

Предисловие

Уважаемые коллеги!

С автором этой книги мы познакомились в 1998 году на семинаре, посвященном процессному управлению. Именно тогда я впервые встретился с ценностями и методологией процессного управления, осознал важность использования правильного понятийного аппарата и системного подхода к организации бизнес-процессов. Это помогло мне успешно выстроить свой собственный бизнес и потом поддерживать его высокую эффективность, а главное — приносить больше пользы клиентам в проектах автоматизации бизнес-процессов. Успех компании «Первая Форма» был бы невозможен без полного погружения в бизнес-процессы клиента.

Хочу сразу сказать, что эта книга предназначена для человека с опытом ведения бизнеса, для успешного человека. Мы отстраиваем наши компании, развиваем бизнес, повышаем эффективность работы подразделений и часто делаем это на основе нашей деловой интуиции, опыта и объективной необходимости развиваться. Но наступает момент, и приходит понимание: то, что мы делаем методом проб и ошибок, можно делать проще, легче, эффективнее, если делать это на основе знания методологии и оперировать корректными, отражающими суть бизнес-процессов терминами.

Книга, которую вы держите в своих руках, дает не азбуку бизнеса — она рассказывает о нашей ежедневной работе, о процессах, в которые мы глубоко погружены, хоть и не всегда осознаем это. И которыми надо постоянно заниматься. Перефразируя известный афоризм про политику: если вы не занимаетесь бизнес-процессами, то они занимаются вашим бизнесом, негативно влияя на его эффективность.

Эта книга посвящена бизнес-процессам и шире — процессному управлению. Она о том, что у каждого бизнес-процесса есть свои границы, которые важно уметь находить и контролировать. О том, что у процесса есть конкретные участники и должен быть владелец, которого следует наделить правами, чтобы он обеспечил результат. О том, что всех участников бизнес-процесса важно правильно мотивировать. В книге дается методология процессного управления, способная помочь менеджменту эффективнее решать управленческие задачи, правильная терминология, способствующая лучшему взаимопониманию всех участвующих в автоматизации бизнес-процессов специалистов — как со стороны предприятия или организации, так и со стороны ИТ-подрядчика, рассказывается о конкретных кейсах, помогающих понять суть бизнес-процессов и процессного управления.

Эта книга об очень многом полезном для успешного в бизнесе человека. Главное же в том, что за всем, о чем пишется в этой книге, стоят реальные знания, потому что ее автор Олег Вишняков — классический управленческий консультант. Это профессиональный методолог, знания которого основаны на многолетнем опыте бизнес-консалтинга в области систем управления, бизнес-процессов, стратегического управления.

Книга, безусловно, полезна для специалистов еще и потому, что тотальная цифровизация бизнеса, и внутри, и снаружи, — современный тренд и постоянная боль любой развивающейся компании. Решение этой задачи невозможно без автоматизации локальных бизнес-процессов, которой нужно заниматься постоянно и результативно. От этого зависят жизненно важные для бизнеса вещи — насколько компания конкурентоспособна, как быстро выводит на рынок новые продукты, как сокращает себестоимость их выпуска, сколько дает прибыли акционерам. А чтобы автоматизация была успешной, нельзя забывать о том, что автоматизируется работа конкретных людей в рамках конкретных бизнес-процессов с определенной логикой, взаимосвязями между подразделениями внутри

компании и внешними связями — с партнерами. Если не учитывать это при автоматизации бизнес-процессов, можно получить то, что называется «асфальтированием коровьих троп».

Гармоничное развитие по четырем направлениям — корпоративная культура, мотивация сотрудников, автоматизация бизнес-процессов, регламентация и прописанные бизнес-процессы — обязательное условие успешности компании. Все более актуальным становится и соответствие бизнеса принципам ESG (Environment, Social, Governance), то есть ответственное отношение к окружающей среде, социальная ответственность и высокое качество корпоративного управления. И если мы хотим, чтобы корпоративная культура стала сутью компании, а не просто лозунгами, зафиксированными в нормативных документах, хотим устойчивого развития компании, больших достижений в области корпоративного управления и социальной ответственности, то необходимо постоянно заниматься бизнес-процессами, их улучшением и автоматизацией — помочь в этом и призвана данная книга.

Денис Селезнев, основатель, генеральный директор компании «Первая Форма»

Об авторе

Олег Леонидович Вишняков — Управляющий партнер и совладелец консалтинговой компании РМ ТЕАМ. До 2009 года работал Управляющим партнером компании «БДО Юникон Консалтинг», Директором по консалтингу в России и странах СНГ международной консалтинговой компании IDS Scheer AG (ранее — «Логика бизнеса», «Весть-МетаТехнология»), руководителем проектов компании ПАКК.

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

Имеет 20-летний опыт консультирования в области бизнес-процессов (с начала 2000-х годов, когда эта тема начала появляться на российском рынке, руководил первыми проектами в этой области), больше сотни проектов по данной тематике. А вообще в управленческом консультировании — 25-летний опыт и около 250 проектов. Кроме того, 11-летний опыт преподавания в вузах, больше 70 статей и печатных работ научной и бизнес-тематики.

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

Введение

Уважаемые читатели!

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

Первая книга серии — базовый курс процессного управления, написанный в первую очередь для руководителей — менеджеров компаний, которые рассматривают эту технологию как рабочую, необходимую для себя и своей компании.

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

Изначально я предполагал, что весь семинар уложится в одну книгу. Но по мере написания вдруг обнаружилось, что книга получается большая, неформатная, даже без особых тайн по процессной теме. Пришлось аккуратно разрезать получившееся посередине.

Первая книга охватывает половину курса, посвященную процессному управлению и процессам как таковым (раздел 1), а также их описанию (раздел 2). Изменению и внедрению процессов посвящена вторая книга серии. Думаю, со временем появится и томик «Бизнес-процессы для продвинутых» на базе семинара «Практические аспекты процессного тьюнинга» — для тех, кто прочтет эту

книгу и ее продолжение и уже что-то попробует сделать самостоятельно, по пути накопив вопросы.

Почему книга появилась именно сейчас? Причин несколько.

Во-первых, раньше мне мешала постоянная работа в проектах. Хотя замысел появился еще 13 лет назад, что называется, руки дошли только в этом году, «помогла» пандемия.

Во-вторых, ситуация с процессным управлением на российском рынке, к сожалению, оставляет желать лучшего. Несмотря на то что знания о процессах все доступнее, развитие процессного управления в российских компаниях идет крайне медленно.

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

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

Ну и в-пятых, ситуацию с консультантами по процессам на рынке можно описать как «два шага вперед — шаг назад». В первое десятилетие 2000-х годов имел место очевидный рост квалифи-

кации консультантов (и клиентов, кстати). Появилась профессия «процессники». А потом, лет десять назад, начался медленный, но продолжительный откат, деградация. Мы время от времени собираем команду на большие проекты и с ужасом видим, как утеряны знания, как упала квалификация даже знакомых нам ранее по совместным проектам консультантов.

Надеюсь, эта книга и ее продолжение помогут многим организациям в повышении эффективности их бизнеса через развитие процессного управления.

Чем отличается моя книга

В первую очередь, она предназначена собственникам бизнесов и менеджменту, которые видят решение своих проблем/задач в отстройке (формализации, трансформации) процессов. Которых не устраивают те процессы, что есть. Эта книга — про управление прежде всего и про процессы как инструмент управленца.

Еще одна важная особенность: здесь не будет специальной агитации за процессы. Я полагаю, что читатель что-то слышал, знает (или думает, что знает 😊), что такое процессы, имеет интерес к процессной теме, пытается разобраться и пока не нашел подходящий информационный источник. Думаю, что книга будет также полезна студентам и консультантам, желающим сфокусироваться или уже специализирующимся на теме процессов и управлении вообще.

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

Книга намеренно почти не содержит ссылок и отсылок к авторитетам и источникам. Основное содержание — это либо относительно «из-

вестные» вещи (хотя иногда идущие вразрез с мнением авторов уже изданных книг), либо мои собственные конструкции и разработки. Я старался писать то, что не требует поисков/уточнений, а содержится, что называется, в «оперативной памяти» и в моих архивах.

Как работать с книгой

Читать книгу можно как последовательно (лучше всего), так и выбирая интересные разделы и главы.

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

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

В конце книги для удобства приведен **указатель терминов и сокращений** — с его помощью можно найти необходимые понятия, их определения или пояснения к ним. В тексте эти понятия выделены **таким шрифтом**.

По тексту этой и следующей книги серии разбросаны **вставки-инструкции**: что и как делать для внедрения процессного управления в организации, описание шагов. Собрать их в понятный вам план действий с учетом вашей конкретной ситуации — это хороший итог прочтения книги.

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

В конце вы найдете также **список литературы**.

Приятного и полезного прочтения!

P. S. Эта книга была бы невозможна без всесторонней поддержки моего партнера по жизни и бизнесу — Марины Васильевны Вишняковой, за что ей моя безграничная признательность ☺. Хочу поблагодарить также своих коллег из компании PM TEAM и бывших коллег из компаний IDS Scheer (версии 2006–2007 годов) и «Логика бизнеса» (2002–2005 годы), общение и совместные проекты с которыми сыграли важнейшую роль в написании этой книги. Конечно, использованные материалы — это в первую очередь пересмотренные результаты работ, выполненных для наших клиентов и вместе с ними, за что им огромное спасибо! Кроме того, хочу особо поблагодарить партнера издания — компанию «Первая Форма»!

РАЗДЕЛ 1

ВВЕДЕНИЕ В ПРОЦЕССНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ. ОБЩАЯ
ИНФОРМАЦИЯ
О БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Лучше процесс, чем его отсутствие.

1.1. Что такое бизнес-процессы

Повторение чего-то — это не проклятие, это возможность изменить конец навсегда.

*Хо Чжун Чжэ, сериал «Легенда синего моря»
(Legend of the Blue Sea), 14-я серия*

1.1.1. ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ? ВИДЫ АКТИВНОСТЕЙ

Давайте рассмотрим две ситуации.

Ситуация 1. Компания А ищет Коммерческого директора.

Генеральный директор А задумался над объединением блока продаж и блока маркетинга под руководством одного человека. Решил назвать его Коммерческим директором. Вызвал Директора по персоналу. Они вместе составили заявку на подбор. Потом Директор по персоналу согласно корпоративному регламенту назначил ресечера по заявке и менеджера позиции (это так называемые **бизнес-роли** (см. главу 1.5)). Поскольку заявка касается топ-менеджера, менеджером позиции Директор по персоналу назначил себя. Ресечер производил поиск кандидатов по самым разным каналам (в чем ему помогала корпоративная методичка по поиску), добывал их резюме, переписывался с ними и разговаривал, проясняя предварительно ключевую информацию и проверяя соответствие кандидатов заявке. Двенадцать резюме подходящих кандидатов ресечер в течение двух месяцев отправил менеджеру позиции, который отобрал из них восемь кандидатов, с кем либо встретился, либо пообщался дистанционно. По итогам такого общения Директор по персоналу выбрал пять кандидатов и представил их заказчику позиции (Генеральному директору). Генеральный директор выбрал по резюме трех кандидатов-фина-

листов, с которыми провел по несколько встреч в течение месяца. Выбранному кандидату был сделан оффер, а после его принятия — составлен контракт. В договоренный день Коммерческий директор вышел на работу. Вся описанная цепочка действий с ее характеристиками (количеством резюме, кандидатов, сроками и пр.), осуществленная конкретно в этот раз, — это **экземпляр процесса**. А сам **процесс** — это цепочка действий, которая реализуется каждый раз, когда компании А нужен новый сотрудник: формирование потребности — составление заявки — диспетчеризация заказа на подбор сотрудника — поиск кандидатов и их отбор для интервью — интервью 1-го уровня — отбор кандидатов и интервью 2-го уровня — выбор кандидата и оффер — контрактование — контроль выхода на работу. Такая цепочка детально описана в корпоративном регламенте. Хотя, если бы этого регламента не существовало, сам процесс от этого не исчез бы.

Ситуация 2. Компания-стартап Б: приятели-инженеры разработали детектор дурных мыслей и решили его продвигать и продавать. Но поскольку сами они делать этого (продвигать и продавать) не умеют, они решили, что им нужен третий — продавец по происхождению и воспитанию. Благо среди их одноклассников есть такой сейл от Бога (еще в школе продавал им каждую весну снег задорого). Но для порядка приятели-инженеры спрашивали по знакомым, порылись в интернете и в соцсетях. Решили все-таки, что от добра добра не ищут, — встретились с одноклассником, развернули перед ним голубые дали, раскрасили их в розовые тона, тут же приняли его в партнеры — короче говоря, договорились. Новый Коммерческий директор уволился с прежней работы и через пару недель присоединился к приятелям. В этом случае приятели-инженеры выполнили *проект* по подбору Коммерческого директора. Если стартап Б будет процветать, то со временем в этой компании появится и процесс подбора персонала.

Вообще, в любой организации (да и не только) можно выделить два вида активностей:

- регулярные, повторяющиеся операции — это и есть **процессы**;
- уникальные, неповторяющиеся активности — это **проекты** (точнее, **деятельность проектного типа**).

Повторение процессов привязано либо ко времени (скажем, процесс ежемесячного планирования производства на квартал), либо к входным событиям (процесс оформления командировки запускается принятием соответствующего решения).

Таким образом, **процессом** мы называем те активности, которые повторяются и реализуются при этом по схожим алгоритмам. Например, подготовка квартальных балансов в бухгалтерии, архивирование корпоративной документации, закупка сырья и материалов по заявкам и т. д.

Деятельность проектного типа, будучи осуществленной, в таком виде больше не повторяется. Для нее характерна уникальность цели и последовательности действий. Обычно, помимо основного понятия «проект», в зависимости от масштаба деятельности и некоторых других признаков выделяют также **мероприятия** (небольшие проекты) и **программы** (совокупность проектов, объединенных некоей целью) и т. п.

1.1.2. ПРОЦЕСС И БИЗНЕС-ПРОЦЕСС. ПРИЗНАКИ И ПОНЯТИЕ

Рассмотрим отличительные черты (признаки) **процессов**. Их три.

- *Повторяемость* — процесс многократно повторяется.
- *Цепочка действий* — процесс состоит из операций, связанных друг с другом в некоторую, иногда очень сложную, цепь, последовательность.

Поскольку процессные активности повторяются, то часто внешние существенные условия для них меняются, и цепочка действий также может измениться. Но важная особенность именно процессной активности состоит в том, что правило для такого изменения обычно создается заблаговременно. А если его пришлось придумывать на ходу, то это правило будет организацией как-то зафиксировано и станет служить инструкцией для последующих реализаций (экземпляров) этого процесса. Когда правила меняются, говорят, что процесс изменился. Таким образом, понятие процесса содержит в себе все будущие его экземпляры. И именно в этом смысле мы говорим о повторяемости процесса, так как экземпляры могут отличаться друг от друга. Скажем, если мы рассмотрим банковский процесс «Выдача кредита», то можем обнаружить, что установленная банком последовательность операций для крупного корпоративного кредита на пополнение оборотных средств сильно отличается от правил выдачи ипотечного кредита или кредита на покупку бытовой техники для физического лица.

- *Наличие значимого результата* — процесс реализуется для того, чтобы получить некий необходимый результат, который нужен в бизнесе либо на постоянной основе, либо периодически. Например, процесс «Заключение договора с клиентом» имеет на выходе этот самый договор. Или процесс «Доставка заказа клиенту» заканчивается событием «Заказ доставлен клиенту» — результатом, необходимым для выполнения договорных обязательств перед клиентом.

Существует простой и эффективный способ проверки, является ли выбранная деятельность процессом. Надо ответить на два вопроса.

- Эта деятельность допускает регламентацию? То есть можно ли по ее поводу написать регламент?
- Будет ли такой регламент иметь смысл?

Если оба ответа «да», то такая деятельность — процесс. Итак: **процесс** — *повторяющаяся упорядоченная цепочка взаимосвязанных действий, которая создает результат, значимый для клиента/заказчика/потребителя.*