFD*-схеме поступают извне от поставщика процесса, а внешние выходы уходят наружу к клиенту процесса. При построении *DFD*-схемы бизнес-процесса их нужно перенести со схемы окружения процесса на *DFD*-диаграмму. Для окончательного описания бизнес-процесса остается описать только внутренние информационные и материальные потоки. Каждый из них является выходом одной из работ и в то же время входом для другой (рис. 20).



Рис. 20. Диаграмма потоков данных — DFD

Пример несовпадения временной последовательности работ и направления движения документа

При построении *DFD*-схемы бизнес-процесса нужно помнить, что данная схема показывает материальные и информационные потоки и не говорит о временной последовательности работ. В большинстве случаев временная последовательность работ совпадает с направлением движения потоков в бизнес-процессе. В общем случае это неверно, так как могут быть случаи, подобные примеру, приведенному на рис. 21.

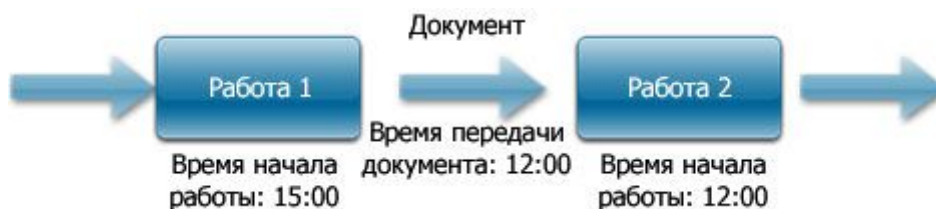


Рис. 21. Пример несовпадения временной последовательности работ и направления движения документа

В данном примере вторая работа по времени начала выполняться раньше первой работы, но документ движется от первой работы ко второй. Именно поэтому стандарт *DFD* целесообразен для описания бизнес-процессов верхнего уровня или макропроцессов, когда в общем случае невозможно указать временную последовательность работ, так как все работы выполняются одновременно или существует несколько вариантов различных последовательностей, которые к тому же могут зависеть и от различных точек зрения.

Давайте рассмотрим пример бизнес-процесса, приведенный на рис. 22.



Рис. 22. Пример бизнес-процесса верхнего уровня

Если компания использует схему работы «на склад», то на вопрос: что происходит раньше — закупка продукции или ее продажа — могут быть даны два различных ответа в зависимости от двух различных ситуаций. Если конкретный продукт имеется на складе, то его закупка по времени первичней, чем продажа. Если, при обращении клиента, продукции на складе нет и клиент готов подождать, пока будет произведена закупка, то процесс продажи начинается по времени раньше, чем закупка, а заканчивается позже. Поэтому при описании данного бизнес-процесса и ему подобных целесообразно использовать *DFD* стандарт, который не делает акцент на временную последовательность работ.

При построении *DFD*-схемы бизнес-процесса также нужно показать подразделения и должности, участвующие в работах процесса и отвечающие за их выполнение. Рекомендуется каждой работе присвоить номер или идентификатор, а также использовать два правила при формулировке названия работ.

Правило 1. Названия работы нужно формулировать согласно следующей формуле:

Название работы = Действие + Объект, над которым действие осуществляется.

Например, если эта работа представляет собой действие по продаже продукции, то ее нужно назвать «Продажа продукции», а еще лучше конкретизировать, что это за продукция. В данном случае «Продажа» — это действие, а «продукция» — объект, над которым действие по продаже производится.

Правило 2. При формулировании названия работы нужно стараться использовать краткую и лаконичную формулировку, что повысит эффективность дальнейшей работы по оптимизации бизнес-процесса. Идеальным вариантом является случай, когда название работы формулируется при помощи 2-3 слов. В крайнем случае, нужно стремиться использовать в названии не более 50 символов. В сложных случаях рекомендуется для каждого краткого названия работы сделать ее подробное описание, которое поместить в глоссарий.

При формулировании названий материальных и информационных потоков также нужно использовать подобные правила. В данном случае второе правило используется без изменений, а первое правило выражается следующей формулой:

Название потока = Объект, представляющий поток + Статус объекта.

Например, если речь идет о продукции, которую отгрузили клиенту, то данный поток нужно сформулировать следующим образом — «Продукция отгруженная» или «Продукция, отгруженная клиенту». В данном случае «Продукция» — это объект, представляющий поток, а «отгруженная клиенту» — статус объекта.

При построении DFD-схемы бизнес-процесса необходимо использовать правило «7», согласно которому нужно выбрать такой уровень абстрагирования и детализации, при котором схема бизнес-процесса будет состоять в среднем из семи работ. Использование большей детализации и соответственно большего количества работ приведет к сильному усложнению схемы и снижению возможности проведения качественного анализа бизнес-процесса. Это в свою очередь вызвано тем, что человек может эффективно оперировать не более чем семью различными объектами. Использование небольшой детализации и меньшего количества работ на схеме бизнес-процесса приведет к тому, что работы будут излишне укрупненными и это также уменьшит возможность проведения их качественного анализа и оптимизации.

В случае если для достижения целей оптимизации бизнес-процесса требуется бóльшая его детализация, то ее нужно сделать посредством проведения декомпозиции работ, составляющих процесс. Для этого каждую или некоторые работы процесса рассматривают как подпроцесс и описывают в виде отдельной схемы бизнес-процесса второго уровня (рис. 23).

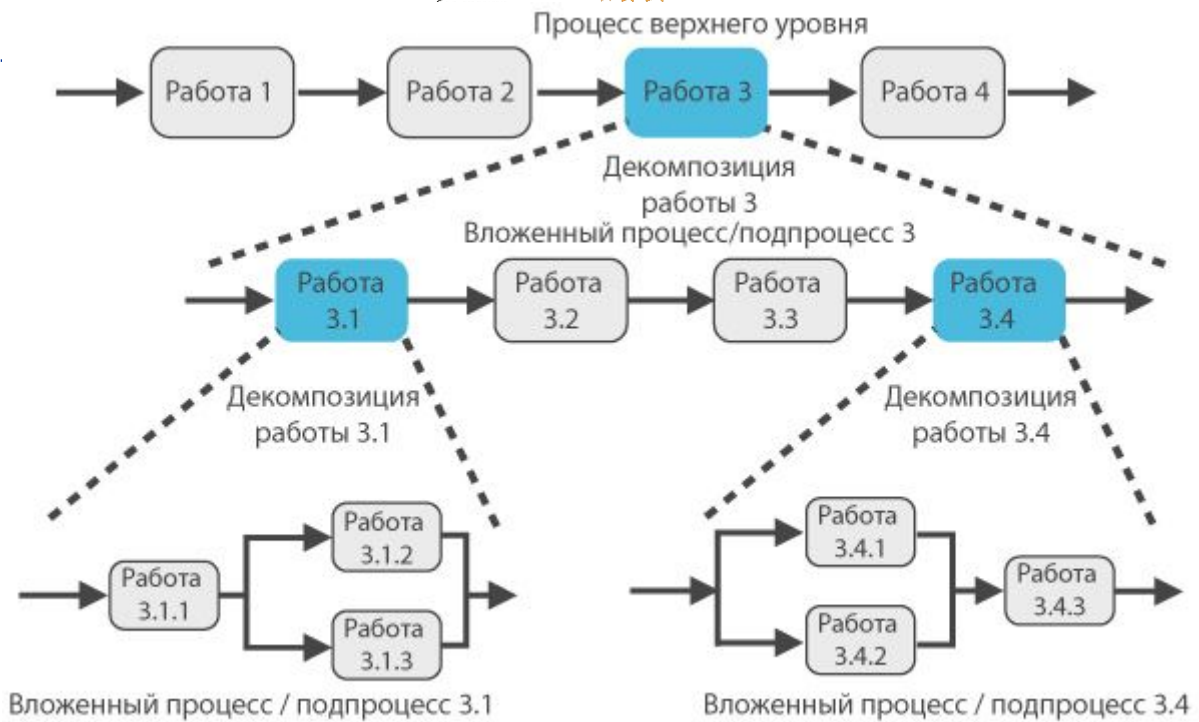


Рис. 23. Декомпозиция бизнес-процесса

При классическом подходе описания бизнес-процессов для разработанной схемы второго уровня может использоваться как *DFD*, так и *WFD* формат описания в зависимости от уровня и глобальности работы. Если работа глобальна и ее невозможно представить в виде временной последовательности более мелких работ, то используют *DFD*-стандарт ее описания. В противном случае работу целесообразно описать посредством *WFD*-модели.

В случае необходимости работы на схеме процесса второго уровня могут быть декомпозированы на схемы бизнес-процессов третьего уровня и т.д. Декомпозиция бизнес-процесса должна продолжаться до тех пор, пока не будут достигнуты цели его описания. В данном случае удобно использовать понятия «вложенный процесс» или «подпроцесс». На рис. 23. процессная схема работы 3 является вложенным процессом или подпроцессом процесса верхнего уровня. Аналогичным образом процессные схемы работ 3.1 и 3.4 являются вложенными процессами или подпроцессами процесса второго уровня.

В итоге описание бизнес-процесса представляет собой иерархически упорядоченный набор *DFD* и *WFD*-схем, в котором схемы верхнего уровня ссылаются на схемы нижнего уровня. При этом схемы *DFD*, используемые на более высоких уровнях, декомпозируются или ссылаются на схемы *DFD* и *WFD*. Схемы *WFD*, используемые на более низких уровнях, декомпозируются или ссылаются только на схемы *WFD*.

3.3.3. Построение диаграммы потоков работ – WFD

При описании бизнес-процессов нижнего уровня используются несколько иные процессные схемы, под названием *WFD* — *Work Flow Diagram*, что переводится как диаграмма потоков работ. На этой схеме появляются дополнительные объекты, с помощью которых описывается процесс: логические операторы, события начала и окончания процесса, а также элементы, показывающие временные задержки (рис. 24).

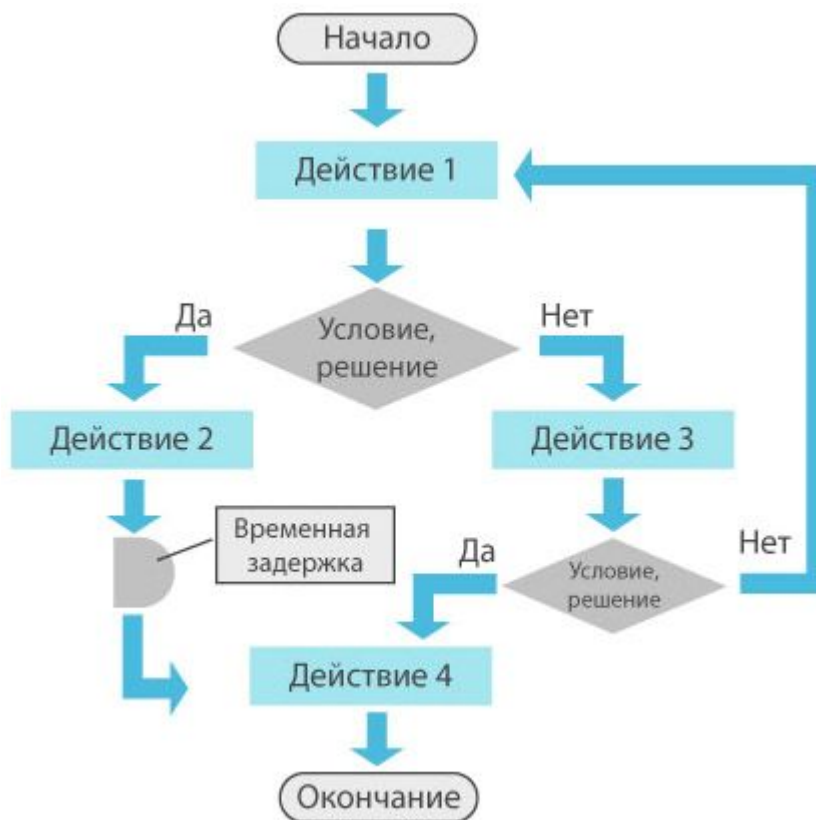


Рис. 24. Диаграмма потоков работ — WFD

С помощью логических операторов, которые еще называют блоками принятия решений, показывают альтернативы, которые происходят в процессе, показывается, в каких случаях процесс протекает по одной технологии, а в каких случаях — по другой. Например, с помощью данных элементов можно описать ситуацию, когда договор, стоимость которого меньше определенной суммы, согласуется одной группой сотрудников, а договор с большей стоимостью согласуется по более сложной технологии или цепочке, в которой участвует больше сотрудников.

С помощью событий начала и окончания процесса показывается, когда процесс начинается и когда заканчивается. Для жестко формализованных бизнес-процессов, например, таких как бюджетирование, в качестве событий может выступать время.

В случаях, когда описание бизнес-процесса проводится с целью его дальнейшей временной оптимизации, используют элементы задержки времени, которые показывают места, в которых между последовательно выполняемыми работами имеется временной разрыв. В данном случае последующая работа начинается только через некоторое время после завершения предшествующей.

В классическом подходе *WFD* на данной схеме не показывают документы, так эти схемы используются для описания процессов нижнего уровня, содержащие детальные работы, по названию которых понятно, что является входом и что выходом.

Отличительной особенностью *WFD*-диаграммы является то, что стрелки между операциями бизнес-процесса обозначают не потоки объектов (информационные и материальные), а потоки или временную последовательность выполнения работ.

3.4. Методы сбора информации при описании бизнес-процессов

Для повышения эффективности работ по описанию бизнес-процессов нужно выбрать правильные методы и источники информации о существующей деятельности. Основными методами сбора и источниками информации являются:

- рабочие семинары;
- интервью;
- вопросники и анкеты;
- документы, существующие в организации.

Рабочие семинары.

Самым эффективным методом сбора информации о бизнес-процессе является рабочий семинар. На семинаре собираются основные участники бизнес-процесса и совместно разрабатывают процессные схемы. Качество и скорость получаемых результатов при таком способе описания процесса являются наиболее высокими. Основным недостатком метода являются большие трудозатраты со стороны экспертов предметных областей и сложность их сбора в одно время в одном месте.

Интервью

Вторым по эффективности является метод последовательного интервьюирования экспертов предметных областей. Наиболее ценную и реальную информацию о том, как происходит бизнес-процесс, можно собрать только при личной встрече, когда аналитик, разрабатывающий процессные схемы, последовательно беседует с экспертами предметных областей, участвующими в бизнес-процессе. При проведении индивидуальных встреч, задавая ситуационно правильные вопросы, всегда можно выяснить достоверную информацию. Недостатком данного метода является большая продолжительность процесса сбора информации и большие трудозатраты аналитика, занимающегося описанием. При проведении интервьюирования рекомендуется использовать следующие правила (рис. 25):

- правильно сделайте выбор собеседника;
- создайте дружелюбную располагающую к общению атмосферу;
- поддерживайте и развивайте контакт с собеседником, в том числе посредством невербального общения, стимулируйте собеседника говорить на требуемую тему;
- задавайте открытые вопросы — когда? как? кто? что? почему? где? и активно слушайте;
- не перебивайте собеседника лишними вопросами;
- удерживайте нужный логический уровень общения;
- делайте записи;
- подведите итоги, уточните сведения;
- поблагодарите собеседника.

Отдельного комментария требует правило удержания нужного логического уровня. Часто при интервьюировании сотрудники склоны предоставлять достаточно абстрактную либо достаточно детальную информацию о своей деятельности. В первом случае интервьюируемый предоставляет информацию на высоком логическом уровне и этот уровень нужно понизить, задавая вопрос типа «Каким образом выполняется эта работа?». Во втором случае интервьюируемый предоставляет информацию на низком логическом уровне и этот уровень нужно повысить, задавая вопрос типа «Зачем или для каких целей выполняется эта работа?».



Рис. 25. Правила проведения интервью

Вопросники и анкеты. Документы организации

Более дешевым методом сбора информации о существующих в компании бизнес-процессах является использование вопросников и анкет (рис. 24). С их помощью можно массово и быстро собрать информацию по всей компании. К сожалению, качество собранной информации при таком методе будет низким, потому что анкетированные склонны в анкетах, с одной стороны, преувеличивать, с другой стороны – не сообщать определенную информацию и в общем случае формально относятся к заполнению анкет. При применении данного метода аналитику, занимающемуся сбором информации о бизнес-процессах, приходится индивидуально встречаться с большим количеством анкетированных с целью уточнения полученной информации и доработки анкет. Чаще всего предметом доработки является составление приложения с пояснением терминов бизнес-процессов, которые применяются в анкете.

Код бизнес-процесса:	
Название бизнес-процесса:	

№	Операция	Вход		Выход		Ответственный (владелец) и участники (подразделения и должности) (О — ответственный, У — участник)
		что	от кого	что	кому	
1.						
2.						
3.						
4.						
...						

Рис. 26. Пример анкеты для сбора информации при описании бизнес-процесса
Документы, существующие в организации.

Последним источником информации о бизнес-процессах являются документы, имеющиеся в компании. В большинстве компаний имеются документы, регламентирующие их деятельность: Положения о бизнес-процессах, Положения о подразделениях и Должностные инструкции. В случае если регламенты устарели, а также фрагментарны, все равно рекомендуется их собрать. Многие элементы бизнес-процессов можно понять, изучив формы используемых в компании документов и отчетов. Все перечисленные документы перед началом работ по описанию бизнес-процессов рекомендуется собрать, структурировать и в дальнейшем использовать как один из источников информации.

Таблица 9. Определения и пояснения терминов к анкете для описания бизнес-процесса

Термин	Определение	Пример
Бизнес-процесс	Последовательность операций и процедур, вызванная определенным событием и приводящая к определенному результату	Поступление ТМЦ на склад
Операция бизнес-процесса	Операция процесса представляет собой элементарную бизнес-функцию. Бизнес-процесс, как правило, состоит из нескольких шагов-операций. Если бизнес-процесс начался, все шаги-операции должны быть завершены, а цели достигнуты.	Проверка целостности поступившей партии
Код бизнес-процесса	Уникальный код процесса, определенный в общем реестре бизнес-процессов	FIN_8
Владелец бизнес-процесса	Руководитель, отвечающий за выполнение всего бизнес-процесса	Директор по финансам
Подразделение / должность	Наименование подразделения / должности, выполняющее большую часть шагов процесса	Финансовый отдел / Начальник финансового отдела
Код подразделения / должности	Уникальный код подразделения / должности, определенный в общем реестре структурных звеньев (подразделений и должностей)	ORG_4
Ответственный за выполнение	Должность или роль (обобщающая должность), ответственная за выполнение данного шага процесса	Менеджер по закупкам
Участники бизнес-процесса	Подразделения, должности или роли (обобщающая должность), участвующие в выполнении данного шага процесса	Отдел продаж / менеджер по продажам

3.5. Семь «золотых» правил описания бизнес-процессов

Сама по себе методология описания бизнес-процессов довольно проста, но ее эффективное применение в компании является непростой задачей. «Подводные камни», появляющиеся при описании бизнес-процессов, могут свести эффективность этой работы на нет. Возникновение таких препятствий чаще всего обусловлено человеческим фактором. Опыт описания бизнес-процессов в российских компаниях показал, что в общем случае сотрудники слабо заинтересованы в проведении подобных работ в их организации.

Описание бизнес-процессов дает ответы на вопросы, кто чем занимается и кто за что отвечает. Это делает компанию прозрачной и подконтрольной руководству. Прозрачность в первую очередь выгодна руководителям, так как она «вынуждает» сотрудников работать на цели организации, а не на собственные интересы. Более того, описание бизнес-процессов и повышение прозрачности позволяет выявить «излишки» финансовых и временных ресурсов. Именно поэтому определенная часть персонала слабо заинтересована в этой работе и при описании деятельности оказывает сопротивление получению реальной информации об организационно-функциональной деятельности организации.

Чтобы уменьшить сопротивление и повысить эффективность работ по описанию бизнес-процессов, нужно использовать «золотые» правила, которые были выведены из практического опыта проведения подобных проектов.

Правило 1. Составляйте, уточняйте, подтверждайте схемы вместе с «владельцами»/«участниками» бизнес-процессов.

К работе по описанию бизнес-процессов нужно активно привлекать специалистов, которые участвуют в этих процессах и отвечают за эффективность их выполнения. Во-первых, это ускорит работу и повысит качество результатов, так как кроме самих участников процесса никто другой лучше не знает, как на самом деле устроен процесс. Во-вторых, на основании разработанных описаний в дальнейшем будет проводиться оптимизация бизнес-процессов. Одним из главных правил эффективного проведения изменений является вовлечение на ранних стадиях в эти работы сотрудников, участвующих в процессах, и тех, чья деятельность будет затронута изменениями.

Правило 2. Используйте визуальные подходы описания бизнес-процессов, способствующие повышению эффективности работы в группе.

При описании бизнес-процессов нужно оперативно фиксировать и визуализировать полученную информацию. Работая в группах, можно использовать флипчарт — доску, на которой в процессе работы будет фиксироваться описание бизнес-процесса. Большой эффективностью обладает использование проектора, при помощи которого изображение схемы бизнес-процесса, разрабатываемого с помощью специализированного программного обеспечения, выводится на экран в режиме реального времени.

Правило 3. Используйте язык, понятный «владельцам»/«участникам» бизнес-процесса.

При описании бизнес-процессов нужно использовать тот язык, ту терминологию, которые приняты в организации. В каждой компании есть своя специфика, свои устоявшиеся названия бизнес-процессов, функций, документов и отделов. Поэтому рекомендуется использовать местную терминологию. Это сделает схемы бизнес-процессов понятными для всех участников процесса, что сэкономит много времени при их согласовании, анализе и оптимизации.

Правило 4. Создавайте схемы деятельности, а не организационных структур.

При описании бизнес-процессов нужно «забыть» про существующую организационную структуру и не использовать ее как средство выделения бизнес-процессов и работ. Бизнес-процессы строятся на основе стратегии, а организационная структура подстраивается под них, но не наоборот. Именно поэтому организационная структура описывается и накладывается на бизнес-процессы в последний момент. Тот факт, что она не будет состыковываться с процессами, говорит о ее неоптимальности. Если пренебречь этим правилом и в качестве средства выделения бизнес-процессов и работ использовать действующую оргструктуру, то вероятность того, что разработанные описания бизнес-процессов будут искажены в случае неоптимальной организационной структуры, достаточно велика.

Давайте рассмотрим пример одной компании, в которой сотрудники описывали бизнес-процесс «Поставка товара от поставщика». При проведении этих работ встал вопрос, что является границей этого бизнес-процесса. Одна группа специалистов предложила в качестве конечной границы рассматривать факт того, что поставленный товар находится в свободной продаже и сбытовые подразделения могут его продавать. Специалисты отдела закупок, которые в большей степени участвовали в процессе, пытались «натянуть» процесс под организационные границы своего отдела и доказывали, что границей процесса «Поставка» является факт того, что товар закуплен и доставлен к воротам склада. Во втором варианте определения границы процесса в качестве средства использовалась действующая организационная структура, что является неправильным, так как на данном этапе ничего не известно о степени ее оптимальности.

Правило 5. Избегайте излишней детализации бизнес-процессов, особенно на схеме «как есть».

Одной из проблем, возникающих при описании бизнес-процессов, является нарушение оптимального уровня детализации, которое приводит к значительному увеличению объема работ. При этом излишняя детализация не только не дает дополнительного эффекта (согласно закону Парето 20 на 80), она приводит к отрицательным последствиям, выражающимся в информационной перегруженности участников проекта, снижает качество результатов работ и часто приводит к неудаче всего мероприятия.

В данном случае нужно помнить еще об одном правиле — чем бóльшие изменения планируется провести при оптимизации бизнес-процесса, тем менее детальное описание бизнес-процесса «как есть» должно быть разработано.

Правило 6. Избегайте составления схемы бизнес-процесса ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям.

Инструментарий по описанию бизнес-процессов, который был рассмотрен, является всего лишь инструментом для достижения практических целей оптимизации и улучшения бизнес-процессов. При проведении данных работ постоянно нужно помнить о настоящих целях, а не заикливаясь на инструментарию и разработке схем.

Довольно часто встречается следующая ситуация. В компании начинают описывать бизнес-процессы, всем эта работа очень нравится, все строят схемы бизнес-процессов и организационной структуры, и никому не хочется прекращать это интересное и приятное занятие. В данном случае акцент смещается с решения проблем на разработку схем. Поэтому нужно постоянно помнить, что конечная цель — оптимизация, а описание — это инструмент, который нужно рассматривать как средство достижения цели.

Давайте рассмотрим пример разработки бизнес-процессов в одной компании с целью подготовки предприятия к внедрению интегрированной информационной системы. При описании бизнес-процессов использовалась методология IDEF 0. Специалисты, занимающиеся описанием бизнес-процессов, долго выясняли между собой отношения, решая возникший спорный вопрос — к чему отнести накладную, пришедшую с товаром от поставщика при описании окружения бизнес-процесса «Приемка товара». Одни считали, что накладная является входом для бизнес-процесса, другие считали, что управлением. На спор ушло две недели рабочего времени, при этом каждый остался при своем мнении.

Правило 7. Не смешивайте понятия «как есть», «как должно быть», «как будет».

При описании бизнес-процессов нельзя смешивать понятия «как есть», «как должно быть» и «как будет». Согласно технологии оптимизации бизнес-процессов первым шагом является описание процесса «как есть». Поэтому нужно описывать только те работы, только ту организационную структуру, которая существуют на самом деле, невзирая на их «кривизну». Часто при интервьюировании сотрудники, чья деятельность описывается, начинают фантазировать и рассказывать вещи, сильно отличающиеся от реальной действительности. Когда их спрашиваешь, почему они поступают таким образом, они отвечают: потому, что, по их мнению, так и должно быть. В результате этого построенные схемы бизнес-процессов не соответствуют действительности, что искажает информацию и уменьшает возможность проведения эффективной оптимизации бизнес-процессов.

Раздел 4. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования

4.1. Выбор приоритетных бизнес-процессов. Критерии выбора

Первым шагом анализа бизнес-процессов является применение принципа Парето 20 на 80, согласно которому 20% всех бизнес-процессов создают 80% результата деятельности компании. Поэтому нужно выбрать именно эти 20% приоритетных процессов, анализом и оптимизацией которых нужно заняться в первую очередь (рис. 27).

Как подойти к выбору 20% приоритетных бизнес-процессов? Для решения этой задачи на практике используют следующие критерии ранжирования процессов:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий — это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности организации в первую очередь нужно выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение даст наибольший результат.

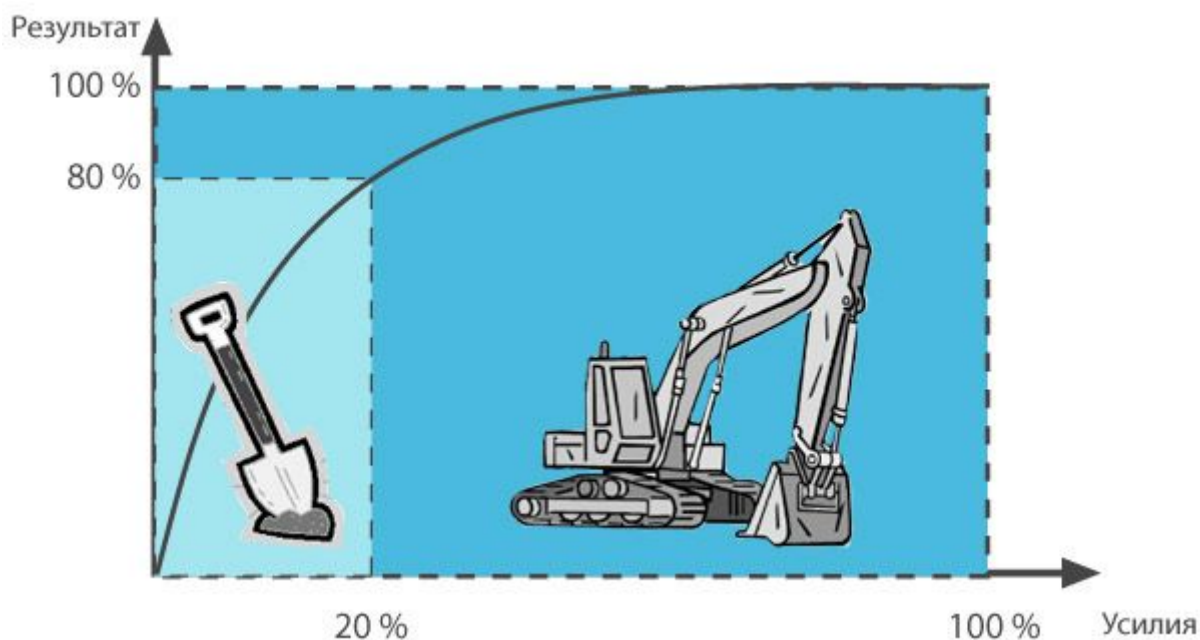


Рис. 27. Принцип Парето

Второй критерий, используемый для выделения приоритетных процессов, — это степень его проблемности. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то нет смысла заниматься его оптимизацией. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема — это разница между целью и текущим состоянием и соответственно проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Из определения проблемы видно, что ее величина определяется целями организации и зависит от амбиций менеджмента. Чем больше амбиции и цели, тем больше величина проблем и наоборот. Часто в бизнесе используется следующее правило. Для того чтобы быть успешным на рынке, не нужно стремиться к идеалу, достигая идеальных показателей операционной деятельности. Для достижения успеха достаточно быть немного лучше, чем конкуренты. Практика показала, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит компании значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя из этого, степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевыми показателями, определяющими конкурентоспособность компании и ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих целей используется третий критерий — возможность и стоимость проведения изменения в бизнес-процессе.

Согласно этому критерию нужно выбрать те процессы, в которых наиболее просто и дешево можно провести улучшения. Помимо финансовых оценок затрат важно оценить и нефинансовые «затраты». Таковыми являются моральные «затраты», сопутствующие проведению изменений, «затраты», ведущие к возможному ухудшению психологического климата в организации при перераспределении обязанностей и возможных сокращениях персонала и т.д. В данном случае рассматриваются все отрицательные последствия для организации, которые могут возникнуть при оптимизации бизнес-процесса.

Оценка степени важности, проблемности и возможности проведения изменений для каждого бизнес-процесса дает механизм проведения их формального и объективного ранжирования и выбора наиболее приоритетных для последующего анализа и оптимизации. Разумеется, самыми приоритетными будут бизнес-процессы, которые оказались самыми важными, самыми проблемными и наименее затратными с точки зрения проведения изменений.

4.2. Оценка важности бизнес-процессов

Существует 4 основные методики оценки важности бизнес-процессов:

- экспертная оценка;
- разработка критериев важности;
- простое сопоставление процессов с КФУ;
- весовое сопоставление процессов с КФУ.

Рассмотрим последовательно каждую из указанных методик.

4.2.1. Экспертная оценка.

Данный метод заключается в том, что некоторое количество экспертов оценивают степень важности того или иного бизнес-процесса по 5- или 10-балльной шкале. В качестве экспертов обычно выступают сотрудники компании, задействованные в оцениваемых процессах либо косвенно с ними связанные. Это могут быть и владельцы процессов.



Рис. 28. Экспертная оценка важности бизнес-процесса

Таблица 10. Матрица экспертной оценки важности бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Экспертные оценки индекса важности процесса (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее важный, 5 — наиболее важный)					
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт ...	Среднее
П1						
П2						
П3						
П4						
П5						
П6						
П7						
...						

Когда все эксперты дали свои оценки по каждому процессу, необходимо усреднить оценки по каждому процессу. После этого выбираются процессы, получившие наивысшую среднюю оценку (табл. 10).

Среди плюсов данной методики можно отметить ее простоту. Среди минусов — неточность. Можно, однако, присвоить каждому эксперту удельный вес, учитывающий его компетентность, и тогда его оценки будут учитываться с этим коэффициентом, что увеличит точность оценки.

4.2.2. Разработка критериев важности

Данная методика предполагает определение критериев оценки и важности бизнес-процессов. Критерии могут быть разработаны экспертами (стратегическая важность, потенциал роста и т.д.) либо можно использовать стандартные финансовые показатели (рентабельность, затраты и т.д.). По каждому критерию процессы оцениваются по 5-балльной шкале, а затем выводится средняя оценка, как и в методике экспертной оценки (см. рис. 26)



Рис. 29. Разработка критериев важности для оценки бизнес-процессов

Для наглядности используют матрицу, где по горизонтали заносятся критерии, а по вертикали – оцениваемые бизнес-процессы (табл. 11).

Таблица 11. Расчет индекса важности процесса

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс важности (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее важный, 5 — наиболее важный)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	...	
П1					
П2					
П3					
П4					
П5					
П6					
П7					
П8					
П9					
П10					
П11					
П12					
П13					
П14					
П15					
П16					
П17					
П18					
П19					
П20					

Пример ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов (компания «Эврика»)

Рассмотрим пример ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов компании «Эврика». Этот пример описывают ситуацию, когда в компании отсутствует формализованная стратегия и соответственно перечень критических факторов успеха.

Когда генерального директора компании «Эврика» спросили: «Есть ли у вас стратегия?», — он сказал, что нет. Потом его попросили сформулировать основные цели компании. Директор задумался и через пять минут ответил, что основная цель компании «Эврика» одна — зарабатывать деньги. Потом он подумал и добавил — зарабатывать деньги, как сегодня, так и завтра. Под понятием «завтра» генеральный директор компании «Эврика» обозначил временную перспективу — 3 года.

Несмотря на то, что данная формулировка является одним из небольших элементов стратегии, на ее основе удалось подойти к решению задачи выделения наиболее важных бизнес-процессов, которые возможно наиболее реально и эффективно оптимизировать.

На основе сформулированной стратегической цели были разработаны следующие критерии оценки важности бизнес-процессов:

- доля оборота;
- доля прибыли;
- потенциал роста оборота в перспективе — 3 года;
- прочая стратегическая важность.

Первые два критерия (доля оборота и доля прибыли) соответствуют первой части стратегической цели — зарабатывать деньги сегодня. Третий критерий (потенциал роста оборота) соответствует второй части — зарабатывать деньги завтра.

Помимо данных критериев был введен и четвертый – прочая стратегическая важность, для того чтобы учесть прочие не формализуемые ценности, которые видит в бизнес-процессах генеральный директор.

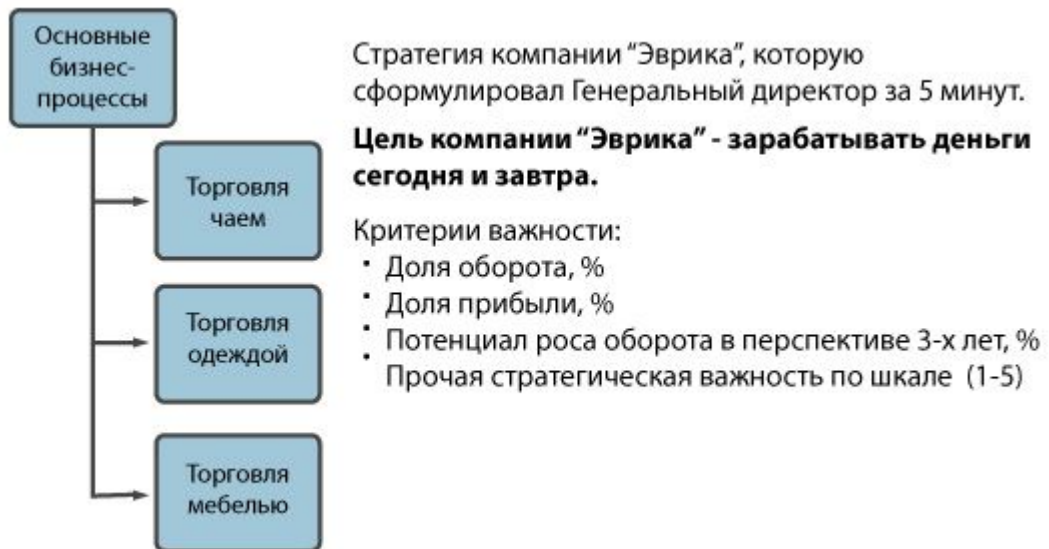


Рис. 30. Критерии оценки важности бизнес-процессов компании «Эврика»

Так как сформулированная генеральным директором основная цель компании «Эврика» касается доходной составляющей бизнеса, то для дальнейшей оценки и ранжирования были выбраны только основные бизнес-процессы компании, которые приносят деньги:

- торговля чаем;
- торговля одеждой;
- торговля мебелью.

Оценка важности бизнес-процессов компании «Эврика»

На основе разработанных критериев была проведена оценка важности бизнес-процессов компании «Эврика», результаты которой приведены в табл. 12. Далее каждый критерий оценивается по 5-бальной шкале (табл. 13).

Таблица 12. Критерии важности бизнес-процессов компании «Эврика»

Бизнес-процессы	Значения критериев			
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4
	Доля оборота, %	Доля прибыли, %	Потенциал роста (3 года), %	Прочая стратегическая важность (1-5)
Торговля чаем	10	15	100	5
Торговля одеждой	60	45	30	3
Торговля мебелью	30	40	20	1

Таблица 13. Важность бизнес-процессов компании «Эврика»

Продукт	Доля оборота, %	Доля прибыли, %	Потенциал роста (3 года), %	Прочая стратегическая важность (1-5)	Интегральная важность (1-5)
Чай	1	1	3	5	3,3
Одежда	3	3	2	3	4,1
Мебель	2	2	1	1	2,3

Оказалось, по критерию «доля оборота» бизнес-процесс «Торговля одеждой» оказался наиболее важным, но по критерию «доля прибыли» он уступил бизнес-процессу «Торговля мебелью», потому что рентабельность мебели выше рентабельности одежды. По критерию «потенциал роста», чай оказался наиболее привлекательным продуктом, рынок чая растет, и директор ожидает, что в течение трех лет продажи чая вырастут в два раза. Что касается критерия «прочая стратегическая важность», наибольшая оценка была присвоена бизнес-процессу «Торговля одеждой».

После оценки значений важности по всем четырем критериям была рассчитана интегральная важность бизнес-процессов, представляющая средний рейтинг бизнес-процесса. Оказалось, что бизнес-процесс «Торговля одеждой» является наиболее важным, бизнес-процесс «Торговля мебелью» оказался наименее важным, а бизнес-процесс «Торговля чаем» занял промежуточную позицию.

При оценке важности бизнес-процессов компании «Эврика» был использован критерий «прочая стратегическая важность бизнес-процесса». Данный критерий часто используется при решении подобных задач, и его сущность требует пояснения.

Например, одна компания, которая занималась транспортными перевозками грузов, имела такое бизнес-направление, как «Торговля хоккеистами». В рамках данного бизнес-направления организация содержала хоккейный клуб, успешных игроков которого продавала по контракту в иностранные хоккейные клубы. Когда консультанты подняли вопрос о том, насколько данный вид бизнеса является прибыльным и вписывается в единую стратегическую концепцию развития организации, то оказалось, что он убыточен и никак не связан с другими бизнес-направлениями компании. Тем не менее, данный бизнес пришлось оставить, так как он обладал прочей стратегической важностью для руководства. Дело в том, что большая часть высшего руководящего состава компании в прошлом были хоккеистами и данное бизнес-направление является для них своего рода хобби, стимулирующим менеджмент к эффективному развитию основных прибыльных видов деятельности.

4.2.3. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Еще одним методом определения степени важности бизнес-процессов является их сопоставление с **критическими факторами успеха (КФУ)**. Суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на следующий вопрос: «Какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс?».

Простое сопоставление бизнес-процессов и КФУ. Ранее было рассмотрено, что важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей компании, поэтому чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

На рис. 31 при поиске взаимосвязи между процессами и КФУ был применен прямой проход «снизу вверх», или «от процессов к КФУ». На практике необходимо проделать и обратный проход «сверху вниз», или «от КФУ к процессам», при котором для каждого критического фактора успеха определяются бизнес-процессы, их поддерживающие. Второй проход повысит качество получаемых результатов, а также поможет выявить бизнес-процессы, которых в компании на данный момент времени не существует, но для реализации стратегии они необходимы.

Для определения взаимосвязи между КФУ и процессами при обратном проходе «сверху вниз» для каждого критического фактора успеха нужно задать три взаимодополняющих вопроса.

- Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении **конкретного** критического фактора успеха?
- Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на **конкретный** критический фактор успеха?
- Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному **критическому** фактору успеха, но и важны для него?

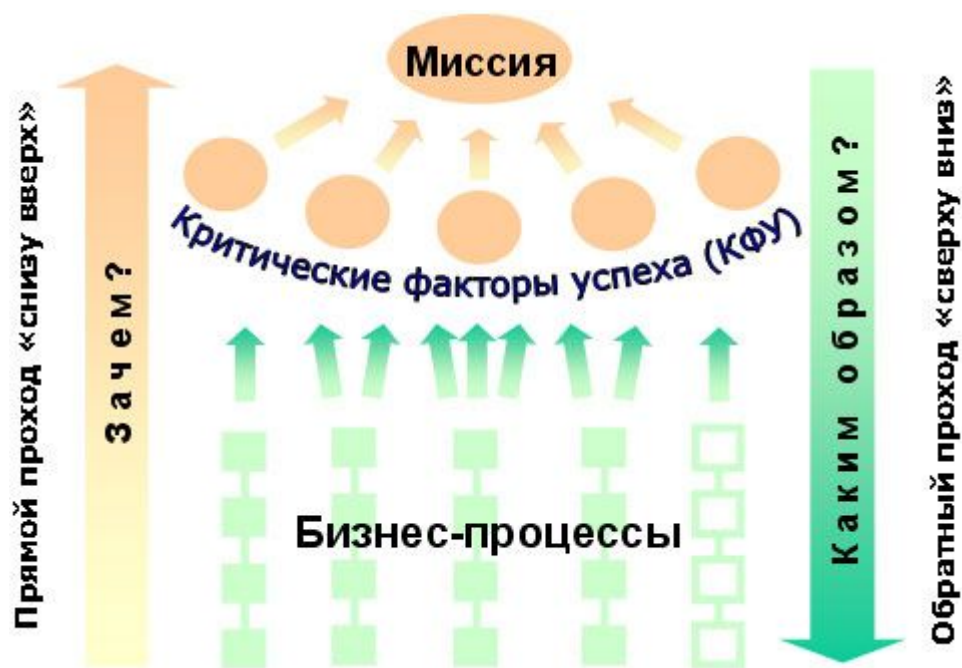


Рис. 31. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Для наглядного оформления результатов оценки важности бизнес-процессов путем сопоставления с КФУ используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим фактором успеха, а строки — выделенным бизнес-процессам (табл. 14).

Таблица 14. Сопоставление бизнес-процессов и КФУ

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха — КФУ								Индекс важности (количество КФУ)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
П1									
П2									
П3									
П4									
П5									
П6									

Если какой-либо бизнес-процесс поддерживает определенный критический фактор успеха, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строчки, ставят крестик. Для расчета количественной величины степени важности процесса используют количество крестиков, находящихся в строчке матрицы сопоставления, соответствующей рассматриваемому бизнес-процессу. Количество крестиков, соответствующее определенному бизнес-процессу, и, следовательно, степень важности данного процесса может быть от 0 до 8, так как рекомендуемое число КФУ — 8.

Пример оценки бизнес-процессов путем сопоставления с КФУ

Например, в табл. 15. показано, что бизнес-процесс П1 поддерживает четыре критических фактора успеха — КФУ 3, КФУ 5, КФУ 7, КФУ 8. Соответственно, степень его важности составляет 4. Бизнес-процесс — П2 поддерживает 7 критических факторов успеха; его степень важности составляет 7, и он важнее предыдущего процесса на три пункта.

Таблица 15. Пример оценки бизнес-процессов путем сопоставления с КФУ

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха								Важность (количество КФУ)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
П1			X		X		X	X	4
П2	X	X		X	X	X	X	X	7
П3	X	X	X	X	X		X	X	7
П4	X		X		X		X	X	5
П5		X		X		X		X	4
П6		X		X		X		X	4
П7	X	X		X	X			X	5
П8		X	X				X	X	4
П9	X	X	X	X	X		X	X	7
П10		X				X		X	3
П11		X					X	X	3
П12	X	X	X						3

4.2.4. Весовое сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

В некоторых случаях на практике применяется более тонкий метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому критическому фактору успеха присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. Обычно для этих целей заполняется специальная таблица — анкета (табл. 16).

При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. Т.е. чем сильнее бизнес-процесс влияет на достижение конкретного КФУ, тем ближе к единице будет оценка соответствия данному КФУ процесса (рис. 32).

В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическими факторам успеха с учетом их веса.

Таблица 16. Определение веса КФУ

КФУ	Вес КФУ (от 0 до 1)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

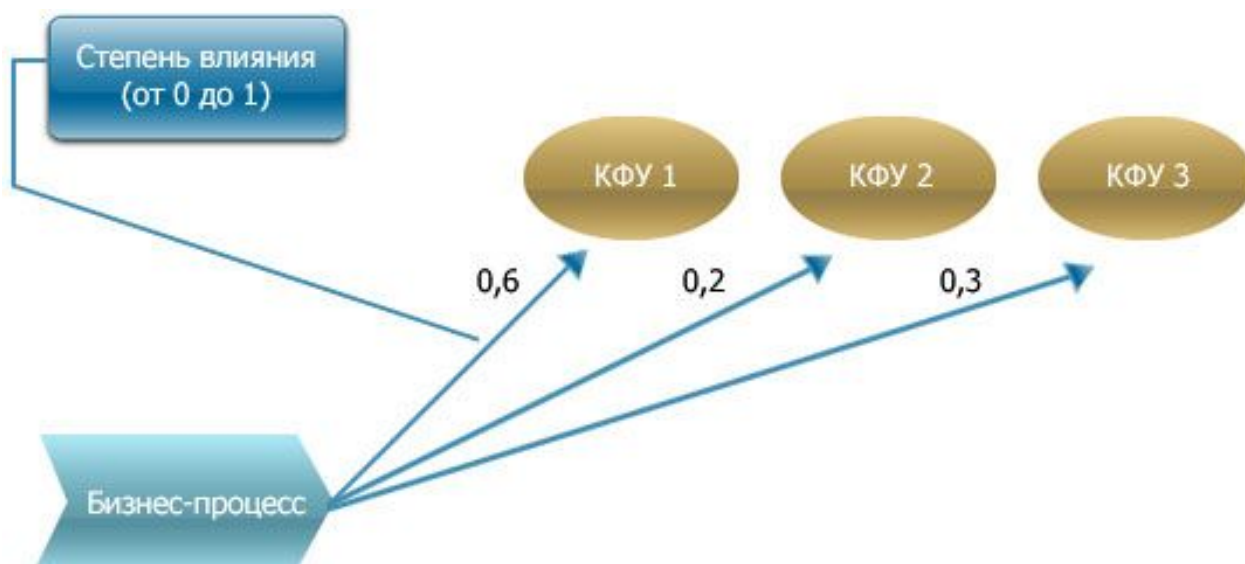


Рис. 32. Весовое сопоставление процессов и КФУ

4.3. Расчет важности бизнес-процессов

Итак, систематизируем все вышесказанное в виде таблицы (табл. 17). По горизонтали заносятся КФУ, а также соответствующие им веса, как правило, установленные экспертным путем. По вертикали идут оцениваемые процессы, как и в предыдущих методиках. На пересечении КФУ и бизнес-процесса ставится оценка влияния процесса на данный КФУ, и чем выше степень влияния, тем ближе оценка к единице. Индекс важности бизнес-процесса получается перемножением веса КФУ и оценки влияния процесса на КФУ и сложением всех полученных взвешенных оценок. Для наглядности механизм расчета индекса важности бизнес-процесса показан на рис. 33.

Таблица 17. Весовое сопоставление бизнес-процессов и КФУ для расчета важности процессов

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха — КФУ								Индекс важности процесса
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Вес КФУ (от 0 до 1)									
П1									
П2									
П3									
П4									
П5									
П6									
П7									



Рис. 33. Механизм расчета важности бизнес-процесса по методике весового сопоставления бизнес-процессов и КФУ

4.4. Оценка проблемности бизнес-процессов

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов после оценки их важности является оценка степени их проблемности. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого (целевого) и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале от 1 до 5.

Значение 1 присваивается самым «хорошим» процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается самым «плохим» процессам, в которых имеется много проблем и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Значения 2, 3 и 4 присваиваются процессам, занимающим соответствующее промежуточное положение по степени проблемности между самыми «хорошими» и «плохими».

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии (табл. 18)

Таблица 18. Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса		Критерии
1.	Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
2.	Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3.	Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4.	Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5.	Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется провести их предварительную диагностику. В рамках проведения диагностики по каждому бизнес-процессу нужно сформулировать основные проблемы, оценить их силу, на основе чего нужно определить экспертным путем степень проблемности бизнес-процесса (среднее значение силы). Полученные результаты нужно свести и представить в виде следующей таблицы (табл. 19).

Таблица 19. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5: 1 — наименее сильная, 5 — наиболее сильная)	Проблемность (по шкале 1-5: 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)
1.				
2.				
...				

Для того, чтобы более точно контролировать проблемность бизнес-процесса, вводят специальные показатели работы процесса. Строго говоря, как желаемое (целевое), так и текущее состояние бизнес-процесса в конечном счете должно быть выражено через его ключевые показатели результативности (Key Performance Indicator) — KPI, чтобы осуществлять мониторинг отклонений текущего состояния процесса от целевого.

Существует 4 основные **методики оценки проблемности** бизнес-процессов:

- экспертная оценка;
- разработка критериев проблемности;
- простая оценка проблем процесса;
- весовая оценка проблем процесса.

Рассмотрим последовательно каждую из указанных методик.

4.4.1. Экспертная оценка проблемности бизнес-процессов

Данный метод заключается в том, что некоторое количество экспертов оценивают степень проблемности того или иного бизнес-процесса по 5- или 10-балльной шкале. В качестве экспертов обычно выступают сотрудники компании, задействованные в оцениваемых процессах либо косвенно с ними связанные. Это могут быть и владельцы процессов.

Когда все эксперты дали свои оценки по каждому процессу, необходимо усреднить оценки по каждому процессу. После этого выбираются процессы, получившие наивысшую среднюю оценку (табл. 20).



Рис. 34. Экспертная оценка проблемности бизнес-процесса

Таблица 20. Матрица экспертной оценки проблемности бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Экспертные оценки индекса проблемности процесса (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)					
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт ...	Среднее
П1						
П2						
П3						
П4						
П5						
П6						
П7						

Среди плюсов данной методики можно отметить ее простоту. Среди минусов — неточность. Можно, однако, присвоить каждому эксперту удельный вес, учитывающий его компетентность, и тогда его оценки будут учитываться с этим коэффициентом, что увеличит точность оценки.

4.4.2. Разработка критериев проблемности бизнес-процессов

Данная методика предполагает определение критериев оценки проблемности бизнес-процессов. Критерии могут быть разработаны экспертами (взаимодействие между участниками процесса, прозрачность и управляемость процесса и т.д.), либо можно использовать стандартные показатели (доля стоимости процесса от общих расходов компании, доля сбоев при выполнении процесса и т.д.). По каждому критерию процессы оцениваются по 5-балльной шкале, а затем выводится средняя оценка, как и в методике экспертной оценки (рис. 35).



Рис. 35. Разработка критериев проблемности для оценки бизнес-процессов

Расчет индекса проблемности процессов

Для наглядности используют матрицу, где по горизонтали заносятся критерии, а по вертикали — оцениваемые бизнес-процессы (табл. 21).

Давайте снова рассмотрим пример компании «Эврика», только применительно к оценке проблемности бизнес-процессов. Экспертами были разработаны следующие критерии оценки проблемности бизнес-процессов (в процентах):

- доля стоимости процесса от общих расходов компании;
- доля сбоев при выполнении процесса;
- степень фрагментарности процесса;
- удовлетворенность клиентов процесса.

Таблица 21. Расчет индекса проблемности процессов

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс проблемности (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий ...	
П1					
П2					
П3					
П4					
П5					
П6					
П7					

Первые два критерия — стандартные, два других были разработаны экспертами компании. Фрагментарность процесса показывает, насколько процесс непрерывен. Если процесс выполняется одним подразделением, то фрагментарность его 0%. Если же каждую операцию выполняет сотрудник другого подразделения, фрагментарность процесса составит 100%. Можно рассчитать фрагментарность процесса внутри одного подразделения. Здесь будет применимо то же правило: если все операции выполняет один сотрудник, процесс будет неразрывен, а если каждую операцию выполняет новый сотрудник, то процесс на 100% фрагментарен.

Удовлетворенность клиентов процесса измерялась методом опроса и анкетирования, где требовалось указать степень удовлетворенности результатами процесса.

Оценке подлежали все те же три основных бизнес-процесса:

- торговля чаем;
- торговля одеждой;
- торговля мебелью.

На основе разработанных критериев была проведена оценка проблемности бизнес-процессов компании «Эврика», результаты которой приведены в табл. 22.

Критерии проблемности бизнес-процессов

Таблица 22. Критерии проблемности бизнес-процессов компании «Эврика»

Бизнес-процессы	Значения критериев			
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4
	Доля стоимости, %	Доля сбоев, %	Степень фрагментарности, %	Удовлетворенность клиентов, %
Торговля чаем	10	10	100	85
Торговля одеждой	15	25	75	70
Торговля мебелью	5	15	50	90

Каждый критерий оценивается по 5-балльной шкале (табл. 23)

Таблица 23. Проблемность бизнес-процессов компании «Эврика»

Бизнес-процессы	Балы, набранные критериями				Индекс проблемности (по шкале от 1 до 5, 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4	
	Доля стоимости, %	Доля сбоев, %	Степень фрагментарности, %	Удовлетворенность клиентов, %	
Торговля чаем	2	1	3	2	3,3
Торговля одеждой	3	3	2	3	4,6
Торговля мебелью	1	2	1	1	2,1

Итак, каждому процессу по каждому критерию присваивалось значение в %, а затем это значение оценивалось в баллах (по 5-балльной шкале). Итоговый балл рассчитывался как среднее арифметическое.

Оказалось, что бизнес-процесс «Торговля одеждой» является самым проблемным, а значит, подлежит оптимизации в первую очередь.

4.4.3. Методика простой оценки проблем процесса

Согласно данной методике, в каждом из оцениваемых бизнес-процессов выделяются проблемы, потом они суммируются. Процесс, содержащий наибольшее количество проблем, подлежит оптимизации в первую очередь.

Результаты анализа проблемности процессов заносятся в таблицу (табл. 24).

Таблица 24. Методика простой оценки проблем процесса

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Индекс проблемности (количество проблем)
1.			
2.			
...			

4.4.4. Методика весовой оценки проблем процесса

Данная методика отличается от предыдущей тем, что каждой выявленной проблеме присваивается вес от 0 до 1 (сумма весов проблем по каждому процессу должна быть равна единице) в соответствии с ее важностью, а также балл в зависимости от степени силы проблемы (от 1 до 5 баллов).

В результате сила проблемы умножается на ее вес, полученные результаты по проблемам процесса суммируются, и получаем оценку проблемности процесса: чем она выше, тем проблемнее процесс (рис. 36).

Таблица 24а. Методика весовой оценки проблем процесса

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5) 1-наименее сильная 5-наиболее сильная	Вес проблемы (по шкале от 0 до 1)	Индекс проблемности (по шкале 1-5) 1-наименее проблемный 5-наиболее проблемный
1.					
2.					
...					

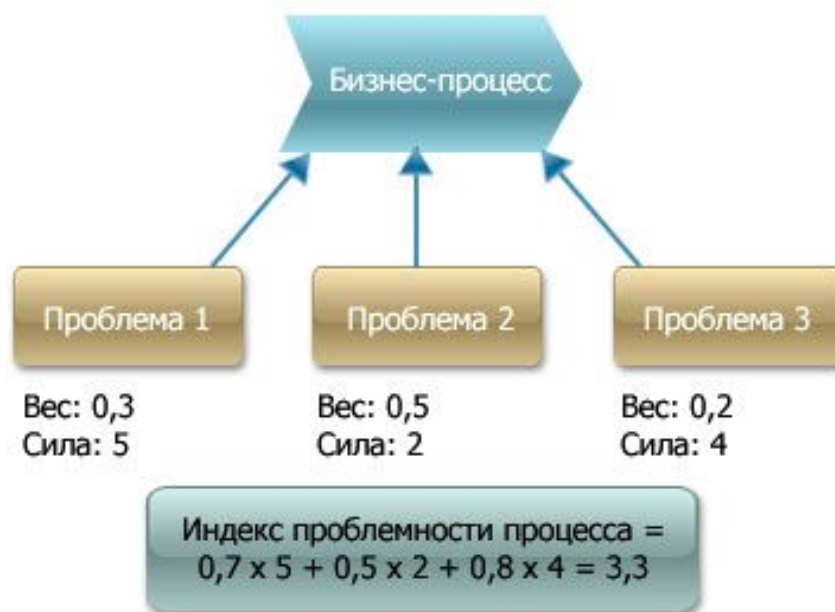


Рис. 36 Расчет индекса проблемности процесса

4.5. Анализ проблем процесса

4.5.1. Сущность методик простой и весовой оценок проблемности процесса

Итак, первые две методики нацелены на то, чтобы оценить степень проблемности процесса либо путем оценки всего процесса целиком, либо через специальные показатели. Так или иначе, эти методики не направлены на выявление проблем процессов. Они просто оценивают наличие или отсутствие проблем в процессе, но не указывают, какие именно проблемы существуют.

На самом деле, применяя методики 1 и 2, аналитики проделывают двойную работу: нужно сначала разработать критерии оценки процессов (или просто оценить процесс в общем), а потом, если процесс окажется проблемным, в любом случае придется выделять проблемы, чтобы их можно было решить. Методики 3 и 4 решают сразу две задачи: они оценивают проблемность процесса и выделяют имеющиеся проблемы, чтобы их можно было решить, тем самым оптимизировав процесс (рис. 37).

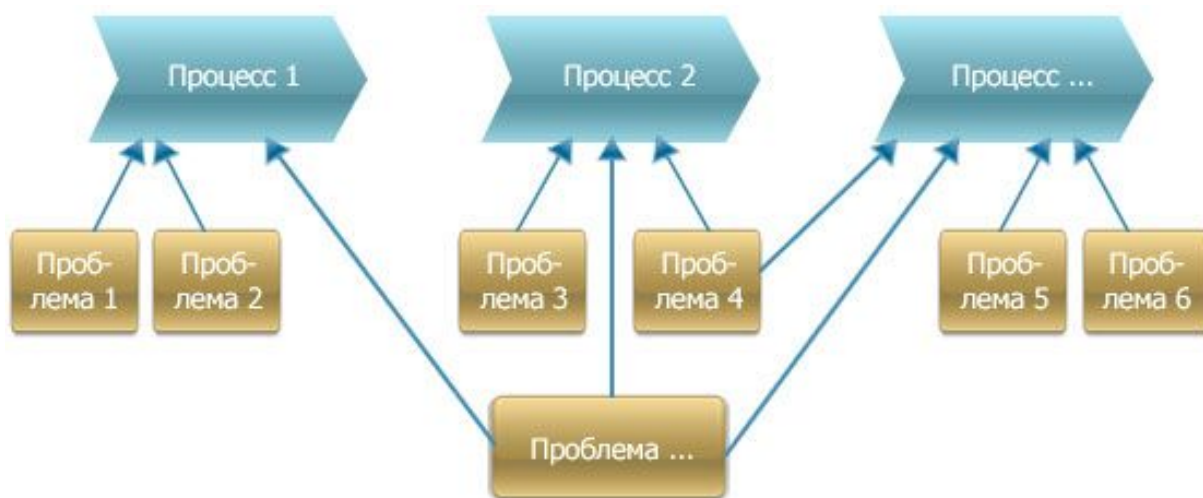


Рис. 37. Сущность методик простой и весовой оценок проблемности процесса

Рассмотрим несколько методик выявления и анализа проблем процессов.

4.5.2. Качественный граф связей

Первая методика носит название — качественного графа связей. Суть этой методики заключается в том, что для рассматриваемого процесса сначала определяется какая-либо одна, часто наиболее очевидная, проблема, проблема- следствие. Далее для нее ищутся проблемы-причины, а для них — свои проблемы-причины, и так до тех пор, пока не будет найдена коренная, то есть основная причина для каждой проблемы. Именно эта проблема и должна быть устранена в первую очередь (рис. 38).

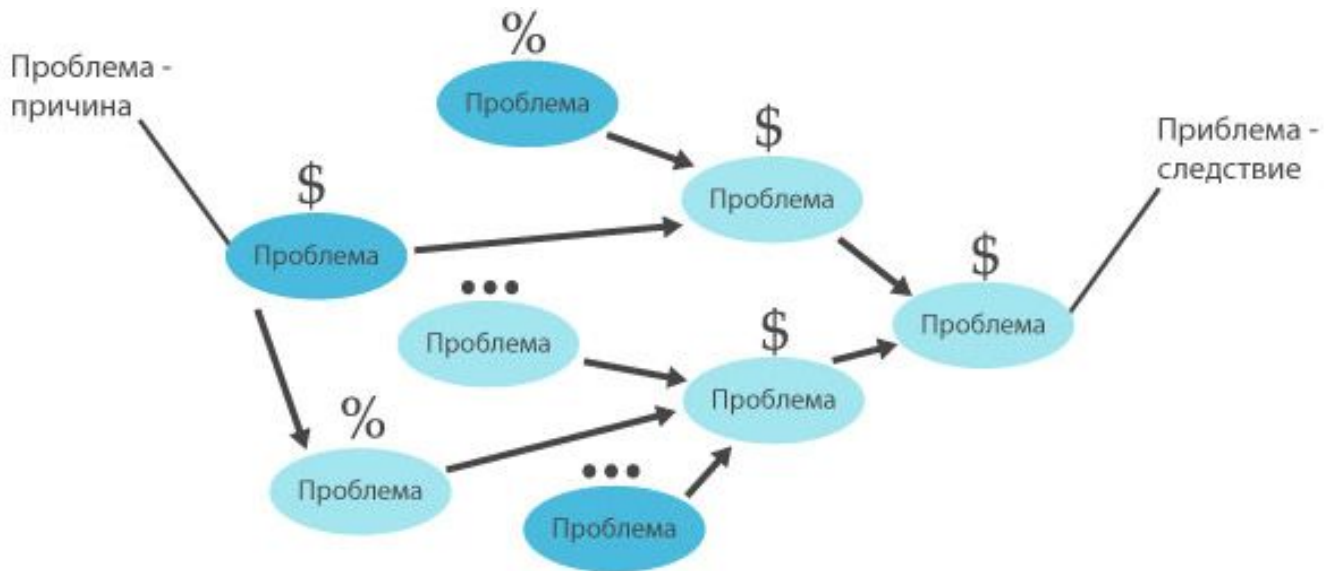


Рис. 38. Качественный граф связей

4.5.3. Диаграмма Исикавы, или диаграмма «рыбий скелет»

Следующая методика называется диаграммой Исикавы, или диаграммой «рыбий скелет». Название диаграммы обусловлено внешним сходством диаграммы и скелета. Суть метода тот же — анализ выявленной проблемы (например, низкое качество) путем поиска возможных причин для её появления. Возможно два варианта использования данной методики: первый вариант заключается в том, что для анализируемой проблемы выделяются категории возможных причин, а потом для каждой категории выявляются все возможные причины. Во втором варианте все возможные причины появления анализируемой проблемы выявляются методом мозгового штурма, а потом распределяются по категориям.

В любом случае, в результате мы получаем один и тот же результат (рис. 39).



Рис. 39 Диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)

4.5.4. Количественный граф связей

Существует еще вариант выделения и анализа проблем процессов — это количественный граф связей. Суть его использования заключается в том, что сначала выделяются возможные проблемы процесса, а затем между ними устанавливаются причинно-следственные связи путем нанесения стрелок от проблем-причин к проблемам-следствиям. Основные проблемы, которые необходимо будет устранить в первую очередь, будут определяться по наибольшему числу исходящих стрелок (рис. 40), ключевые проблемы выделены желтым.

То же самое можно представить в виде **матрицы причинно-следственных связей**, где по горизонтали и вертикали будут представлены различные проблемы. Причинно-следственная связь между ними будет устанавливаться следующим образом: при пересечении горизонтально идущей проблемы с вертикально идущей ставится единица, если горизонтальная проблема порождает вертикальную, т.е. является ее причиной. Т.е. количество единиц по горизонтали означает количество проблем-следствий, порождаемых горизонтальной проблемой-причиной.

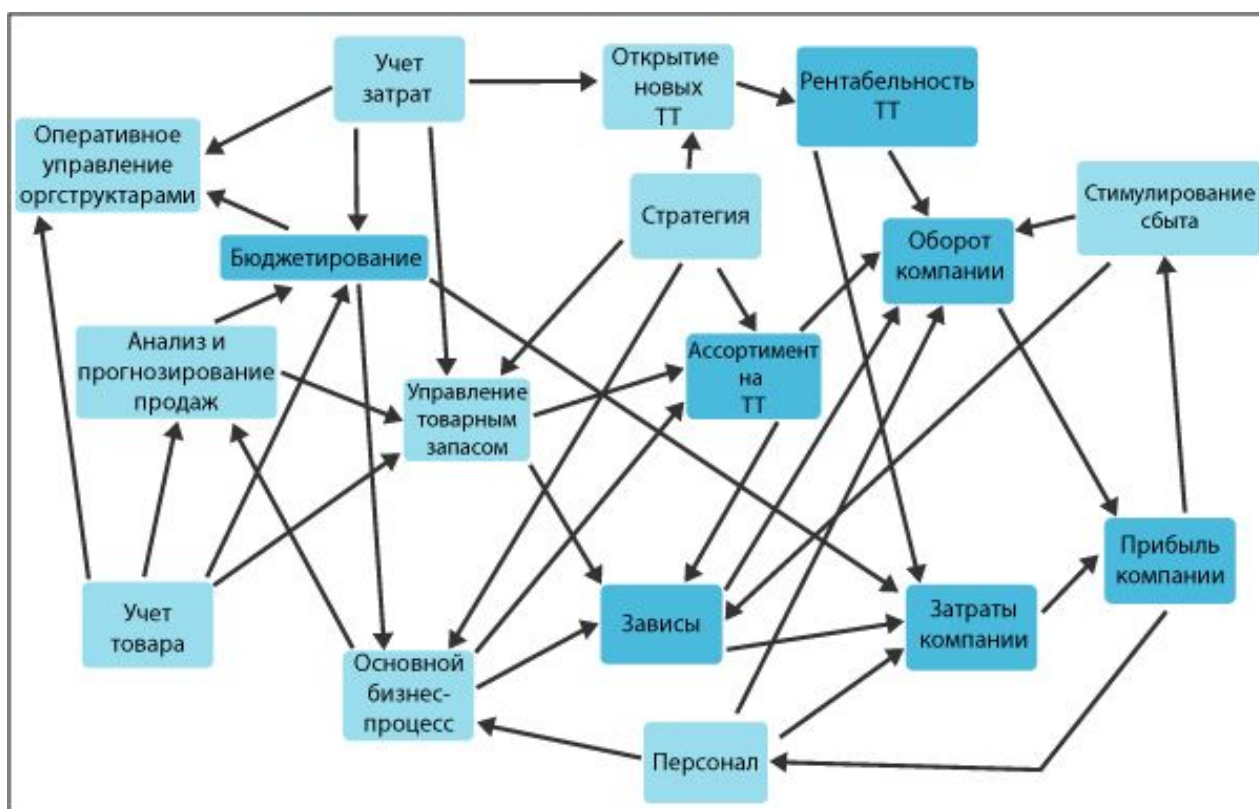


Рис. 40. Количественный граф связей

Количество единиц по вертикали означает количество причин для вертикальной проблемы.

Чтобы выделить наиболее значимые проблемы, необходимо для каждой из рассматриваемых проблем произвести несложный расчет: из количества следствий для проблемы вычесть количество причин (табл. 25). Те проблемы, которые получили наименьший результат, должны быть устранены в первую очередь.

Для наглядности можно ранжировать выявленные проблемы по количеству причин, следствий и по разнице между следствиями и причинами. Проблемы, которые порождают больше всего следствий при наименьшем числе причин, являются основными и должны быть рассмотрены в первую очередь при оптимизации процессов (табл. 26)

Таблица 25. Картирование проблем и зависимостей. Расчет количества причин и следствий по каждой проблеме

Проблемы	Основной бизнес-процесс «Реализация ОИС через ТТ»	Стратегия	Оперативное управление, оргструктура и ИТ	Открытие новых торговых точек	Анализ и прогнозирование продаж	Стимулирование сбыта (реклама, скидки)	Ассортимент на ТТ	Учет товара	Учет затрат	«Управление товарными запасом»	Бюджетирование	Рентабельность ТТ	«Зависы»	Персонал	Затраты компании	Оборот компании	Прибыль компании	Итого следствий:	Итого причин:	Итого следствия - причины:
Основной бизнес-процесс «Реализация ОИС через ТТ»					1		1						1					3	3	0
Стратегия				1			1			1								3	1	2
Оперативное управление, оргструктура и ИТ	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	3	13
Открытие новых торговых точек												1						1	3	-2
Анализ и прогнозирование продаж										1	1							2	3	-1
Стимулиро													1			1		2	1	1

Таблица 26. Ранжирование и отбор наиболее причинных проблем

Проблемы, отсортированные по количеству следствий	Итого следствий:	Проблемы, отсортированные по количеству причин	Итого причин:	Проблемы, отсортированные по разнице следствий и причин	Итого следствия - причины:
Оперативное управление, оргструктура и ИТ	16	Затраты компании	6	Оперативное управление, оргструктура и ИТ	13
Учет товара	4	Оборот компании	6	Учет товара	3
Учет затрат	4	«Управление товарным запасом»	5	Учет затрат	3
Основной бизнес-процесс «Реализация ОИС	3	«Зависы»	5	Стратегия	2
Стратегия	3	Ассортимент на ТТ	4	Персонал	2
Бюджетирование	3	Бюджетирование	4	Стимулирование сбыта (реклама, скидки)	1
Персонал	3	Основной бизнес-процесс «Реализация ОИС через ТТ»	3	Основной бизнес-процесс «Реализация ОИС через ТТ»	0
Анализ и прогнозирование продаж	2	Оперативное управление, оргструктура и ИТ	3	Рентабельность ТТ	0
Стимулирование сбыта (реклама, скидки)	2	Открытие новых торговых точек	3	Анализ и прогнозирование продаж	-1
Ассортимент на ТТ	2	Анализ и прогнозирование продаж	3	Бюджетирование	-1
«Управление товарным запасом»	2	Прибыль компании	3	Открытие новых торговых точек	-2
Рентабельность ТТ	2	Рентабельность ТТ	2	Ассортимент на ТТ	-2
«Зависы»	2	Стратегия	1	Прибыль компании	-2
Открытие новых торговых точек	1	Стимулирование сбыта (реклама,	1	«Управление товарным запасом»	-3

		скидки)			
Затраты компании	1	Учет товара	1	«Зависы»	-3
Оборот компании	1	Учет затрат	1	Затраты компании	-5
Прибыль компании	1	Персонал	1	Оборот компании	-5

4.6. Бенчмаркинг как инструмент оценки силы проблем, связанных с бизнес-процессами

Бенчмаркинг — это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

Иными словами, это совершенствование бизнес-процессов с использованием внешней информации о наиболее успешных процессах.

Для осуществления бенчмаркинга необходимо два условия:

- необходимо быть достаточно умным, чтобы признавать: всегда есть кто-то в чем-то лучше вас, т.е. признавать своё несовершенство, недостатки;
- необходимо быть достаточно мудрым, чтобы учиться у него всему, а затем догнать и перегнать учителя.

Существует несколько типов бенчмаркинга в зависимости от того, с кем производится сравнение (субъектов сравнения).



Рис. 41. Типы бенчмаркинга по субъектам сравнения

- **Внутренний** — сравнение с самым лучшим, что есть внутри самой компании.
- **Конкурентный** — сравнение с самыми лучшими прямыми конкурентами.
- **Функциональный** — сравнение с другими предприятиями, не обязательно конкурентами. Эти предприятия выполняют родственные работы в той же самой технологической области.
- **Общий** — сравнение с самым лучшим вообще, вне зависимости от отрасли и вида рынка.
- **Классификация бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается (объектов сравнения).**
- **Бенчмаркинг показателей** — сравнение основных числовых показателей или иных измеряемых показателей (чаще всего — это показатели четырех перспектив BSC: финансы, клиенты и маркетинг, бизнес-процессы, персонал и системы).
- **Бенчмаркинг процесса** — кроме отдельных показателей сравнивается еще и ход бизнес-процесса (ключевых показателей результативности процессов, структуры и технологии выполнения бизнес-процесса, распределения ответственности за операции процесса).
- **Стратегический бенчмаркинг** — в этом случае проводится сравнение стратегических решений и условий их реализации на более высоком уровне (используется редко).

Типы бенчмаркинга по объектам сравнения

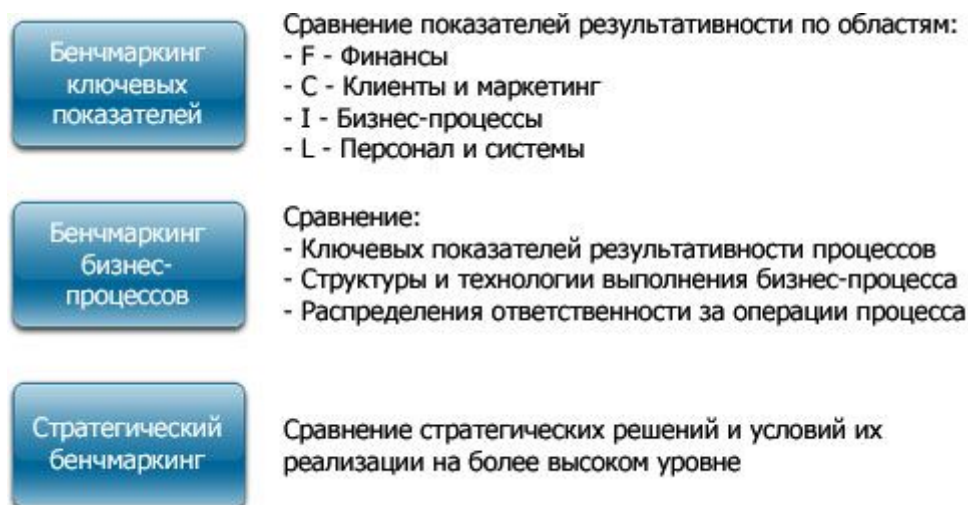


Рис. 42. Типы бенчмаркинга по объектам сравнения

Взаимосвязь различных типов бенчмаркинга

Представленные виды бенчмаркинга по объектам и субъектам сравнения связаны между собой. Так, используя различные комбинации типов бенчмаркинга, можно добиться разных результатов исследования. Исследования показали, что лучшие результаты обычно получаются в комбинации общего бенчмаркинга и бенчмаркинга процесса (рис. 43).

	Внутренний бенчмаркинг	Конкурентный бенчмаркинг	Функциональный (отраслевой) бенчмаркинг	Общий (межотраслевой) бенчмаркинг
Бенчмаркинг ключевых показателей	x	X	x	
Бенчмаркинг бизнес-процессов	x	X	X	X
Стратегический бенчмаркинг		X		

X - сильная связь **x** - слабая связь

Рис. 43. Взаимосвязь различных типов бенчмаркинга

4.7. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

После оценки важности и проблемности бизнес-процессов нужно оценить бизнес-процессы по третьему критерию — критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить.

Возможность проведения изменений определяется ресурсоемкостью этих изменений: чем больше ресурсов требуется на проведение изменений процесса, тем меньше возможность их проведения.

Ресурсоемкость изменения бизнес-процесса определяется степенью совокупных текущих затрат и величины будущих отрицательных последствий, вызванных изменением бизнес-процесса. Степень возможности проведения изменений бизнес-процесса — величина обратная ресурсоемкости.

Данный критерий оценки бизнес-процессов весьма важен. Например, бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Одна компания, занимающаяся производством электроэнергии, поставила перед собой вопрос: «Нужно ли нам описывать и оптимизировать наши производственные процессы по выработке электроэнергии, учитывая их важность и проблемность?» Дело в том, что оптимизацию данных бизнес-процессов внутренними силами произвести невозможно, ввиду того что их технология была «забетонирована» при их создании. В данном случае производственные процессы этой компании не являются приоритетными с точки зрения третьего критерия возможности проведения изменений.

Иногда для наглядности все проблемы, которые могут возникнуть в ходе проведения изменений в процессах, можно представлять в таблице, наряду со способами их решения. Это поможет оценить серьезность препятствий для изменений процесса, что потом пригодится для оценки индекса ресурсоемкости изменений процесса.

4.8. Препятствия изменений бизнес-процессов

При попытке изменения какого-либо бизнес-процесса компания может столкнуться с некоторыми препятствиями, барьерами. Эти **препятствия** обычно разбивают на несколько видов в зависимости от причины возникновения:

- финансовые затраты на улучшение процессов;
- силы сопротивления изменению процессов;
- временной фактор улучшений;
- прочее.

Таблица 27. Определение проблем при проведении изменений процессов

№	Бизнес-процесс	Основные проблемы	Направления, способы и методы решения проблем
I. Основные бизнес-процессы			
1.			
2.			
3.			
...			
II. Обеспечивающие бизнес-процессы			
1.			
2.			
3.			
...			
III. Бизнес-процессы управления			
1.			
2.			
3.			
...			

К **финансовым затратам** на улучшение процессов относят расходы, которые компания понесет в текущем периоде из-за изменения процесса, а также возможные инвестиции в

новые технологии и средства (разовые затраты).

Таким образом, финансовые затраты делятся на разовые и текущие.

1. **Разовые затраты** — одномоментные затраты, обычно связаны с реализацией какого-либо проекта по улучшению процесса:

- стоимость трудовых ресурсов проекта;
- стоимость внедрения новых технологий;
- затраты на обучение.

2. **Текущие затраты** — затраты процесса, которые могут возрасти в связи с его изменением.

К **силам сопротивления изменениям процессов** относят персонал. Это связано с тем, что носителями сопротивления к изменениям, так же, как носителями изменений, являются люди, которые боятся не самих изменений: они боятся быть измененными.

При устранении сопротивления персонала могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации — уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и, как следствие, снижение производительности труда и прочее. Рассмотрение этих барьеров особенно актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации, или изменение принципов и схем мотивации, или сокращение персонала.

Матрица отбора значимых сил сопротивления

Планирование и оценка сил сопротивления изменениям процесса происходит в следующем порядке.

1. Выявляются и идентифицируются источники и силы сопротивлений.
2. Оценивается величина (последствия проявления) сил сопротивлений.
3. Оценивается вероятность проявления сил сопротивления.
4. Производится отбор значимых сил сопротивления (рис. 44).



Рис. 44. Матрица отбора значимых сил сопротивления

Как видно из рис. 44, силы сопротивления с наибольшей вероятностью проявления и наиболее ощутимыми последствиями относят к наиболее значимым. Именно их и рассматривают в первую очередь, пытаясь придумать способ устранения этого сопротивления.

Часто к силам сопротивления относят еще и законодательство, подразумевая законы, акты, постановления, которые могут помешать реализации изменений.

Таким образом, есть два вида сопротивлений:

- персонал;
- законодательство.

Временные барьеры изменений процесса связаны по большей части с длительностью этих изменений и скоростью получения результата от вводимых изменений. Таким образом, временные барьеры могут предстать в двух видах:

- дополнительные (косвенные) ресурсы для поддержания данной работы по изменению процесса в связи с длительностью изменений;
- отсроченный во времени результат изменения процесса менее выгоден для компании, чем текущий (дисконтирование результата).

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающих проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

4.9. Оценка ресурсоемкости изменения бизнес-процесса

Для оценки ресурсоемкости изменений бизнес-процесса обычно используются три методики:

- экспертная оценка;
- разработка критериев ресурсоемкости;
- разработка критериев ресурсоемкости с учетом веса.

Метод экспертной оценки заключается в том, что некоторое количество экспертов оценивают степень важности того или иного бизнес-процесса по 5- или 10-балльной шкале. Когда все эксперты дали свои оценки по каждому процессу, необходимо усреднить оценки по каждому процессу. После этого выбираются процессы, получившие наивысшую среднюю оценку.

Метод разработки критериев ресурсоемкости заключается в следующем: нужно сформулировать основные критерии ресурсоемкости изменений бизнес-процессов по каждому виду барьеров (финансы, персонал, законодательство и т.д.). Далее бизнес-процесс оценивается по этим показателям по 5-балльной шкале. Чем сложнее провести изменения по каждому критерию, тем больше баллов присваивается процессу по этому критерию. После оценки процесса по всем критериям находится средняя оценка, которая и является индексом ресурсоемкости изменений процесса.

Все оценки бизнес-процессов заносятся в специальную таблицу.

Если же выбран **метод оценки ресурсоемкости изменения процесса с учетом веса**, то каждому критерию различных видов барьеров (финансы, персонал, законодательство и т.д.) присваивается вес в зависимости от его значимости. Потом каждый процесс оценивается по всем критериям по 5-балльной шкале. Конечный индекс ресурсоемкости конкретного процесса рассчитывается по схеме, представленной на рис. 45: весовые коэффициенты всех критериев должны в сумме составлять единицу. Оценивается каждый критерий по 5-балльной шкале.



Рис. 45. Экспертная оценка ресурсоемкости изменения бизнес-процесса

Таблица 28. Расчет индекса ресурсоемкости изменения процесса методом экспертной оценки

Бизнес-процессы	Экспертные оценки индекса ресурсоемкости изменения процесса (по шкале от 1 до 5, 1 — наименьшая ресурсоемкость, 5 — наибольшая ресурсоемкость)					
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт ...	Среднее
П1						
П2						
П3						
П4						
П5						
П6						
П7						



Рис. 46. Разработка критериев ресурсоемкости

Таблица 29. Метод разработки критериев ресурсоемкости

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс ресурсоемкости (по шкале от 1 до 5, 1 — наименьшая ресурсоемкость, 5 — наибольшая ресурсоемкость)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий ...	
П1					
П2					
П3					
П4					
П5					
П6					
П7					

Таблица 30. Метод разработки критериев ресурсоемкости с учетом веса

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс ресурсоемкости (по шкале от 1 до 5, 1 — наименьшая ресурсоемкость, 5 — наибольшая ресурсоемкость)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий ...	
Вес критерия					
П1					
П2					
П3					
П4					
П5					
П6					
П7					



Рис. 47. Пример расчета индекса ресурсоемкости изменения процесса

4.10. Конечный расчет индекса возможности проведения изменений бизнес-процессов

Когда индекс ресурсоемкости изменения процесса посчитан, считается индекс возможности проведения изменений бизнес-процесса. Этот индекс также оценивается по 5-балльной шкале и считается следующим образом: из 6 баллов вычитается индекс ресурсоемкости, также оцениваемый по 5-балльной шкале.

Таблица 31. Расчет индекса ресурсоемкости и индекса возможности проведения изменений бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Баллы, набранные критериями				Индекс ресурсоемкости (ИР) (по шкале от 1 до 5, 1 — наименьшая ресурсоемкость, 5 — наибольшая ресурсоемкость)	Индекс возможности проведения изменений (ИВ): (ИВ=6–ИР) (по шкале от 1 до 5, 1 — наименьшая возможность, 5 — наибольшая возможность)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий ...		
Вес критерия						
П1						
П2						
П3						
П4						
П5						
П6						
П7						

4.11. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования. Эта матрица строится для того, чтобы выявить наиболее приоритетные для оптимизации бизнес-процессы: наиболее важные и наиболее проблемные.

По вертикальной оси матрицы откладывается степень важности бизнес-процесса (по 8-балльной шкале в соответствии с количеством КФУ), а по горизонтальной оси степень проблемности (по 5-балльной шкале). Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис. 48).

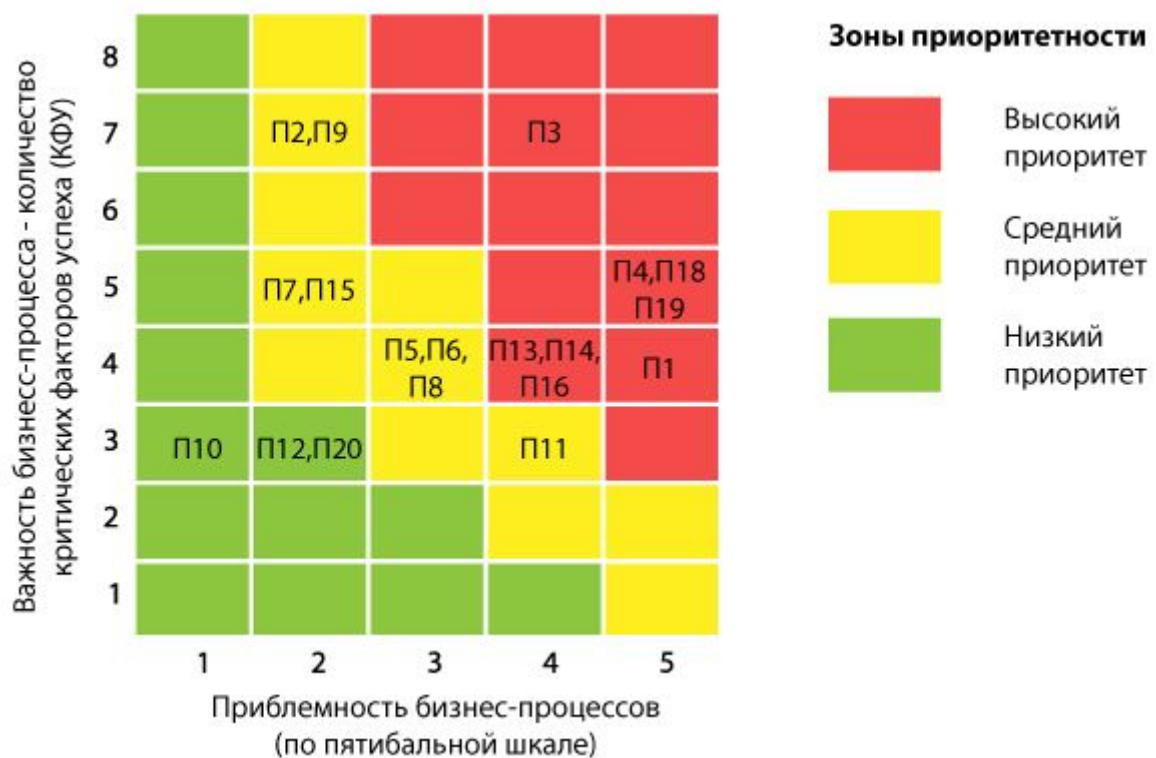


Рис. 48. Матрица ранжирования бизнес-процессов

Данная матрица имеет три зоны: зеленую, желтую и красную. Бизнес-процессы, которые попали в зеленую зону (около нижнего левого угла матрицы), являются наименее важными и самыми «хорошими». Эти процессы относят к категории низкого приоритета и на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали в красную зону (ближе к верхнему правому углу матрицы), являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Соответственно бизнес-процессы, находящиеся в желтой зоне, относят к категории среднего приоритета и к их улучшению нужно приступить после того, как будут оптимизированы бизнес-процессы приоритетной группы.

4.12. Применение методики выбора приоритетных бизнес-процессов

Как на практике применяется методика выбора приоритетных бизнес-процессов? Для решения этой задачи нужно собрать группу топ-менеджеров компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, происходящих в организации, требующих ранжирования. Эти топ-менеджеры будут владельцами бизнес-процессов верхнего уровня, чем и объясняется их компетентность в их оценке.

Каждый из топ-менеджеров должен индивидуально заполнить анкету, в которой он оценивает степень важности всех выделенных процессов. Затем они заполняют вторую анкету, в которой оценивается степень проблемности рассматриваемых бизнес-процессов.

На первый взгляд кажется, что это достаточно простой и очень субъективный метод. Действительно, когда анкету заполняет один человек — субъективизм присутствует. Но когда все топ-менеджеры сделают это вместе, а потом результат усреднят и обсудят, получается самый объективный итог, который вообще возможно получить. После заполнения двух анкет каждым менеджером, данные результаты обрабатываются, усредняются и усредненный результат представляется на групповое совещание, где еще раз обсуждается. В рамках группового обсуждения все должны прийти к единому мнению относительно важности и проблемности бизнес-процессов. Несмотря на свою простоту, данный подход позволяет за короткое время дать наиболее объективную картину.

Существуют и другие более сложные методы ранжирования бизнес-процессов, требующие для своего применения гораздо большего времени и сил, но, как показала практика, результат применения более сложных методов по точности не намного превосходит результат данного метода.

После оценки степени важности и проблемности бизнес-процессов, для последующей оптимизации нужно выбрать в первую очередь именно те процессы, которые попали в самый верхний правый угол матрицы ранжирования. В данный момент времени необходимо опять вспомнить про принцип Парето 20 на 80, согласно которому для первоочередной оптимизации нужно взять только 20% самых важных и проблемных бизнес-процессов.

Классики технологии реинжиниринга рекомендуют брать для реинжиниринга не более 3-4 бизнес-процессов при условии, что при общем выделении процессов их количество составило около 20. Три-четыре бизнес-процесса от 20 соответствуют диапазону 16-20%, что еще раз подтверждает принцип Парето.

После того как 20% самых приоритетных бизнес-процессов будут улучшены, их степень проблемности станет меньше и они «перейдут» к левой границе матрицы ранжирования. Только после этого можно заняться улучшением других 20% бизнес-процессов, расположенных ближе всего к правому верхнему углу матрицы. Кажется, что через пять итераций все бизнес-процессы станут «хорошими» и «перейдут» к левой границе,

соответствующей минимальной степени проблемности и работа по оптимизации бизнес-процессов должна закончиться.

На самом деле работа по улучшению бизнес-процессов в успешной организации никогда не заканчивается. Дело в том, что пока одни бизнес-процессы улучшаются специалистами компании и «передвигаются» к левой границы матрицы ранжирования, другие бизнес-процессы ухудшаются и «движутся» в обратном направлении, назад к правой границе.

Данное ухудшение бизнес-процессов вызвано двумя причинами. По мере функционирования бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы. Вторая причина кроется в относительности проблемы, являющейся понятием умозрительным и определяемой целевыми установками менеджеров. Если руководство начинает повышать цели и нормативы ввиду своих амбиций или постоянных изменений конкурентного рынка, то автоматически повышается степень проблемности соответствующих бизнес-процессов.

Сотрудники одной компании, занимающиеся постоянным совершенствованием бизнес-процессов в своей организации, «жаловались» на свое руководство: «Мы только улучшим приоритетные бизнес-процессы, «сдвинем» их к левой границе матрицы ранжирования, как наше руководство объявляет нам благодарность и в очередной раз повышает нормативы. После этого все наши бизнес-процессы становятся опять проблемными, автоматически попадают в красную зону и мы в очередной раз вынуждены заниматься их совершенствованием. Нам кажется, что это работа никогда не закончится».

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений.

На практике построение и применение трехмерной матрицы ранжирования, представляющей собой трехмерный куб, является задачей проблематичной, так как не все могут одинаково хорошо ориентироваться в трехмерном пространстве. Поэтому задачу ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев решают с использованием таблицы ранжирования (табл. 32). Итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса, вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее степеней важности, проблемности и возможности проведения изменений. Напомним, что степень важности процесса измеряется по шкале от 1 до 8, а степени проблемности и возможности проведения изменений по шкале от 1 до 5. В результате полученная степень приоритетности бизнес-процесса может лежать в диапазоне от 3 до 18.

Однако при подобном упрощении задачи от куба до таблицы мы можем столкнуться со следующей проблемой: бизнес-процесс, получивший наибольшее количество баллов по критериям важности и проблемности, но наименьший балл по возможности изменения, может получить максимальную итоговую оценку и стать первым кандидатом на оптимизацию. На деле другие процессы, пусть немного менее важные или проблемные, но с наибольшей возможностью изменений могли бы занять его место. Сравним, например, БП1 с важностью 8, проблемностью 5 и возможностью изменений 1 и БП2 с важностью 6, проблемностью 3 и возможностью изменений 4. Сумма по БП1 будет 14, а по БП2 сумма баллов составит 13. По идее, БП1 является первым кандидатом на оптимизацию, но на самом деле БП2 оптимизировать несравнимо легче: возможность изменения этого процесса существенно выше. Поэтому на практике часто делают следующим образом: БП, попавшие в красную зону матрицы на рис. 48, затем оцениваются на предмет возможности их изменения, и те из них, которые легче всего изменить, оптимизируются в первую очередь, т.е. общая сумма баллов не рассчитывается.

Таблица 32. Таблица ранжирования бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1-8) 1 — наименее важный, 5 — наиболее важный	Проблемность (по шкале 1-5) 1 — наименее проблемный, 5 — наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1-5) 1 — наименее возможно, 5 — наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3-18) 3 — наименее приоритетный, 18 — наиболее приоритетный
1.					
2.					
3.					
....					

Анализ и учет взаимодействия бизнес-процессов при выборе приоритетных процессов для последующей оптимизации

Помимо оценки бизнес-процессов с точки зрения важности, проблемности и возможности изменения, в расчет берутся и взаимодействия между этими процессами. Всегда следует учитывать влияние изменения одного процесса на другие, поскольку это может потребовать серьезных изменений уже других процессов, которые не принадлежат к числу приоритетных для оптимизации.

Например, автоматизация одного бизнес-процесса неминуемо потребует дальнейшей автоматизации остальных, поскольку автоматизируется не только деятельность внутри одного подразделения, но и взаимодействие между этим подразделением и другими.

Естественно, в любой компании подразделения постоянно осуществляют обмен документами и данными, поэтому при автоматизации только одного процесса мы получим лоскутную автоматизацию, эффект от которой незначителен. Если же автоматизировать и взаимодействующие с рассматриваемым бизнес-процессом процессы, мы получим значимый эффект от внедренных изменений.

Для этой цели выделенные бизнес-процессы верхнего уровня представляются в виде сети процессов компании, где хорошо видны взаимосвязи между процессами (рис. 49).

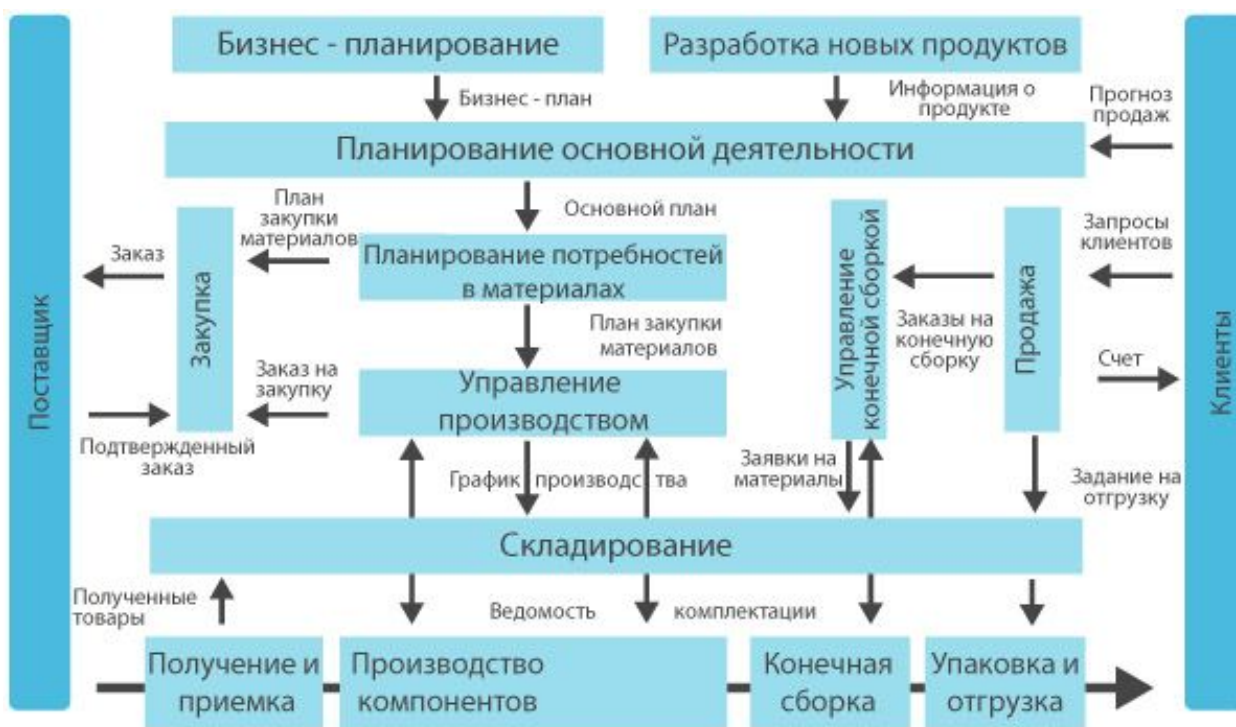


Рис. 49. Разработка сети процессов и анализ процессов-поставщиков

Выбор приоритетных процессов для оптимизации и разработка последовательности их совершенствования

После того как выявлены наиболее важные, проблемные и простые для изменения бизнес-процессы, высшее руководство и руководители подразделений компании должны выработать основные пути оптимизации выбранных процессов. Именно они являются владельцами бизнес-процессов верхнего уровня, а потому обладают необходимой для оптимизации процессов информацией.

Обычно оптимизация того или иного процесса представляет собою отдельный проект, для которого необходимо определить сроки реализации и основные этапы. Делается это для того, чтобы увязать по времени оптимизацию различных процессов (табл. 33).

Таблица 33. Выбор приоритетных процессов для оптимизации и разработка последовательности их совершенствования

№	Бизнес-процессы, выбранные для оптимизации	Направления, способы и методы оптимизации процессов	Время/Этап
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
...			

Раздел 5. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

5.1. Определение целей и критериев оптимизации бизнес-процессов

Многие компании, реализующие проекты по улучшению бизнес-процессов, допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде, что после разработки детальных процессных схем будут обнаружены проблемы, сформулированы пути их решения и соответственно цели и критерии оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что данный подход неэффективен, так как бесцельное описание бизнес-процессов часто не дает никаких результатов и отнимает много времени и сил, что приводит в дальнейшем к отказу от проведения подобных работ.

Более того, не сформулировав изначально цели и критерии оптимизации процесса, невозможно выбрать нужный подход и методологию описания, а также инструмент анализа и улучшения. При этом нельзя построить компактную схему бизнес-процесса, дающую ответы на нужные вопросы.

Цели оптимизации бизнес-процессов делятся на две большие группы: **общие и специфические**.

Общие (core) цели совершенствования бизнес-процессов определяются на основе использования базового набора следующих показателей:

- результативность бизнес-процесса — R;
- стоимость бизнес-процесса — C;
- время бизнес-процесса — T;
- качество бизнес-процесса — Q.

Специфические (specific) цели совершенствования бизнес-процессов, конкретизирующие общие, определяются на основе использования следующих показателей:

- организационная фрагментарность бизнес-процесса — OFRAG;
- информационная фрагментарность бизнес-процесса — IFRAG;
- количество выходов бизнес-процесса — OUTPUT.

Примерами целей по бизнес-процессам могут служить, например, следующие.

1. Обеспечить возможность интерактивной покупки (время, стоимость).
2. Снизить срок разработки изделия (время).
3. Создать систему сертификации партнеров для обеспечения возможности альянсов (качество).
4. Создать и внедрить новый бизнес-процесс (все характеристики).

5.2. Ключевые показатели результативности бизнес-процессов (KPI = Key Performance Indicator)

- Для измерения достижения той или иной поставленной цели в области бизнес-процессов существуют специальные показатели. Ключевые показатели результативности (KPI): это единица информации (финансовой и нефинансовой), которая обеспечивает оценку выполнения стратегии;
- это значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных целей. В качестве цели может быть рассмотрено достижение объектом или системой некоторого состояния. Именно показатели KPI характеризуют состояние системы и помогают определить, достигнуто ли желаемое состояние или нет. Обычно для характеристики состояния используют несколько KPI.

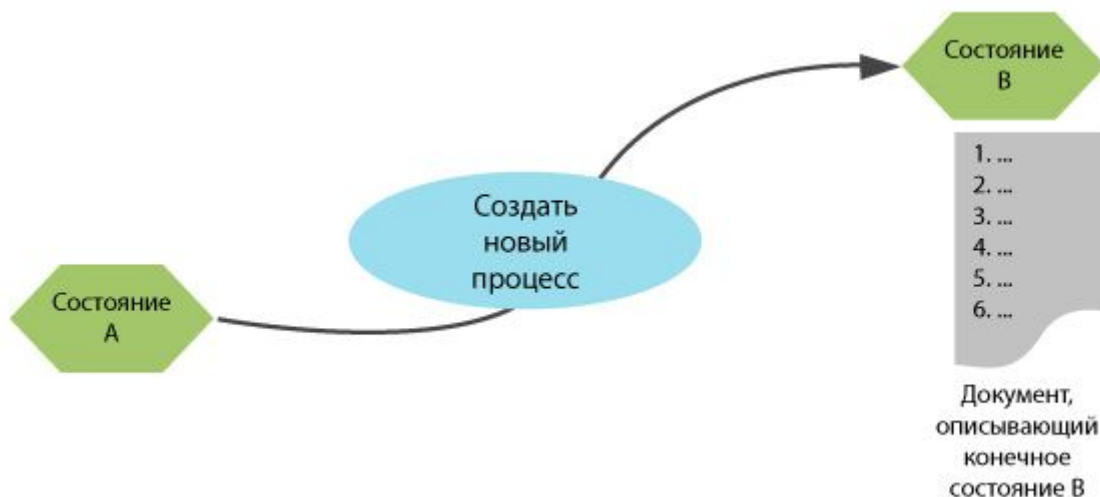


Рис. 50. Качественное и / или количественное описание целевого состояния объекта

5.2.1. Классификация показателей KPI

1. По временному характеру (табл. 34, 35):

- итоговые;
- операционные.

Таблица 34. Классификация показателей KPI по временному характеру

Цели	Операционные - Plan	Итоговые - Target
	Конкретизируют временной путь достижения результата	Описывают итоговый результат деятельности
Увеличение продаж	Ежемесячный объем продаж	Годовой объем продаж

Таблица 35. Пример итогового и промежуточного операционного показателей KPI

Показатель - KPI	Промежуточные значения - Plan			Итоговое значение - Target
	2005	2006	2007	
Увеличение продаж, %	25%	12%	7%	50%

2. По степени детальности (табл. 36):

- агрегированные;
- детальные.

Таблица 36. Классификация показателей KPI по степени детальности

Цели	Детальные	Агрегированные
	Описывают состояние частей целого	Описывают состояние целого
Увеличение продаж	Объемы продаж продуктовых групп	Общий объем продаж

3. По направлению причинно-следственной связи:

- отсроченные (следственные);
- опережающие (причинные).

Отсроченные показатели (Lag Indicators), или показатели результата (Outcomes measures), или отсроченные индикаторы, характеризуются тем, что:

- сигнализируют о достижении стратегических целей;
- измеряют результат процесса или события;
- показывают, к каким ожидаемым результатам приведут усилия в ближайшей перспективе;
- в системе BSC соответствуют основным (Core) целям;
- отражают прошлое положение компании.
- Факторы достижения результата (Performance drivers), или опережающие индикаторы (Lead Indicators):
- являются двигателем результата (outcomes);
- сигнализируют о том, что надо сделать сегодня, чтобы создать стоимость (value) завтра;
- служат предупреждающим сигналом, показывающим прогресс выполнения стратегии;
- измеряют тенденцию деятельности, а не ее результат;

- в системе BSC соответствуют специфическим (Specific) целям;
-
- направлены на развитие долгосрочных факторов успеха компании;
 - носят предсказательный характер.

Проще говоря, опережающие показатели помогают прогнозировать значения отсроченных показателей (табл. 37).

Таблица 37. Классификация показателей KPI по направлению причинно-следственной связи

Цели	Опережающие (причинные) - Lead	Отсроченные (следственные) - Lag
	Показатели, определяющие значения других показателей по прошествии определенного времени	Показатели, значение которых определяется поведением других показателей по прошествии определенного времени
Увеличение продаж	Степень удовлетворенности трудом менеджеров по продаже	Объем продаж
Разработка новых продуктов	Длительность разработки продуктов	Доход от продажи новых продуктов
Улучшение бизнес-процесса	Степень организационной фрагментарности бизнес-процесса	Стоимость бизнес-процесса
		Время цикла бизнес-процесса
		Показатели качества бизнес-процесса

4. По степени важности (табл. 38):

- приоритетные;
- обычные.

Таблица 38. Классификация показателей KPI по важности

Цели	Обычные	Приоритетные
	Показатели, дающие обычный вклад в достижение цели	Показатели, дающие приоритетный вклад в достижение цели
Увеличение продаж	Качество обслуживания	Стоимость продукции

Под одну цель может быть выбрано несколько показателей. Степень приоритетности каждого из них фиксируется коэффициентом. Сумма всех коэффициентов KPI по одной цели должна равняться 1,0.

Например, если в качестве цели выбрана узнаваемость торговой марки, то показателями могут стать 3 показателя с разными коэффициентами важности:

- % присутствия в специализированных рекламных изданиях (коэффициент — 0,3);
- % узнаваемость в опросах целевой группы (коэффициент — 0,6);
- % новых клиентов, обратившихся в организацию (коэффициент — 0,1).

5. По уровню управления:

- верхнего уровня (корпоративные);
- нижнего уровня (подразделения, индивидуальные).

6. По форме:

- индексы;
- проценты;
- ранги;
- рейтинги;
- отношения;
- абсолютные числа.

Примеры ключевых показателей результативности бизнес-процессов:

- время доставки товара (абсолютные числа);
- время разработки товара (абсолютные числа);
- операционные издержки (абсолютные числа, проценты);
- длительность инновационного цикла (индексы, отношения, др.);
- время на разработку рынка и т.д.

7. По способу выражения значений:

- дискретно-описательные (например, качество продукта — «хорошее», «плохое», ...);
- качественное и / или количественное описание целевого состояния объекта;
- численные.

8. По виду целей, достижение которых отражают KPI:

- внешние (выходные) показатели процессов (выполнение общих целей):
 - результативность бизнес-процесса — R;
 - стоимость бизнес-процесса — C;
 - время бизнес-процесса — T;
 - качество бизнес-процесса — Q.
- внутренние показатели (показатели структуры) процесса (выполнение специфических целей):
 - организационная фрагментарность бизнес-процесса — OFRAG;
 - информационная фрагментарность бизнес-процесса — IFRAG;
 - количество выходов бизнес-процесса — OUTPUT.

5.2.2. Показатели бизнес-процесса

Результативность бизнес-процесса

Первая группа показателей характеризует результативность бизнес-процесса. Если бизнес-процесс приносит деньги, или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход. Для производственных

процессов в качестве показателя результативности может использоваться объем производства продукции. Для бизнес-процесса «Управление персоналом» в качестве показателя результативности используется показатель текучести кадров и т.д.

Часто показатели результативности бизнес-процесса называют показателями продукта. Данные показатели характеризуют продукт, который является выходом рассматриваемого бизнес-процесса.

Стоимость бизнес-процесса

Второй группой показателей бизнес-процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации, являются показатели, характеризующие стоимость процессов или величину потребляемых процессами ресурсов.

Стоимость бизнес-процесса прямым или косвенным способом определяет цену продукции и возможность более широкого охвата различных групп клиентов. Снижение издержек бизнес-процессов позволяет компании снизить свои операционные и финансовые риски и приобрести большую маневренность в конкурентной борьбе.

Длительность бизнес-процесса

В настоящее время длительность бизнес-процессов также является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность организации. В современной динамичной среде, на рынке с большой конкуренцией и требовательными клиентами наиболее конкурентными оказываются те компании, бизнес-процессы которых имеют наиболее короткие сроки исполнения. Если у предприятия срок обработки заказа и отгрузки продукции хотя бы на 5-20% меньше, чем у конкурента, то конкурентная позиция данной компании является очень высокой. Существуют оценки, что при сохранении данной конкурентной позиции в долгосрочной перспективе до 3 лет компания может стать монополистом на своем рынке. Сейчас многие российские компании вынуждены снижать время своих основных бизнес-процессов, в особенности процессов по обслуживанию клиентов. Подобные требования предъявляются и к управленческим процессам, что способствует принятию более своевременных решений, обеспечивающих выживаемость и конкурентоспособность организаций. Поэтому показатели, характеризующие время бизнес-процессов, образуют третью важную группу показателей.

Например, одним из наиболее часто используемых при оптимизации бизнес-процессов временных показателей является показатель эффективности производственного или операционного цикла — *MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness)*, рассчитываемый как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к длительности общего цикла бизнес-процесса. Данный показатель всегда меньше единицы, так как в процессах существуют временные разрывы, и в большинстве случаев он лежит в пределах 0,05-0,2. Тем не менее, необходимо стремиться к его повышению.

Качество бизнес-процесса

Четвертой наиболее широкой группой показателей бизнес-процессов являются показатели качества. Оказывается, что качество тоже можно измерить с помощью количественных показателей. Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны. Например, качество производственных бизнес-процессов может измеряться как процент брака. Качество складских бизнес-процессов может измеряться как процент пересортицы или ошибок при формировании заказов. Качество бизнес-процессов продаж может измеряться такими показателями, как процент рекламаций, процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т.д.

Фрагментация бизнес-процесса

В последнее время стал активно использоваться такой показатель, как степень фрагментации бизнес-процесса. Данный показатель является универсальным, может использоваться для измерения любых бизнес-процессов и характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем.

Степень фрагментарности является причиной и определяет степень проблемности, результативность, стоимость, время и качество бизнес-процесса. Поэтому показатель фрагментарности является опережающим показателем и его отслеживание и уменьшение позволяет своевременно предвидеть и устранить негативные тенденции, выражающиеся в ухудшении вышерассмотренных показателей, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации.

В настоящее время в большинстве случаев степень фрагментарности бизнес-процессов целесообразно уменьшать. Данный показатель часто называют степенью организационной фрагментарности, чтобы не путать его с аналогичным показателем информационной фрагментарности, который используется при анализе и оптимизации информационной системы, автоматизирующей бизнес-процесс.

Чтобы рассчитать организационную фрагментарность процесса, необходимо посчитать все функциональные переходы (стрелки от функции к функции), затем посчитать организационные разрывы (смену исполнителей функции), а потом разделить одно на другое, умножив на 100%. Чем выше показатель, тем больше фрагментарность процесса. В идеале нужно стремиться к максимально возможному снижению этого показателя.

Для расчета информационной фрагментарности бизнес-процесса необходимо выполнить те же действия, но только вместо организационных разрывов надо посчитать информационные (смены различных информационных систем, программ для выполнения функций).

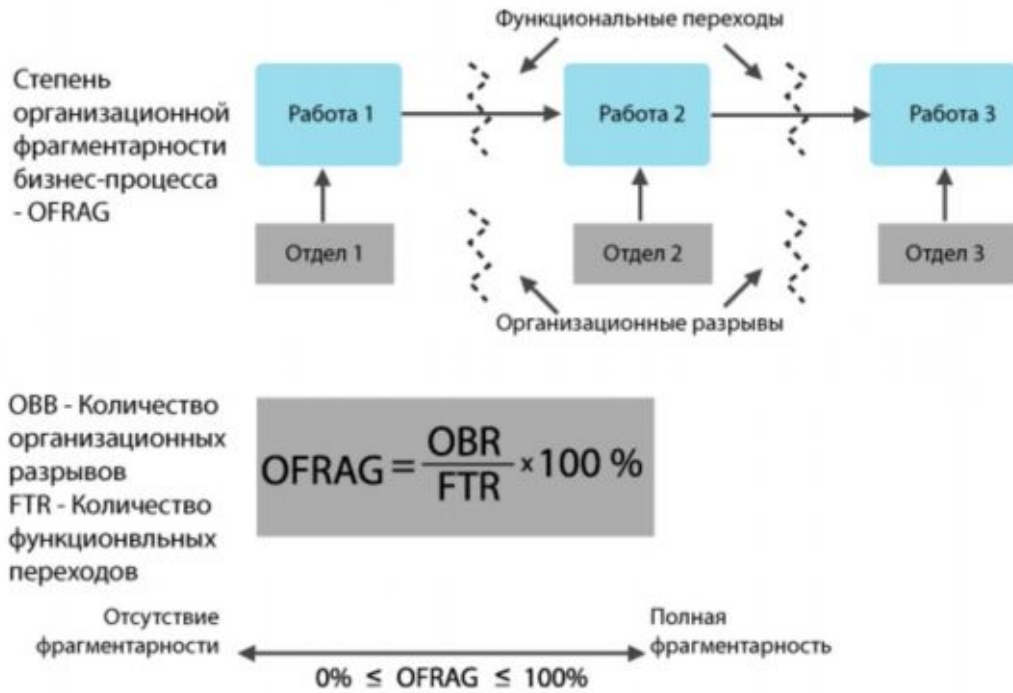


Рис. 51. Степень организационной фрагментарности процессов — OFRAG

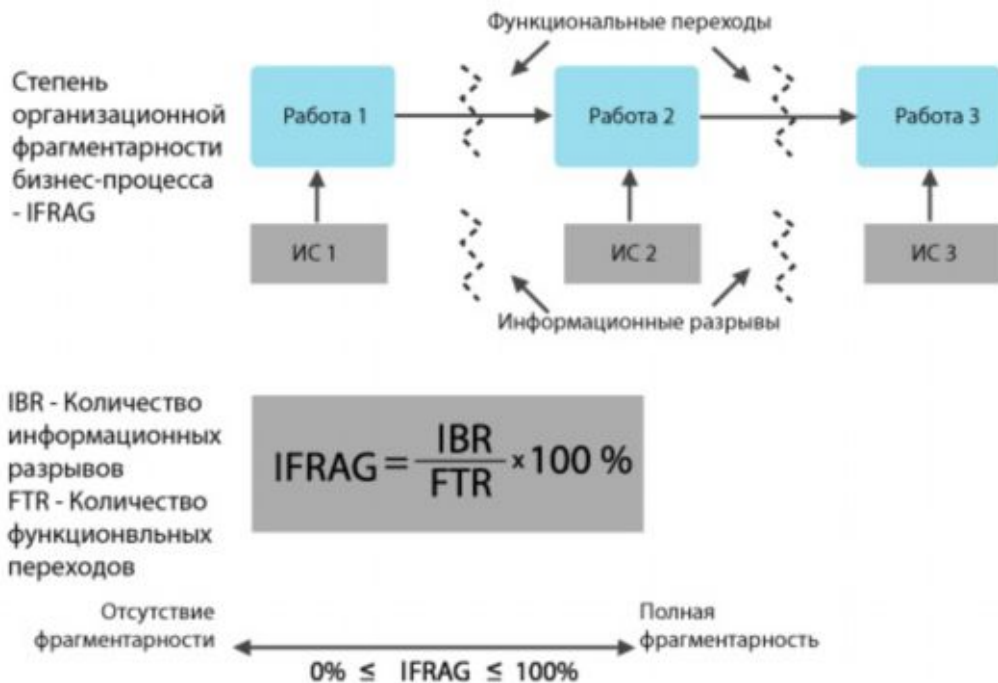


Рис. 52. Степень информационной фрагментарности процессов — IFRAG

Количество выходов бизнес-процесса

При оптимизации бизнес-процессов надо стремиться к тому, чтобы выходов было как можно меньше. Это условие продиктовано тем, что клиенту процесса удобнее получить все сразу, а не по частям и с временной задержкой. Скажем, если результатом выполнения бизнес-процесса является перечень документов, клиенту процесса, будь то внешний или внутренний клиент, проще получить все документы одновременно, а не ждать каждого из них какое-то время.

Смешанные показатели бизнес-процесса. Рассмотренные выше показатели являются базовыми и на их основе могут создаваться новые, более сложные смешанные показатели, которые используются при оптимизации бизнес-процессов. Примерами смешанных показателей являются показатели, рассчитываемые как отношения показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса.

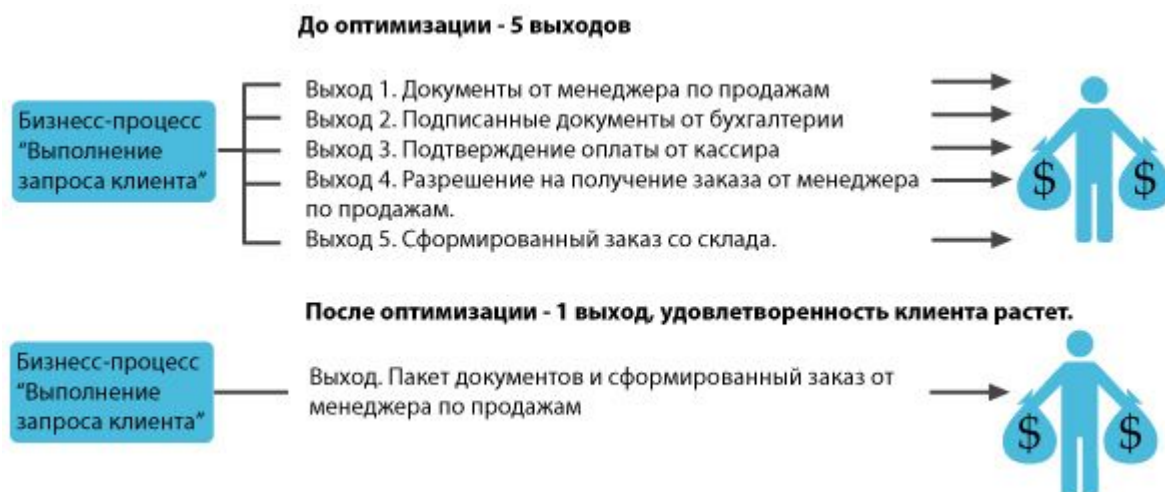


Рис. 53. Показатель — количество выходов бизнес-процессов

5.2.3. Критерии выбора KPI

К критериям выбора KPI относятся:

- соответствие стратегии;
- измеряемые;
- доступные;
- простые;
- контролируемые (управляемые);
- ограниченное количество;
- сбалансированность.

Рассмотрим такой критерий, как сбалансированность KPI. Он означает взаимную увязку различных показателей, их сочетаемость.

Сбалансированность показателей означает также, что при изменении одного из них должны меняться значения остальных показателей, если это необходимо. Например, если для бизнес-процесса выбраны 3 показателя: длительность процесса, время выполнения работ и время временных разрывов, то при сокращении временных разрывов время выполнения работ остается неизменным. Однако показатель длительности процесса сократится на время разрывов.

Еще одним примером балансировки показателей может служить бизнес-процесс, для которого было выбрано 2 показателя: стоимость и время бизнес-процесса. Так, с ростом длительности процесса растет и его стоимость, что отражается и на значениях показателей на графике.

Таблица 39. Выбор KPI на основе критерия сбалансированности

№	Стратегические цели	Показатели - KPI
1.	Усовершенствование процесса разработки нового продукта	Стоимость проектных работ
		Время проектирования
2.	Увеличение маржинальной прибыли оптовых продаж	Объем оптовых продаж
		Суммарные затраты на продвижение

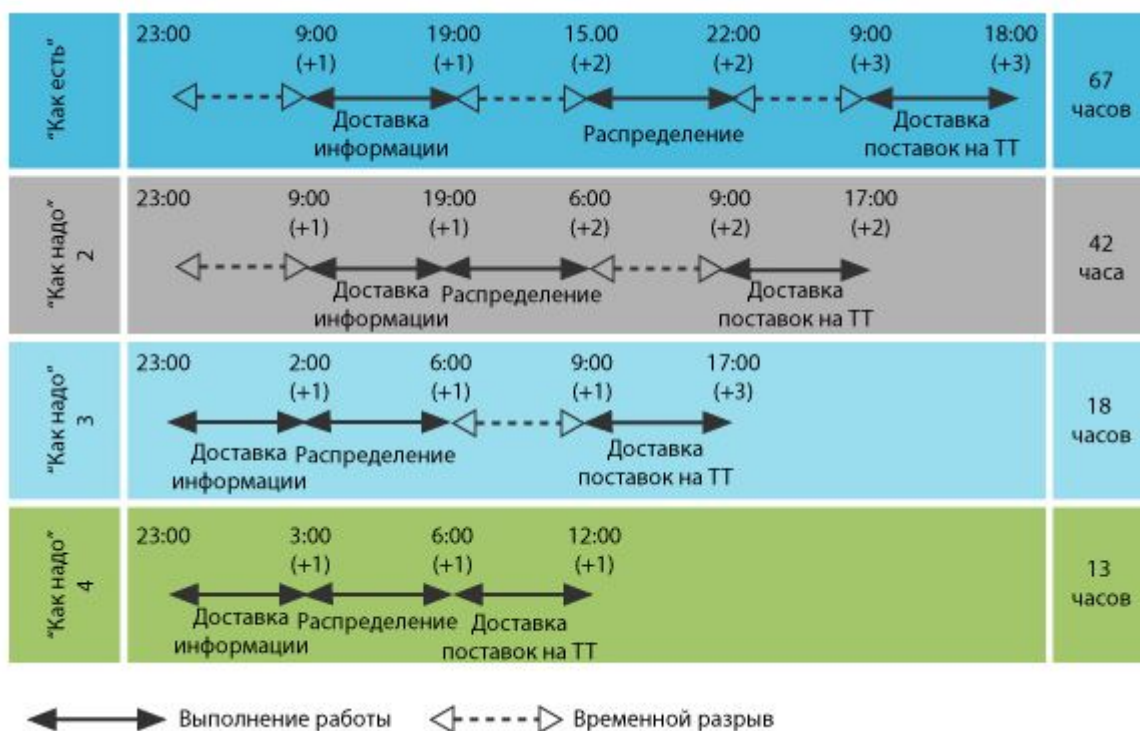


Рис. 54. Пример балансировки KPI

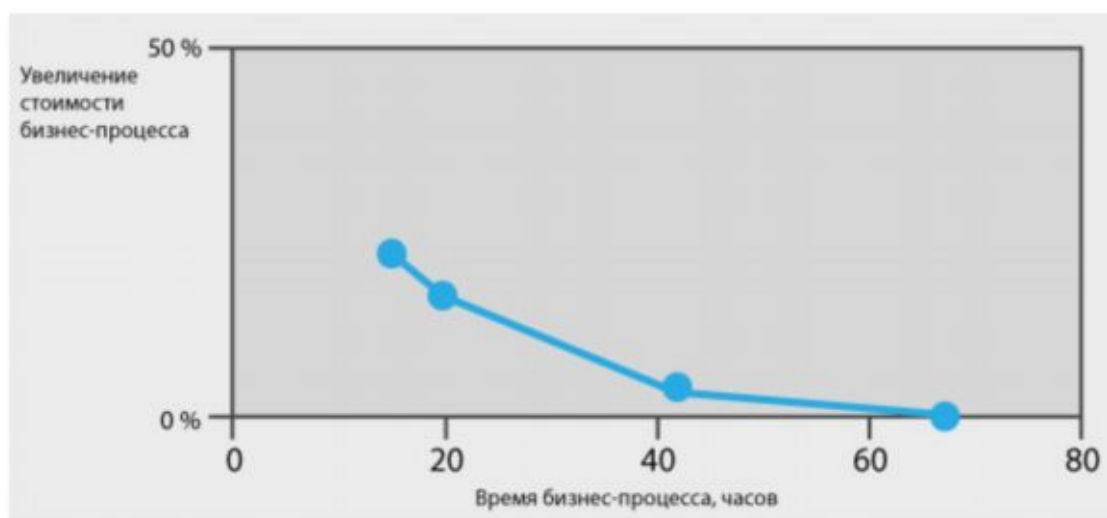


Рис. 55. Пример балансировки KPI

Итак, мы рассмотрели основные критерии выбора KPI. Как же определить, какие показатели следует рассматривать в первую очередь? Возьмем в качестве примера ситуацию, когда необходимо улучшить какой-либо бизнес-процесс. Для него было выбрано 4 показателя: время, фрагментарность, качество и стоимость. Далее была построена матрица, где по вертикали шла важность показателя, а по горизонтали откладывалась проблемность значения показателя. Показатель, попадавший в правый верхний квадрант, выбирался как наиболее значимый (рис. 56). Важность показателя

определяется в соответствии со стратегией компании, а его проблемность — по отклонению от нормы.



Рис. 56. Критерии выбора KPI для улучшения бизнес-процесса

5.2.4. Карта показателя KPI

Нельзя просто ввести показатель – его введение должно сопровождаться необходимой информацией о нем. В противном случае есть риск его неверного использования и трактовки. К такой информации относится:

- составляющая BSC, к которой показатель относится;
- стратегическая цель, которую показатель измеряет;
- номер или код показателя;
- название показателя;
- определение и описание показателя;
- единица измерения показателя;
- формула, алгоритм и методика расчета показателя;
- источник информации для расчета показателя;
- ответственный за информацию;
- ответственный за сбор информации и расчет показателя;

- частота измерения/расчета показателя;
- представление показателя (таблица, график, диаграммы и пр.);
- подразделение, отвечающее за измерение показателя;
- значение показателя, отражающее хороший или плохой результат деятельности по цели (нормативы, показатели конкурентов).

5.2.5. Конечный результат использования KPI

Что должно получиться на выходе после выбора KPI для бизнес-процессов и просто деятельности компании? Все KPI должны представлять собою именно систему показателей, или дерево KPI (рис. 57). Выбранные показатели будут включены в счетную карту организации и подразделений (табл. 40).



Рис. 57. Дерево KPI

Таблица 40. Пример счетной карты организации

Перспективы	Цели	Показатели	Значения
Финансы	Увеличить товарооборот Достижение нормы прибыли на используемый капитал	Прирост продаж Прибыль на используемый капитал	150% к 2008 г. Не менее 25%
Клиент маркетинг	Увеличение доли рынка Увеличение уровня удовлетворенности потребителя	Доля рынка в Западной Европе Индекс удовлетворенности	Не менее 15% к 2005 г. Свыше 70%
Бизнес-процессы	Создание и развитие розничной сети Внедрение системы управления качеством	Количество стран Западной Европы Количество магазинов Количество возвратов к общему числу продаж	До 5 к 2008 г. До 100 к 2005 г. Менее 5%
Персонал системы	Повышение удовлетворенности сотрудников Повышение инновационного потенциала	Индекс удовлетворенности Количество инновационных предложений к общему числу сотрудников	Более 80% Прирост — 30%

Раздел 6. Роль и значение регламентирующих документов

6.1. Этапы проектирования организации

Давайте вспомним про классику проектирования организации, согласно которой на первом шаге разрабатывается стратегия, на втором — бизнес-процессы и на третьем — организационная структура компании.

Чтобы новая модель деятельности организации эффективно заработала, ее нужно «зацементировать», что достигается посредством разработки и издания внутренних нормативов или регламентов, которые согласуются и подписываются сотрудниками организации.

Что касается первого элемента проектирования организации — стратегии, она формализуется в стратегическом плане. Второй элемент (бизнес-процессы) документируется в процессных регламентах и третий элемент (организационная структура) описывается в структурных регламентах.

В данном конспекте будут рассмотрены технологии разработки документации, регламентирующей второй и третий элементы организационной пирамиды — бизнес-процессы и организационную структуру.

Регламентирующие документы позволяют дополнительно повысить эффективность деятельности организации, поэтому процесс разработки регламентов является своего рода дополнительной оптимизацией организации.

Давайте рассмотрим основные назначения регламентов.

6.2. Основные назначения регламентов

Первое — регламентирующие документы формально фиксируют на определенный период договоренности между подразделениями и сотрудниками о подчиненности, распределении ответственности, порядке взаимодействий, документообороте и прочих важных аспектах достижения эффективной деятельности.

Второе — регламенты являются мощным инструментом руководителя, позволяя ему организовать эффективную работу подразделения при минимальном вмешательстве в его деятельность и направить свои основные силы на решение стратегических задач. Сотрудники подразделения, используя регламенты, смогут эффективно выполнять большой объем работ, не советуясь лишней раз по простейшим вопросам с руководителем. Для того чтобы такая схема работала, нужно создать механизмы контроля исполнения этих регламентов.

Третье — внедренные регламентирующие документы повышают ответственность сотрудников за реализуемые функции и задачи, позволяют повысить производительность как физического, так и умственного труда. Этот факт связан по большей части с тем, что сотрудник, поставивший подпись под своей должностной инструкцией, не сможет больше отказаться от выполнения функций, упомянутых в его инструкции. Регламенты повышают прозрачность деятельности и позволяют проводить индивидуальную оценку труда сотрудников.

Четвертое — регламентирующие документы являются «цементом», скрепляющим составные части организации, и позволяют повысить ее устойчивость.

Пятое — регламенты обеспечивают прозрачность компании, позволяют более эффективно управлять организацией, совершенствовать ее и вести контроль.

Шестое — помогают внедрить процессное управление компанией, благодаря введению процессных регламентов.

6.3. Процессные и структурные регламенты

Существуют два типа регламентирующих документов: процессные регламенты, которые регламентируют бизнес-процессы, и структурные регламенты, которые регламентируют организационную структуру.

Примерами *процессных* регламентов являются следующие документы:

- 1) положение о внутрифирменной деятельности (бизнес-процессах компании);
- 2) положение о бизнес-процессе;
- 3) положение о функции;
- 4) положение о процедуре.

Различия между ними определяются уровнем рассматриваемых работ. Например, в положении о внутрифирменной деятельности описывается вся деятельность, реализуемая в компании. В положение о бизнес-процессе описывается только определенный процесс, составляющий данную деятельность. Положение о функции описывает более подробно одну из функций, составляющих процесс, а положение о процедуре является более детальным регламентом нижнего уровня и описывает подробно одну из процедур, составляющих функцию.

Примерами *структурных* регламентов являются следующие типовые документы:

- положение о группе компаний;
- положение об организационной структуре;
- положение о департаменте, отделе, подразделении;
- должностная инструкция сотрудника.



Рис. 58. Процессные и структурные регламенты

Различия между приведенными структурными регламентами также определяются уровнем описания организационной структуры. Если положение об организационной структуре агрегировано описывает всю организационную структуру, то должностная инструкция используется на самом нижнем уровне и детально регламентирует деятельность отдельного человека.

Процессные и структурные регламенты по-разному регламентируют деятельность организации. Структурные регламенты регламентируют компанию с точки зрения организационной структуры — в них прописываются сначала структурные единицы, а потом указываются работы, которые они выполняют. В процессных регламентах картина меняется наоборот. Сначала происходит описание процессов, только потом описываются структурные звенья, выполняющие данные процессы (см. рис. 58).

Данные типы регламентов дополняют друг друга, и если в компании регламентированы все процессы и структурные звенья, то из процессных регламентов автоматически можно получить структурные. Ту же самую процедуру можно проделать и в обратную сторону — из структурных регламентов автоматически получить процессные.

Тем не менее, чтобы менеджеры и сотрудники компании не тратили рабочее время на трансформацию одного типа регламентов в другой, в компании нужно использовать два типа регламентов одновременно. Это также необходимо, для того чтобы по-разному смотреть на деятельность компании - как с точки зрения бизнес-процессов, так и с точки зрения организационной структуры.

6.4. Структура системы регламентации

При разработке регламентов, описывающих и регламентирующих деятельность даже малой компании, получается большой набор регламентирующих документов. Данный набор делится на два типа регламентов — процессные регламенты, регламентирующие процессы компании, и структурные регламенты, регламентирующие ее организационную структуру.

Каждый из этих типов регламентов также подразделяются на группы документов. В результате получается система регламентации, которая имеет структуру, приведенную в табл. 41.

Таблица 41. Структура системы регламентирующих документов

Уровень компании	Процессные регламенты	Структурные регламенты
Верхний	Положение о внутрифирменных видах деятельности	Положение об организационной структуре, группе компаний
Средний	Положения о бизнес-процессе	Положения о подразделениях
Нижний	Положения о функциях, процедурах	Должностные инструкции

Во многих российских компаниях существует ряд проблем, относящихся к системе регламентирующих документов.

1. Система регламентации является лоскутной и покрывает только некоторые области.
2. Регламенты противоречат друг другу.
3. Регламенты пересекаются и не стыкуются между собой.

Все это происходит потому, что не разработана правильная структура системы регламентации. Для построения правильной системы регламентации нужно использовать следующее правило: система регламентации должна полностью повторять структуру организации. Система процессной регламентации должна повторять процессную структуру компании, а система структурных регламентов — организационную структуру (рис. 59).

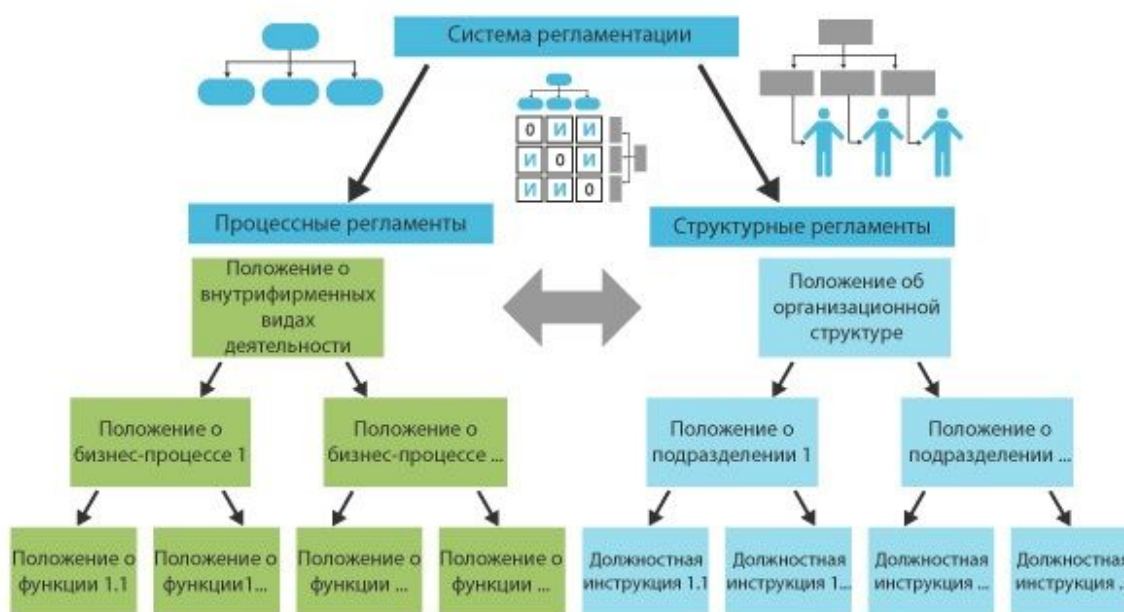


Рис. 59. Структура системы регламентирующих документов

Если взять структурные регламенты, то положение об организационной структуре является регламентом верхнего уровня. Данное положение должно ссылаться на положения о подразделениях, которые его конкретизируют. Соответственно положения о подразделениях должны ссылаться на должностные инструкции, в которых содержится информация о должностях и которые детализируют положения о подразделениях. Схема структурных регламентов полностью идентична схеме организационной структуры.

Если рассмотреть процессные регламенты, то ситуация аналогична предыдущей. Положение о внутрифирменных видах деятельности содержит описание всех видов деятельности (процессов), которые осуществляются в компании. Оно должно ссылаться на более детальные положения о бизнес-процессах. Соответственно положения о бизнес-процессах должны ссылаться на более детальные положения о функциях и процедурах. Часто существует еще более низкий уровень регламентов — уровень инструкций, которые более подробно описывают выполнение той или иной части процедуры (рис. 60).

Второе правило, которое нужно использовать при разработке системы регламентирующей документации: первыми разрабатываются процессные регламенты, а на их основе во вторую очередь разрабатываются структурные регламенты. Это диктуется классикой проектирования организации, согласно которой бизнес-процессы первичнее организационной структуры.

Использование данных правил позволит добиться того, что структурные и процессные регламенты не будут противоречить друг другу.

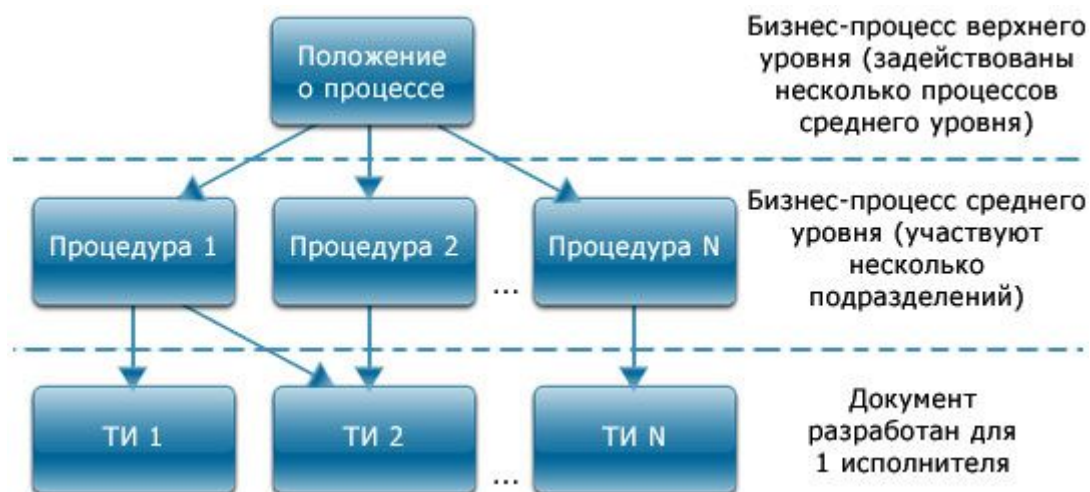


Рис. 60. Иерархия процессных регламентов

6.5. Правильный и неправильный подход к регламентации. Технологии бизнес-инжиниринга

На практике очень часто совершается ряд ошибок при создании регламентирующих документов. Выделим наиболее типичные.

1. Документы сложно читать (многословие, недостаточная четкость, нелогичность изложения).
2. Пропуски и противоречия между документами (чаще всего это — следствие разработки регламентов «на ходу» одним сотрудником, без учета уже составленных другими сотрудниками регламентов). При возникновении в будущем необходимости изменить разработанные этим сотрудником документы кроме него это работу сделать никто не сможет, так как взаимосвязи между различными частями регламентов остались у этого сотрудника в голове.
3. Разноуровневость (например, в компании под регламентом процедур может пониматься регламент процесса, функции и процедуры).
4. Нет рычагов для контроля по предложенным регламентирующим документам (не описаны ответственные, а также штрафы за невыполнение регламентов).
5. Отсутствие единой структуры (существует часть структурных регламентов и часть — процессных).

В результате регламенты будут не стыковаться, противоречить друг другу, а также останутся пропущенными незарегламентированные участки деятельности организации. Как следствие, документы не используются сотрудниками и не исполняются.

Правильная технология разработки регламентов основана на применении технологий бизнес-инжиниринга, которые по праву называют решением XXI века. Согласно технологиям бизнес-инжиниринга, перед разработкой регламентов нужно построить следующие бизнес-модели: модель бизнес-процессов, модель организационной структуры, модель распределения ответственности (рис. 61). После этого разработанные бизнес-модели рассматриваются и согласуются различными участниками деятельности, которую нужно регламентировать. Корректировки, возникшие при согласовании, оперативно вносятся в бизнес-модели. И только потом, на основе разработанных бизнес-моделей, формируются процессные и структурные регламентирующие документы.



Рис. 61. Применение технологий бизнес-инжиниринга для разработки системы регламентирующих документов

После того как модели бизнес-процессов будут утверждены, оргструктура — разработана и утверждена, разработана матрица ответственности, можно приступать к созданию регламентирующих документов.

Для этого необходимо.

1. Задать уровни регламентации процессов (это процессы верхнего уровня, среднего или это уже уровень функций и процедур).
2. Определить структуру документа для каждого уровня.
3. Зафиксировать требования к стилю регламентации.

Нумерация в регламенте обычно ставится следующим образом:

- каждый абзац пронумерован;
- нумерация сквозная и многоуровневая;
- уровней вложенности — 4:
- на первом уровне — заголовок раздела,
- на втором — заголовок подраздела,
- на третьем — текст пункта,
- на четвертом — текст перечня (если необходимо).

Существуют также рекомендации к языку изложения:

- прямой порядок слов (Кто, Что, Когда, Как);
- простые короткие предложения;

- однозначность (неоднозначные термины либо не используются, либо переформулируются);
- простая и понятная терминология.

4. Регламентировать процесс только на основе модели (схемы) — рис. 62.

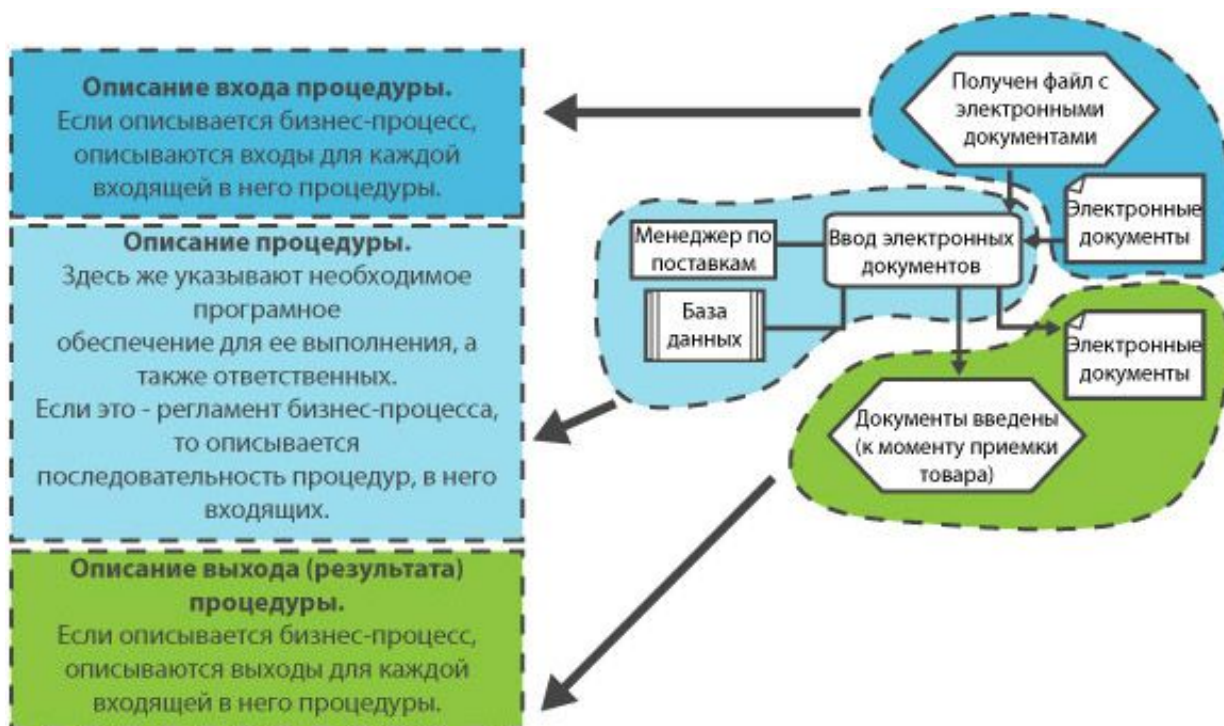


Рис. 62. Регламентация на основе модели

6.6. Процессные регламентирующие документы

Рассмотрим примеры процессных регламентов: положение о внутрифирменной деятельности; положения о бизнес-процессе, функции, процедуре. Известно, что функция — это часть процесса, поэтому положение о функции отличается от положения о процессе тем, что документируется определенная узкая часть процесса. Соответственно положение о процедуре документирует определенную часть функции. Положение о внутрифирменной деятельности агрегировано регламентирует все виды деятельности организации.

Часто под внутрифирменной деятельностью понимают деятельность любого уровня в организации и под это определение подпадают и процесс, и функции, и процедуры. В данном случае положения о процессах, функциях и процедурах объединяются общим названием — положения о внутрифирменных видах деятельности.

Несмотря на различные толкования терминов, о которых в каждой компании нужно договориться, все процессные регламенты имеют несколько похожую структуру. Типовая структура регламента бизнес-процесса с максимальным перечнем разделов, которые данный регламент может содержать, приведена в табл. 42.

Таблица 42. Типовая структура регламента бизнес-процесса с максимальным перечнем разделов

1. Общие положения
Назначение (цель) положения; Область применения (работы и структурные звенья, регламентируемые положением); Термины и определения
2. Описание бизнес-процесса
2.1. Назначение (цели) бизнес-процесса; 2.2. Работы бизнес-процесса; 2.3. Подразделения и должностные лица, участвующие в бизнес-процессе; 2.4. Распределение ответственности подразделений / должностных лиц за работы бизнес-процесса. При более детальном описании желательно также указать следующую информацию: 2.5. Последовательность выполнения работ; 2.6. Входящие и исходящие информационные и материальные потоки; 2.7. Даты / события инициирования и завершения работ; 2.8. Длительность работ; 2.9. Прочие количественные показатели бизнес-процесса.
3. Критерии оценки эффективности бизнес-процесса
4. Ответственность и контроль
4.1. Процедура контроля исполнения Положения; 4.2. Ответственность должностных лиц за соблюдение данного Положения.
5. Порядок внесения изменений в Положение
6. Приложение 1.
Схемы бизнес-процессов, документооборота, материальных потоков и взаимодействий подразделений / должностных лиц
7. Приложение 2
Формы документов, используемые в бизнес-процессе

6.7. Характеристика разделов регламента бизнес-процесса

Первый раздел — общие положения. В данном разделе указывается, зачем нужен данный регламент, каковы его цель, область применения, какие функции и процессы регламентируются. В этом разделе указывается, какие сотрудники должны его знать и руководствоваться им при выполнении своей деятельности, а также приводятся термины и определения, которые используются в этом регламенте.

Второй основной раздел — описание процесса, функции, процедуры. В данном разделе указывается, какова цель процесса, и это есть не что иное, как описание связи данного процесса со стратегией. Функция или процесс, не поддерживающие стратегические цели компании, являются лишними. Поэтому любой процесс, который нужен для компании, должен иметь цель, которая прописывается в регламенте. В данном разделе также прописывается, из каких этапов состоит процесс, а также указываются участники, ответственный и распределение ответственности. Далее описывается последовательность выполнения работ. При более детальной регламентации указываются входящие и исходящие информационные и материальные потоки. При еще более формализованной регламентации указываются сроки выполнения работ, даты начала, даты окончания, события, которые инициируют ту или иную работу. Также в данном разделе может указываться прочая дополнительная информация — частота выполнения функции, максимально допустимые затраты, нормативы и прочее.

Третий раздел — критерии оценки эффективности бизнес-процесса. В данном разделе описывается набор критериев, по которым оценивается эффективность функционирования бизнес-процесса и связь системы стимулирования сотрудников с этими критериями. Здесь обычно указываются показатели, по которым можно измерять эффективность работы процесса. Подробнее о возможных вариантах показателей — в разделе 4.

Четвертый раздел — ответственность и контроль. В данном разделе регламента прописывается, кто будет контролировать исполнение этого регламента и какова ответственность лиц за его несоблюдение. Другими словами, здесь указываются санкции за нарушения регламента. Если это будет наказание в виде штрафов, то должны быть определены их размеры.

Пятый раздел — порядок внесения изменений в положение. Стратегия и внешняя среда компании меняются, бизнес-процессы и организационная структура тоже, поэтому вслед за ними должен меняться и регламентирующий документ. В данном разделе прописывается частота и порядок внесения изменений в документ — как часто следует пересматривать регламент, кто инициирует изменение, кто согласует, кто его вносит и кто утверждает.

Обычно регламент пересматривается раз в 2 года владельцем процесса. Изменения вносятся в регламент владельцем процесса с указанием страниц или пунктов, которые подверглись изменению. Чаще всего для этих целей в конце регламента создается

специальная таблица, где расписывается владелец процесса, ставя дату внесения изменения и фиксируя само изменение.

В шестом разделе приводятся другие способы представления информации предыдущих разделов — используются графические схемы бизнес-процессов, документооборота, материальных потоков и взаимодействий подразделений и должностных лиц при исполнении процесса. Если процессы компании описываются текстом, схемы не прилагаются.

В седьмом разделе приводятся формы документов, используемых в бизнес-процессе.

6.8. Особенности использования регламента бизнес-процесса

Мы рассмотрели максимальный перечень разделов и информации, которые может содержать процессный регламент, и здесь нужно вспомнить о принципе Парето и целесообразности использования всех разделов. Если согласно принципу целесообразности в определенный момент времени некоторые разделы не нужны, то их использовать не нужно.

Существует минимально-рекомендуемый перечень разделов процессного регламента, которые должны быть всегда в любом случае для любой компании, иначе процессный регламент не будет иметь никакого смысла — это разделы 2.1-2.4 (см. табл. 42).

Если разрабатываются регламенты для устоявшихся бизнес-процессов, где сотрудники знают, как их исполнять, и требуется просто узаконить распределение ответственности, достаточным является простое описание работ и ответственности за их выполнение. Тем не менее, рекомендуется также указывать и остальные пункты перечня, чтобы вновь прибывшие сотрудники могли ориентироваться в новой компании и время для их обучения свелось к минимуму.

Если внешний рынок требует большой оперативности, то целесообразно пойти дальше и указать нормативное время процессов обслуживания клиентов. Если в компании применяется сложный документооборот, тогда его целесообразно в регламенте описать подробно. Если регламент разрабатывается для нового бизнес-процесса, в рамках которого сотрудники компании никогда не работали, будет целесообразным ввести седьмой раздел, в котором описать формы документов, которые нужно использовать. При этом эти формы нужно не просто описать, но и определить порядок их заполнения.

Полный регламент по одному бизнес-процессу — это довольно объемный пакет документов (может достигать 40-80 страниц). Поэтому, чтобы не тратить ненужные усилия, в зависимости от ситуации и имеющихся проблемных мест нужно выбрать для каждого процесса минимальный набор разделов, который должен войти в регламентирующий докумен.

В приложении 1 приведены примеры процессных регламентов, имеющих простую структуру, которые рекомендуется использовать при разработке регламентирующих

документов в организации.

Такой подход позволяет избежать ошибок потому, что технологии бизнес-моделирования основаны на системном принципе и позволяют правильно состыковать между собой различные части большой системы. Более того, использование специализированных программных продуктов позволяет этот процесс автоматизировать и автоматически проверять целостность и непротиворечивость различных частей бизнес-модели. При этом большинство рассматриваемых программных средств позволяют на основе разработанных бизнес-моделей автоматически генерировать любые процессные и структурные регламенты — положения о процессах, положение об организационной структуре, положение о подразделении и должностные инструкции. Эти специализированные программные продукты будут рассмотрены в следующей главе.

6.9. Регламент процедуры

Процедура — документ среднего уровня, регламентирующий последовательность выполнения части бизнес-процесса и взаимодействие в ней ответственных исполнителей.

Структура процедуры схожа со структурой регламента бизнес-процесса:

- 1 **Общие положения**
 - 1.1. Назначение — общая информация о документе, регламентируемая сфера деятельности.
 - 1.2. Область применения — перечень действий, исполнители.
 - 1.3. Нормативные ссылки — перечень документов верхнего уровня.
 - 1.4. Термины и определения.
- 2 **Условия выполнения**
 - 2.1. Условия начала — события, инициирующие выполнение процедуры, входные данные.
 - 2.2. Условия окончания — события, завершающие выполнение процедуры, её результаты.
 - 2.3. Условия, при которых действие процедуры отменяется, — условия, при которых процедура не действует. Ответственное лицо, принимающее решение о приостановлении действия процедуры.
- 3 **Порядок выполнения**
 - 3.1. Действие 1.
 - 3.2. Действие 2.
 - 3.3 ...
- 4 **Контроль выполнения процедуры, ответственность**

Должностное лицо, осуществляющее оперативный контроль над действием процедуры. Ответственное лицо (владелец процесса).

6.10. Структурные регламентирующие документы

Давайте рассмотрим примеры структурных регламентов. Первый структурный регламентирующий документ, который разрабатывается в компании, — это положение об организационной структуре. Этот регламент определяет организационную структуру компании и показывает, из каких структурных подразделений структура компании состоит и какие функции эти структурные звенья выполняют. Этот документ является регламентом верхнего уровня. В случае если организация представляет группу компаний, то разрабатывается положение о группе компаний, которое аналогично положению об организационной структуре, за тем исключением, что вместо структурных подразделений показываются компании, входящие в группу.

При разработке положения об организационной структуре выбираются подразделения верхнего уровня, которые включаются в положение. Подразделения нижнего уровня в этом положении не фигурируют, так как для них существуют отдельные регламенты — положения о подразделениях.

Типовая структура положения об организационной структуре с максимальным перечнем разделов, которые данный регламент может содержать, приведена в табл. 43.

Таблица 43. Типовая структура положения об организационной структуре с максимальным количеством разделов

1. Общие положения
Назначение (цель) положения; Область применения (функции и структурные звенья, регламентируемые положением); Термины и определения
2. Бизнес-направления компании
Продуктовые группы и рынки
3. Организационная структура компании
Уровень основных структурных подразделений
4. Бизнес-процессы и функции компании

Агрегированный перечень до уровня основных структурных подразделений в соответствии с пунктом 3			
5. Распределение ответственности структурных подразделений за продуктовые группы, рынки, выполняемые бизнес-процессы и функции			
...			
6. Ответственность и контроль			
Контроль	за	выполнением	Положения;
Ответственность должностных лиц за соблюдение данного Положения			
7. Порядок внесения изменений в Положение			
...			
8. Приложение 1			
Схемы организационной структуры и распределения ответственности в компании			
9. Приложение 2			
Схемы основных взаимодействий структурных подразделений			

6.11. Характеристика разделов регламентирующих документов

Первый раздел — общие положения. Структура раздела «Общие положения» аналогична подобному разделу предыдущего регламента.

Второй раздел — бизнес-направления компании. В данном разделе перечисляются основные бизнес-направления компании, представленные продуктовыми группами и рынками, на которых компания работает. Это нужно для того, чтобы в следующих разделах показать распределение ответственности структурных звеньев компании за продуктовые группы и рынки.

Третий раздел — организационная структура компании. В данном разделе перечисляются структурные подразделения верхнего уровня компании, для которых разрабатывается положение.

Четвертый раздел — бизнес-процессы и функции компании. В этом разделе перечисляются бизнес-процессы и функции компании верхнего уровня.

Пятый раздел — распределение ответственности структурных подразделений за продуктовые группы, рынки, выполняемые бизнес-процессы и функции. В данном разделе дается перечень структурных подразделений верхнего уровня компании, для которых разрабатывается положение, и для каждого из них показываются продуктовые группы, рынки, бизнес-процессы и функции, за которые отвечает данное структурное подразделение.

Шестой раздел — ответственность и контроль. Структура данного раздела аналогична подобному разделу предыдущего регламента.

Седьмой раздел — порядок внесения изменений. Структура данного раздела аналогична подобному разделу предыдущего регламента.

В восьмом разделе приводятся графические схемы организационной структуры и распределения ответственности в компании.

В девятом разделе приводятся графические схемы основных взаимодействий структурных подразделений в компании.

Восьмой и девятый разделы представлены приложениями, которые содержат графические схемы: схему организационной структуры и схему основных взаимодействий. Эти графические схемы являются наглядной иллюстрацией регламента, и они удобны для использования многими сотрудниками. Их намного удобнее и быстрее читать, нежели текст, так как графическая информация более доступна и быстрее осознается человеческим сознанием.

Был рассмотрен максимальный перечень разделов и информации, которую может содержать положение об организационной структуре. Здесь также применяется принцип Парето, или принцип целесообразности, на основании которого принимается решение о составе разделов положения. В данном случае минимально-рекомендуемый перечень разделов положения об организационной структуре представлен разделами 3, 4, и 5.

Раздел 7. Оценка стоимости бизнес-процесса

7.1. Выделение бизнес-процессов компании

Представив компанию как сеть бизнес-процессов, расписав процессы до необходимой детальности, можно оценить стоимость каждого из них, вплоть до мельчайшей операции. Важно, что не должно остаться никаких общих затрат, то есть не распределенных по процессам. Именно в этих затратах и кроются лишние издержки компании, которые на первый взгляд могут быть и не видны.

Для примера рассмотрим некую торговую компанию «Омега» и выделим ее бизнес-процессы.

1) Основные:

- b) закупка;
- c) доставка;
- d) складирование и хранение;
- e) продажа;
- f) сервисное обслуживание.

2) Вспомогательные:

- b) стратегическое управление;
- c) управление финансами;
- d) управление маркетингом;
- e) юридическое обеспечение;
- f) бухгалтерское обеспечение;
- g) административно-хозяйственное обслуживание;
- h) обеспечение персоналом и т.д.

7.2. Описание бизнес-процессов компании

После выделения бизнес-процессов компании, каждый из них должен быть описан вплоть до уровня каждого сотрудника. Рассмотрим это на примере процесса «Закупка», который состоит из следующих операций:

- консолидация потребности в товаре для всех отделов компании;
- распределение товара по поставщикам;
- формирование заявок поставщикам;
- формирование претензий поставщикам;
- оформление возврата поставщикам;
- мониторинг рынка поставщиков.

При этом дальнейшая детализация каждой операции зависит от той степени точности системы учета затрат, которую компания желает для себя установить. Чем больше точность — тем детальнее должны быть прописаны все операции, вплоть до конкретных сотрудников, а не отделов.

Например, в компании «Омега» решено было иметь представление о затратах, возникающих на самом низком уровне организации — на уровне сотрудников, поэтому все бизнес-процессы были расписаны максимально детально. В частности, описанные выше операции процесса «Закупка» были детализированы и далее, до конечных исполнителей.

В качестве примера рассмотрим детализацию такой операции, как «Консолидация потребности в товаре для всех отделов компании», которая включает следующие действия:

- согласование потребности с отделами;
- сведение заявок в единую заявку;
- внесение корректировок.

7.3. Оценка стоимости бизнес-процессов

Далее, когда операция расписана максимально детально, производится оценка стоимости работы самого нижнего уровня. Для этого по каждой операции определяются расходуемые на ее выполнение ресурсы, например:

- время сотрудников;
- материалы;
- программное обеспечение;
- помещение;
- оборудование и т.д.

После того как по каждой операции определен перечень ресурсов, оценивается расход ресурса на ее выполнение, а также стоимость этого ресурса. Для простоты расчета возьмем только 3 вида ресурсов, используемых при согласовании потребности в товаре с отделами:

- время сотрудников;
- помещение;
- программное обеспечение.

Расчет производился следующим образом: рассчитывался расход каждого вида ресурса на выполнение одной операции. Например, сотрудников, которые принимают участие в выполнении данной работы, спрашивали, сколько в среднем времени тратит каждый из них на то, чтобы ее выполнить. Так, менеджеру по закупкам требовалось в общей сложности 3 часа, менеджеру по продажам — 1,5 часа и т.д. Далее рассчитывалась стоимость часа каждого сотрудника, исходя из его заработной платы. Так, зарплата делилась на количество рабочих дней в месяце, а затем — на 8 рабочих часов. Итоговая стоимость ресурса «время сотрудников» получалась умножением количества часов, затрачиваемых на операцию, и стоимости часа каждого сотрудника.

Что касается расчета использования такого ресурса, как «помещение», то в данной компании решено было перенести на операцию «Согласование потребности с отделами» стоимость аренды офиса менеджера по закупкам. Для этого годовая стоимость офисного помещения делилась на 12 месяцев, а далее — на количество рабочих дней и количество рабочих часов. Соответственно, стоимость аренды помещения зависела от времени, которое в среднем тратил менеджер по закупкам для выполнения оцениваемой работы. В случае компании «Омега» расход ресурса «помещение» был равен расходу ресурса «время менеджера по закупкам», т.е. 3 часа. Итоговая стоимость ресурса получалась умножением количества часов, затрачиваемых на операцию, и стоимости часа аренды офиса.

Стоимость последнего ресурса, «лицензионного программного обеспечения», также переносилась на операцию в зависимости от времени, которое менеджер по закупкам тратил на согласование потребности в данной программе (1 час). Зная, что ежегодное обновление программы стоит 7800 рублей, несложно было посчитать, во что обходится использование программы в течение 1 часа.

Итого, сложив стоимость используемых для выполнения операции ресурсов, мы получаем ее стоимость — 933 рубля.

Таблица 44. Оценка стоимости операции «Согласование потребности с отделами»

Ресурс	Расход ресурса	Стоимость единицы ресурса, рубли	Итоговая стоимость, рубли
Время сотрудников			
Менеджер по закупкам	3 часа	150	450
Менеджер отдела продаж	1,5 часа	150	225
Начальник отдела закупок	30 минут	460	230
Помещение (включая свет, уборку и т.д.)			
Офис менеджера по закупкам	3 часа	8	24
Программное обеспечение			
Лицензионная программа «Х»	1 час	4	4
ИТОГО			933 рубля

Когда каждая операция оценена подобным образом, они в совокупности формируют стоимость бизнес-процессов, в которые входят.

Вернемся к компании «Омега» и процессу «Закупка». Теперь, оценив все входящие в него операции, можно вычислить стоимость всего процесса. В табл. 45 представлена стоимость операций, а также их доля в стоимости процесса, рассчитанная как частное стоимости операции и стоимости процесса. Более подробно расписана стоимость уже рассчитанной операции по согласованию потребности с отделами.

Таблица 45. Стоимость процесса «Закупка» и ее составляющие

Операция	Стоимость, рубли	Доля
1. Консолидация потребности в товаре для всех отделов компании, из нее	1813	0,16
1.1. Согласование потребности с отделами, в т.ч.	933	0,08
время сотрудников	905	
помещение	24	
программное обеспечение	4	
1.2. Сведение заявок в единую заявку	560	0,05
1.3. Внесение корректировок	320	0,03
2. Распределение товара по поставщикам	1756	0,16
3. Формирование заявок поставщикам	1514	0,13
4. Формирование претензий поставщикам	2789	0,25
5. Оформление возврата поставщикам	1342	0,12
6. Мониторинг рынка поставщиков	1987	0,18
ИТОГО	11201	

Как мы видим, подобным образом может быть расписан любой процесс, чтобы в итоге в компании получилась система затрат, распределенных по бизнес-процессам, а далее — по операциям, вплоть до самого нижнего уровня. При этом каждый бизнес-процесс должен иметь вес в затратах, чтобы в дальнейшем при планировании или просто текущем анализе затрат компании можно было найти причину высоких издержек или иные способы повысить прибыль, так как все процессы будут прозрачны, а их стоимость — известна.

7.4. Работа системы процессного учета затрат

Теперь, когда каждый процесс оценен, управлять полученной системой просто. Получив за определенный период (например, за год) данные по затратам, руководитель компании может, не вдаваясь в детали различных отчетов, посмотреть изменение затрат по процессам на самом верхнем уровне. Например, по окончании года руководитель компании «Омега» получил следующие данные о результатах деятельности своей фирмы: затраты возросли на 30%. Посмотрев на изменение стоимости процессов, руководитель сразу может определить, что послужило основной причиной роста затрат.

Таблица 46. Изменение затрат компании «Омега» за год

Затраты	Значение, руб.	Изменение по сравнению с предыдущим периодом, %
Всего, в т.ч.	150 000	+30
Закупка	20 000	+79
Доставка	13 400	+13
Складирование и хранение	11320	+35
Продажа	18970	+56
Сервисное обслуживание	10560	+28
Стратегическое управление	12340	+15
Управление финансами	11600	+8
Управление маркетингом	10900	+11
Юридическое обеспечение	11340	+7
Бухгалтерское обеспечение	10500	+3
Административно- хозяйственное обслуживание	8958	+2
Обеспечение персоналом	10112	+5

Таким образом, руководитель компании может увидеть, что основными «виновниками» роста затрат стали следующие процессы:

- закупка;
- складирование и хранение;
- продажа;
- сервисное обслуживание.

Кроме того, руководитель мог видеть, что за операция (операции) внутри каждого из подорожавших процессов привели к росту затрат. Например, рассмотрим причины повышения стоимости процесса «Закупка» (рис. 63).

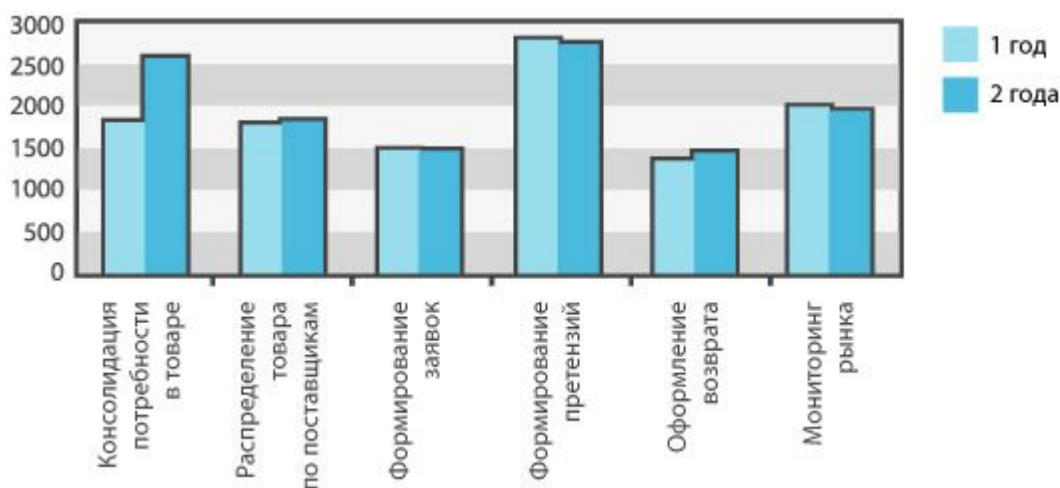


Рис. 63. Изменение стоимости операций, входящих в процесс «Закупка»

Как видно из рис. 63, основной причиной роста стоимости процесса стала операция «Консолидация потребности в товаре». Посмотрев изменение стоимости операций, входящих в нее, руководитель компании «Омега» смог выявить один из основных источников роста затрат компании на 30% — это был рост стоимости операции «Согласование потребности с отделами», который объяснялся долгим согласованием потребности в товаре с отделом продаж из-за введения новой позиции в ассортимент. Отдел закупок считал потребность отдела продаж завышенной, в то время как менеджеры последнего ссылались на прогноз маркетологов на высокий спрос на новую позицию, что и привело к росту расхода времени сотрудников на выполнение операции по согласованию.

Установить одну из первопричин роста затрат руководителю компании «Омега» не составило большого труда. Аналогичным образом были установлены подорожавшие операции в составе процессов «Складирование и хранение», «Продажа» и «Сервисное обслуживание». Как видно, для этого руководителю не пришлось перечитывать огромное количество всевозможных отчетов, тщательно пытаясь установить, что же явилось причиной роста затрат.

7.5. Возможные трудности оценки стоимости процесса

Такая система учета затрат кажется весьма удобной, но она также содержит ряд сложностей, с которыми придется столкнуться при ее внедрении.

- Важно не пропустить ни одной операции, то есть учесть все действия, выполняемые в компании.
- Часто сложно определить среднее время, затрачиваемое сотрудниками на ту или иную операцию.
- Не всегда возможно установить всех участников операции, а также все используемые при этом ресурсы.
- Сложно найти критерий, в соответствии с которым переносить стоимость тех или иных ресурсов на операцию и т.д.
- Разумеется, внедрение подобной системы вследствие перечисленных трудностей возможно лишь в некоторых компаниях, где:
 - четко и максимально детально прописаны все бизнес-процессы и операции;
 - имеются четко распределенные полномочия и инструкции по выполнению каждой операции, позволяющие выделить всех ее участников и все необходимые ресурсы;
 - учитывается рабочее время сотрудников;
 - имеется соответствующее программное обеспечение для внедрения процессной системы учета затрат.

В противном случае внедрение системы будет невозможно либо ни к чему не приведет. Поэтому перед тем, как принимать решение о переходе на новый способ учета затрат, необходимо навести порядок в организации.

Раздел 8. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов. Практические советы

8.1. Этапы системы управления бизнес-процессами в компании

Создание системы управления бизнес-процессами в компании включает следующие этапы.

- Описание бизнес-процессов компании «как есть».
- Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) по бизнес-процессам.
- Разработка структурных и процессных регламентов.
- Внедрение системы управления процессами.

Этапы проекта можно представить в виде таблицы (табл. 47).

Таблица 47. Этапы проекта по внедрению процессной системы управления

№	Основные работы	Результаты
1.	Организация работ по проекту	
1.1.	Разработка детального плана работ по проекту, уточнение состава участников проекта со стороны компании и их роли в проекте	Детальный план работ по этапу, состав участников проекта, распределение ролей
2.	Описание бизнес-процессов компании	
2.1.	Вертикальное описание всех бизнес-процессов	Описанные процессы
2.2.	Горизонтальное описание приоритетных бизнес-процедур нижнего уровня	Описанные приоритетные бизнес-процедуры
3.	Разработка ключевых показателей эффективности – KPI по бизнес-процессам	Определенные KPI с методиками расчета, ответственными за расчет, частотой расчета
4.	Разработка структурных и процессных регламентов компании	
4.1.	Разработка положений о подразделениях и должностных инструкций	Разработанные структурные регламенты
4.2.	Разработка положений о бизнес-процессах и бизнес-процедурах	Разработанные процессные регламенты
5.	Разработка и внедрение системы управления процессами	
5.1.	Разработка и внедрение процедур описания, измерения, анализа, оптимизации и регламентации процессов	Регламент по бизнес-процедуре
5.2.	Разработка и внедрение процедур актуализации моделей бизнес-процессов и регламентов компании	Регламент по бизнес-процедуре
5.3.	Обучение специалиста по управлению бизнес-процессами	Обученный специалист

В среднем внедрение процессного управления в компании занимает от 3 месяцев и больше, в зависимости от ее размера.

8.2. Как эффективно внедрить процессное управление в компании

Итак, мы рассмотрели, что такое методика процессного управления, каковы ее возможности. Теперь рассмотрим вопросы, связанные с внедрением этой методики, а также с сопутствующими проблемами.

Существуют проблемы, общие для всех проектов по внедрению новых подходов, методик, технологий в компании. Эти проблемы относятся и к проектам по внедрению процессного управления:

- слабое участие в проекте внедрения высшего руководства;
- слабое вовлечение персонала в проект внедрения;
- невнимание руководства к обучению и организации внутренних коммуникаций;
- долгий процесс внедрения и отсутствие быстрых результатов;
- отношение к внедрению только как к очередному проекту;
- работа в проекте только по распоряжению и/или за вознаграждение.

Есть и причины, характерные только для проектов по внедрению процессного управления:

- спешка с описанием процессов;
- спешка с оптимизацией процессов без их описания «как есть»;
- спешка с созданием системы мотивации на основе показателей процессов;
- недостаточна ответственность структурных подразделений и сотрудников за показатели KPI;
- несоответствие полномочий и ответственности по достижению KPI;
- процессы не обновляются, их описания не поддерживаются в актуальном состоянии.

Соответственно, чтобы успешно внедрить процессное управление, надо соблюдать несколько правил.

- Вовлекать руководство в проект и заручиться его поддержкой.
- Вовлекать персонал, проводить мероприятия по уменьшению сопротивлений.
- После разработки описаний процессов постоянно выполнять действия, направленные на реализацию их оптимизации, а не класть регламенты в стол или на полку.
- Связывать разрабатываемые KPI со стратегией.
- Внедрение процессного управления должно осуществляться в рамках проектного подхода, на это должна быть выделена отдельная рабочая группа.
- В систему процессного управления должны постоянно вноситься изменения, отражающие события в компании.

Ниже представлены варианты мероприятий по уменьшению сопротивлений, которые могут применяться при введении любого нововведения в компании.

- Внутренний маркетинг, PR, коммуникации. Информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, осуществление «внутреннего маркетинга». Проведение обучения.
- Вовлечение потребителей в проект. Привлечение подчиненных к принятию решений о проводимых изменениях. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений о проводимых изменениях и их осуществлении.
- Нематериальная и материальная мотивация. Переговоры с людьми, оказавшими сопротивление и «покупка» их с помощью нематериальных или материальных стимулов. Использование механизмов проектной мотивации.
- Формализация. Формализация взаимоотношений с противниками изменений.
- Принуждение (наихудший способ). Использование угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

Приложения

Приложение 1. Пример Положения о процессах компании

УТВЕРЖДАЮ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

_____ ФИО

«__» _____ 200__ года

Положение о бизнес-процессах компании (фрагмент)

1. Общие положения.

1.1. Назначение.

Положение о бизнес-процессах в _____ (далее Положение) регламентирует бизнес-процессы компании, их границы, участников и «владельцев».

1.2. Область применения.

Данное Положение должны знать и использовать в своей работе следующие структурные подразделения компании:

1. Отдел продаж.
2. Отдел материально-технического обеспечения.
3. Производственные подразделения.
4. Финансовое управление.
5.

2. Перечень бизнес-процессов компании.

1. Закупка.
2. Управление товарным запасом на складах ТМЦ.
3. Управление товарным запасом на складах готовой продукции.
4. Производство продукции 1.
5. Производство продукции 2.
6. Производство продукции 3.
7. Продажа.
8. Обеспечение безопасности.
9. Правовое обеспечение.
10. Управление производственной средой.
11. Инженерное обеспечение.
12. Информационно-технологическое обеспечение.
13. Стратегическое управление.
14. Управление персоналом.
15. Управление маркетингом.
16. Управление качеством.
17. Управление финансами.
18. Управление инвестициями.
19. Управление социальной сферой.
20.

Приложение 2. Границы, участники и «владельцы» бизнес-процессов

1. Бизнес-процесс «Закупка».

Границы процесса				«Участники» процесса	«Владелец» процесса
Вход процесса	Поставщик процесса	Выход процесса	Клиенты процесса		
<ul style="list-style-type: none"> Потребность в закупаемых номенклатурных позициях, в том числе производственная программа, инвестиционный план. Данные по запасам. Информация о составе изделий и нормах расхода. Информация по источникам снабжения. Бюджет закупок. Информация о расчетах с поставщиками (дебиторская и кредиторская задолженность). 	<ul style="list-style-type: none"> Заказывающие подразделения. Склады ТМЦ. Технические службы. 	<ul style="list-style-type: none"> ТМЦ на складах ТМЦ. Отчеты. 	<ul style="list-style-type: none"> Склады ТМЦ. Подразделения предприятия. ... 	<ul style="list-style-type: none"> Отдел материально-технического обеспечения. Заказывающие подразделения. Финансовое управление. Технические службы. Склады отдела материально-технического обеспечения, оборудования. Транспортный цех. ... 	<p>Коммерческий директор.</p>

2. Бизнес-процесс «Управление товарным запасом на складах ТМЦ».

Границы процесса				«Участники» процесса	«Владелец» процесса
Вход процесса	Поставщик процесса	Выход процесса	Клиенты процесса		
<ul style="list-style-type: none"> • Информация о нормативах хранения. • Информация о состоянии запаса ТМЦ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Склады ТМЦ. • Технические службы • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ТМЦ в пределах нормативов. • Отпуск ТМЦ в производство. • Отчеты. 	<ul style="list-style-type: none"> • Склады ТМЦ. • Подразделения предприятия. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Склады отдела материально-технического обеспечения, оборудования. • Подразделения предприятия. • Отдел материально-технического обеспечения. • Финансовое управление. • ... 	<p>Коммерческий директор.</p>

3. Бизнес-процесс «Управление товарным запасом на складах готовой продукции».

Границы процесса				«Участники» процесса	«Владелец» процесса
Вход процесса	Поставщик процесса	Выход процесса	Клиенты процесса		
<ul style="list-style-type: none"> • Готовая продукция. • Информация о наличии готовой продукции по номенклатурным позициям. • Нормативы готовой продукции. • План производства. • План продаж. • Счета на отгрузку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные подразделения. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Упакованная в транспортную тару готовая продукция. • Отчет об исполнении плана отгрузки. • Отчет об исполнении нормативов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Заказчики готовой продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные подразделения. • Отдел продаж. • ... 	Начальник отдела продаж.

Согласовано:

Генеральный директор
 _____/И.О. Фамилия/
 « ____ » _____ 200_ г

Исполнительный директор

_____ /И.О. Фамилия/
« ____ » _____ 200_ г.

.....
_____ /И.О. Фамилия/
« ____ » _____ 200_ г.

Приложение 3. Пример проекта реинжиниринга бизнес-процессов компании «Альфа»

Ситуация: успешно работающая на рынке компания «Альфа» решила внедрить процессную систему управления, так как в последнее время у нее наметились трудности в работе с постоянными клиентами. Компания работала в строительной сфере, ее клиентами были крупные розничные сети, нуждающиеся в новых помещениях. Основные клиенты были недовольны длительностью комплексных проектов: когда заказывался и дизайн помещения, и его проект, и строительство, проект длился долго. Не желая терять постоянных клиентов, «Альфа» решила выяснить суть проблемы, для чего и начала с описания своих бизнес-процессов.

Помимо прочего, к бизнес-процессам верхнего уровня относились следующие основные процессы:

- дизайн;
- проектирование;
- строительство.

Каждый процесс проводился собственным подразделением компании, которое возглавлялось самыми профессиональными топ-менеджерами, в чьей компетентности усомниться было нельзя.

В ходе описания процессов было выявлено, что каждый из топ-менеджеров компании контактировал в ходе выполнения проекта с соответствующим подразделением компании-заказчика, и очень часто в компании складывалась следующая ситуация: крупный клиент заказывал дизайн, проект и строительство нового объекта и взаимодействовал с тремя подразделениями компании «Альфа»:

- отделом дизайна;
- отделом проектирования;
- отделом строительства.

Что удивительно, бывало так, что каждое подразделение компании «Альфа» рассматривало данный заказ как отдельный проект и не контактировало с другими отделами компании. Например, в ходе дизайна проекта дизайнеры могли не знать, что в соседнем отделе готовится проект того здания, дизайн которого они придумывают.

Это вело к тому, что клиент общался с тремя разными менеджерами, согласовывал проект три раза, вместо того чтобы три менеджера согласовали его между собой. Более того, в компании отсутствовала общая клиентская база, у каждого из трех отделов она была своя: один отдел мог не знать, что работает с тем же клиентом, что и соседний отдел. Отсутствовала история работы целой компании с тем или иным клиентом. Так была выявлена причина недовольства клиентов компании — отсутствие информационного обмена между тремя отделами компании «Альфа»: отделом дизайна, проектирования и строительства.

В компании решено было менять ситуацию: во-первых, была введена должность коммерческого директора, который руководил всеми проектами компании и был связующим звеном между тремя отделами. Во-вторых, в компании ввели единую клиентскую базу, и теперь каждый раз при заключении нового контракта любой сотрудник мог посмотреть историю работы компании с тем или иным клиентом, узнать, какой отдел с ним работал, какой менеджер был ответственным за проект и узнать у него особенности работы с тем клиентом.

Коммерческий директор отвечал теперь за заключение договоров, обновление клиентской базы, обеспечение информационного обмена между тремя отделами на регулярных совещаниях.

После изменения процесса «работа с клиентами» сроки выполнения комплексных проектов, где участвовали все три отдела, сократились в полтора раза, а удовлетворенность клиентов, по опросам, повысилась на 20%.

Глоссарий

А

[Аутсорсинг \(outsourcing\)](#)

1. передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям – субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам, сторонним организациям;
2. отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой организации.

Б

[Бенчмаркинг бизнес-процесса](#)

это постоянное измерение и сравнение отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации с целью сбора информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

[Бизнес-процесс](#)

1. совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).
2. совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют «входы» в «выходы» (ISO 9000:2000).

[Бизнес-процесс развития](#)

бизнес-процесс, целью которого является получение прибыли в долгосрочной перспективе и направленный на совершенствование и развитие деятельности организации.

[Бизнес-процесс управления](#)

процесс, который обеспечивает выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность, прямой целью такого процесса является управление деятельностью организации.

Д

Диаграмма потоков данных (Data Flow Diagram)

диаграмма, на которой приводятся работы, которые входят в состав описываемого бизнес-процесса, а также показываются входы и выходы каждой из работ. Данные входы и выходы представляют собой информационные, либо материальные потоки. При этом выходы одной работы могут являться входами для других.

О

Обеспечивающий бизнес-процесс

1. Бизнес-процесс, клиентами которых являются основные бизнес-процессы; 2. Бизнес-процесс, которые поддерживают инфраструктуру организации.

Основной бизнес-процесс

бизнес-процесс, который создает продукт, представляющий ценность для внешнего клиента, прямой целью которого является генерирование доходов.

Р

Реинжиниринг бизнес-процессов

(BPR — Business Process Reengineering) — это «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия» согласно определению М.Хаммера и Д. Чампи. Целью реинжиниринга является системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Ф

Функция

устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.

Список рекомендуемой литературы

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования. — М., 2008.
2. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. — М., 2008.
3. Елиферов В. Г., Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М., 2008.
4. Майк Ротер, Джон Шук. Учись видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. — М., 2006.
5. Хаммер М., Чампи Д., Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М., 2006.
6. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. — М., 1999.
7. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. — М., 2000.