

Предисловие

Уважаемые читатели! Меня зовут Денис Селезнев, я генеральный директор компании «Первая Форма». Если вы уже читали две предыдущие книги из серии «Преимущество повторяемости», то мы с вами знакомы. Если это первая книга Олега Вишнякова, которую вы держите в руках, я коротко расскажу, почему пишу это предисловие.

С Олегом Леонидовичем мы познакомились в 1998 году на семинаре о процессном подходе в управлении. Тогда я впервые услышал об этой концепции, а теперь, 25 лет спустя, руковожу компанией, которая повышает эффективность процессов у наших клиентов. За время работы с клиентами (*в основном это крупный российский бизнес*) я не раз убеждался, что внедрение процессного подхода кардинально меняет жизнь компании. Будто в игре появляются понятные правила, и, если честно им следовать, предприятие неминуемо повышает эффективность и качество работы.

Поделюсь примером. Один из наших клиентов — мебельная компания с собственным производством и магазинами в крупных городах России. Несмотря на хорошую репутацию, они столкнулись с рядом типичных проблем. Длительные сроки выполнения заказов, высокий процент брака в производстве, несогласованность между отделами продаж, производства и логистики — все это привело к большому количеству возвратов и жалоб клиентов.

Руководство компании решило внедрить процессный подход, чтобы исправить ситуацию. Они пригласили консультантов и создали рабочую группу, которая проанализировала все ключевые процессы компании, определила для них регламенты и KPI. На основе регламентов выстроили работу в системе управления бизнес-процессами. Все сотрудники прошли обучение и стали работать по-новому.

Мы выступили в роли вендора ВРМ-системы, поэтому я знаю, каких результатов они достигли за первый год. Сроки выполнения заказов сократились на 30 %, доля брака на производстве снизилась с 5 до 1,5 %. Количество возвратов и жалоб клиентов уменьшилось на 40 %. Издержки сократили на 15 % за счет оптимизации процессов и улучшения координации между отделами.

Но я рассказал вам только об успешном результате, умолчав о том, что стоит за ним. Конечно, процессный подход не волшебная таблетка. И если первые две части серии дают читателю объемное понимание теории процессного управления и того, как она *должна* применяться, то данная книга посвящена суровой действительности.

Так, еще в начале книги Олег Леонидович объясняет, откуда в среде российского менеджмента взялся вредный стереотип, что регламентация = бюрократия. Он анализирует причины этого заблуждения и предлагает пути его преодоления. Автор рассказывает о трудностях, с которыми сталкиваются специалисты на всех этапах внедрения процессного подхода. Среди них он выделяет наиболее распространенную проблему: разработанный процесс не удовлетворяет требованиям заказчика. Причина этого, кстати, очень проста — требования просто не зафиксировали «на бумаге».

Описывая рабочую группу, автор рассказывает, как правильно сформировать ее состав. Когда нужно больше опыта изнутри, а когда стоит привлечь экспертизу извне. Говоря о планировании работ, дает совет, верный не только стратегически, но и с точки зрения психологии: в ситуации неопределенности (*характерной для внедрения процессного подхода*) не планировать дальнейшие мероприятия детально. Из этой точки мы не способны понять, в каком состоянии будут находиться процесс и его окружение, а значит, лишь потратим ресурсы. Но прийти к этой мысли самостоятельно можно, только пережив пару подобных проектов.

Радует, что примеры в книге описывают реальный сектор. Сегодняшнее инфополе создает впечатление, будто эффективные цифровые процессы научились строить только в IT. Автор доказывает, что это не так. Одну из глав книги он иллюстрирует примером о торгово-производственной компании из нефтегазодобывающей отрасли. Примеры процессов будут понятны читателям, трудящимся в разных бизнес-отраслях. Одну из тем автор разбирает на примере ускоренной разработки коммерческого предложения — с этой задачей сталкиваются специалисты в любой сфере.

Вы держите в руках комплексное руководство, охватывающее весь спектр процессного подхода — от первых шагов до создания продвинутых проектов Process Mining. Автор детально разобрал каждый этап внедрения, выявляя проблемные области, и предложил практические решения. Уверен, эти знания помогут вам улучшить работу вашего предприятия, сократить издержки и повысить качество продукции или услуг. Это не просто теория, а реальный инструмент для достижения бизнес-результатов.

Как вендор, погруженный в мир автоматизации бизнес-процессов, мы ожидаем, что эта книга станет катализатором перемен. Полагаю, что после ее публикации к нам будут приходить не просто клиенты, а подкованные партнеры — со зрелым процессным мышлением или четким видением его реализации.

Поэтому скорее начинайте читать! Увидимся, когда вы будете внедрять BPM-систему.

*Денис Селезнев,
генеральный директор «Первой Формы»*

Введение

Уважаемые читатели!

Перед вами **третья 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.

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

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

Изначально я предполагал, что весь семинар уложится в одну книгу. Но по мере написания обнаружилось, что книга получается большая, неформатная, даже без особых тайн по процессной теме. Пришлось написать целых три книги.

Первая книга охватывает часть курса, посвященную процессному управлению и процессам как таковым (раздел 1), а также их описанию (раздел 2). Вторая книга серии рассказывает о диагностике (раздел 1) и анализе процессов (раздел 2). И наконец, третья книга завершает тему трансформации процессов (раздел 1 — проектирование и внедрение, раздел 2 — планы процессных проектов), а также рассказывает о процессном управлении как таковом, о том, как оно реализуется на практике и как внедряется (раздел 3).

Думаю, со временем появится и томик «Бизнес-процессы для продвинутых» на базе семинара «Практические аспекты процессного тюнинга» — для тех, кто прочтет три первые книги (базовый курс) и попробует что-то сделать самостоятельно, по пути накопив вопросы. В этой книге я хотел бы разобрать несколько реальных кейсов разных лет и разных отраслей, размеров компаний и корпоративных культур — как складывался их путь к процессному управлению и какие уроки можно извлечь из этих кейсов.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

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

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

Имеет 24-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 процессной тематике. А вообще в управленческом консультировании — 29-летний опыт и около 280 проектов.

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.

Одиннадцатилетний опыт преподавания в вузах, около 90 статей и печатных работ научной, инженерной и бизнес-тематики.

Почему процессная серия появилась именно сейчас? Причин несколько.

Во-первых, раньше мне мешала постоянная работа в проектах. Во время пандемии наконец руки дошли. А потом, хотя проектов опять очень много, стало просто некуда отступать 😊.

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

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

Ну и в-пятых, ситуацию с консультантами по процессам на рынке можно описать как «два шага вперед — шаг назад» (или наоборот). В первое десятилетие XXI века наблюдался очевидный рост квалификации консультантов (и клиентов, кстати). Появилась профессия процессников. А потом, в 2010-е, начался медленный, но продолжительный откат, деградация. Мы время от времени собираем команду на большие проекты и с ужасом видим, как потеряны знания, как упала квалификация даже знакомых нам ранее по совместным проектам консультантов. При этом бизнес-аналитиков

(по резюме) довольно много, но чаще всего это люди из ИТ или ИТ-ориентированные, управленчески очень слабые, что все больше является проблемой для бизнеса: красивые и технологически продвинутое решения нередко плохо дружат с эффективностью.

Надеюсь, эта серия книг поможет многим организациям в развитии их бизнеса через применение процессного управления.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ МОЯ КНИГА

В первую очередь она предназначена собственникам бизнесов и менеджменту, которые видят решение своих проблем или задач в отстройке (формализации, трансформации) процессов, которых не устраивают существующие процессы. Эта книга прежде всего про управление и процессы как инструмент управленца. Думаю, она будет полезна также 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 пр. Не всегда это получалось, приходилось себя останавливать. Поэтому, да, многие вещи сложнее, чем здесь описано.

Книга намеренно почти не содержит ссылок и отсылок на авторитеты и источники. Основное содержание — это либо относительно известные вещи (хотя иногда идущие вразрез с мнением авторов уже изданных книг), либо мои собственные конструкции и разработки. Я старался описать то, что не требует поисков или уточнений, и содержащееся, что называется, в «оперативной памяти» и моих архивах.

КАК РАБОТАТЬ С КНИГОЙ

Я предполагаю, что читатель знаком с понятием «процессы» и основными вопросами, имеющими отношение к их описанию, моделированию, диагностике и анализу. Эта книга фокусируется на проектировании и внедрении целевых процессов и управлении процессами в организации. Читать ее можно как последовательно (лучше всего), так и выбирая интересные разделы и главы.

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

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

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

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

Сложные, на мой взгляд, фрагменты, которые могут быть пропущены при первом чтении, выделены в особые **вставки**, такие как эта. Впрочем, там иногда могут быть и просто отвлечения, «забеги в ширину».

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

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

Приятного и полезного чтения! ☺

P. S. Хочу выразить свою благодарность коллегам из компании РМ ТЕАМ (в первую очередь своему партнеру Марине Васильевне Вишняковой) и бывшим коллегам из компаний IDS Scheer (версии 2006–2007 годов) и «Логика бизнеса» (2002–2005 годы), общение и совместные проекты с которыми сыграли важнейшую роль в написании этой книги. Использованные материалы — это в первую очередь переработанные результаты работ, выполненных для наших клиентов и вместе с ними, за что им огромное спасибо! Кроме того, хочу особо поблагодарить партнера издания — компанию «Первая Форма» и ее генерального директора Дениса Алексеевича Селезнева!

РАЗДЕЛ 1

ТРАНСФОРМАЦИЯ:
ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ
ПРОЦЕССОВ

Даже хороший процесс можно улучшить.

1.1. Выбор направлений совершенствования

Совершенство — в совершенствовании.

*Василий Михайлович Кубанев,
советский поэт и журналист*

1.1.1. ВЫРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Чем завершается (точнее, должен завершаться) анализ процессов в проектах совершенствования?¹ Мы имеем дело со следующими массивами информации:

- с результатами локальной диагностики (примеры на рис. 1, 2), а именно:
 - с проблемами процессов с точки зрения их участников;
 - «рацпредложениями» тех же участников, как правило прямо увязанными с упомянутыми проблемами;
- результатами анализа процессов, проведенного Рабочей группой проекта.

Локальная диагностика может проводиться на любом уровне описания. Так, на рис. 1 приведен пример уровня 2 (модели в нотации VAD), а на рис. 2 — уровня 3 (модели в нотации EPC). Обычно, но не обязательно это делается на самом детальном уровне, предусмотренном в проекте трансформации. Если нас интересует поиск проблемных подпроцессов процесса верхнего уровня, то уровень 2 — самый подходящий. Если же мы хотим отладить взаимодействие подразделений, нам понадобится уровень 3 и т. п.

¹ Вишняков О. Преимущество повторяемости — 2. Практическое руководство по бизнес-процессам. Диагностика и анализ бизнес-процессов. — СПб.: Питер, 2023 (параграф 2.1.2).

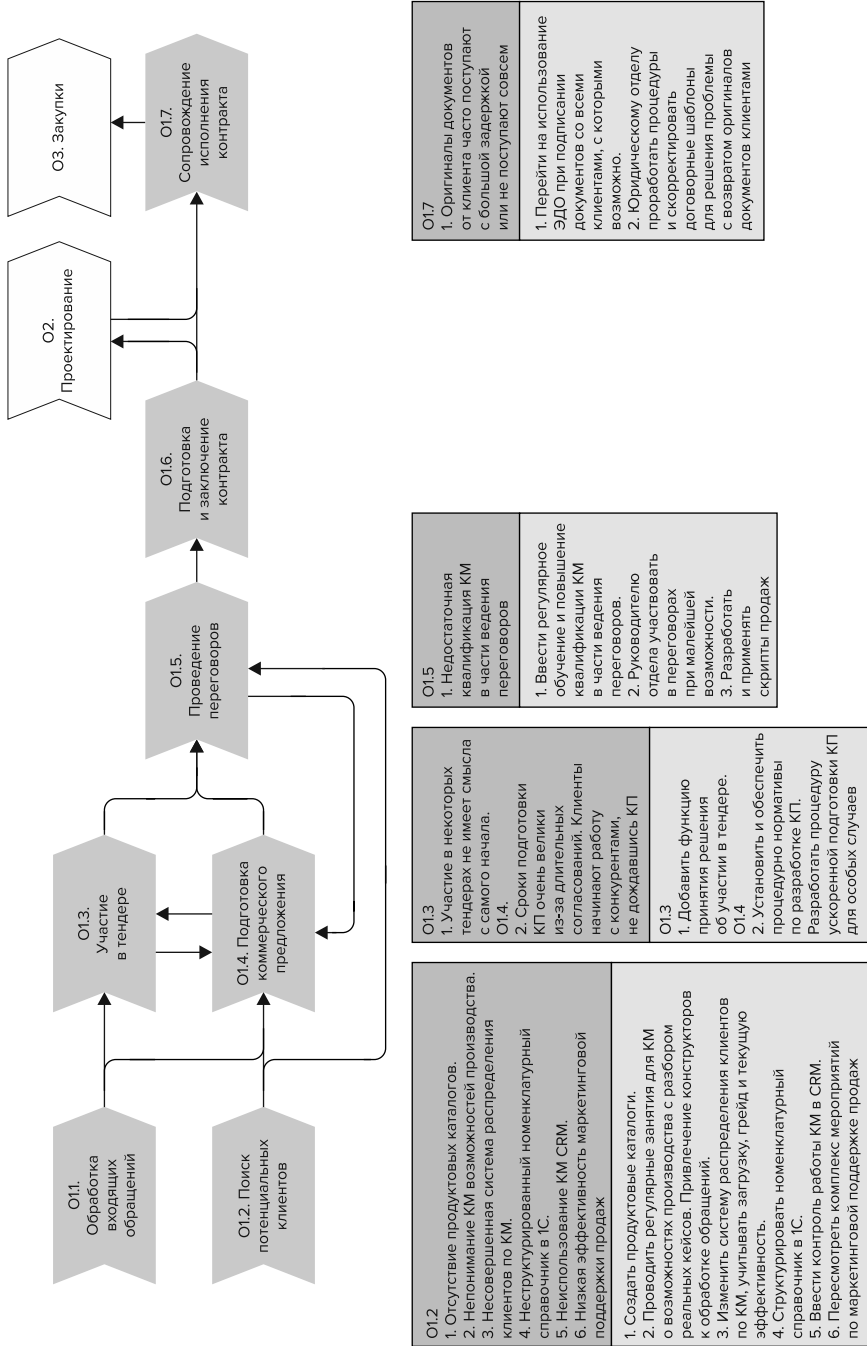


Рис. 1. Пример локальной диагностики на уровне 2 (модель в нотации VAD)