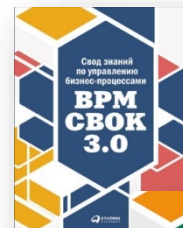
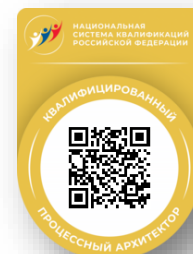


Прелюдия к процессному управлению

Анатолий Белайчук
президент, Ассоциация профессионалов управления бизнес-процессами
(ABPMP Russian Chapter)

О докладчике

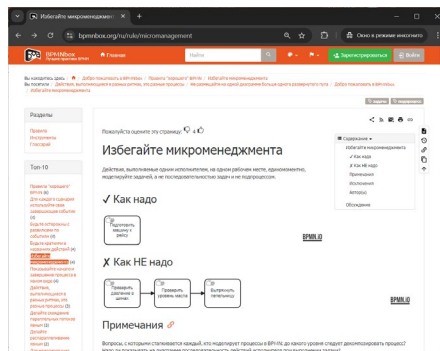
- ▶ квалифицированный процессный архитектор
- ▶ квалифицированный процессный методолог
- ▶ Certified Business Process Professional (CBPP)
- ▶ OMG-Certified Expert in BPM (OCEB-2)
- ▶ научный редактор перевода Свода знаний BPM СВОК 3.0, 4.0
- ▶ ведущий разработчик профстандарта «Специалист по процессному управлению» и средств оценки профессиональной квалификации
- ▶ МФТИ, к.т.н.





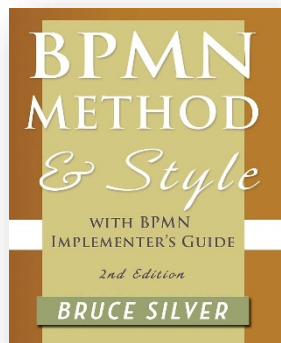
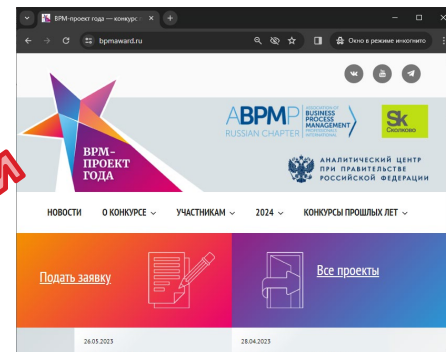
База

bpmnbox.ru
лучшие
практики,
паттерны,
антипаттерны



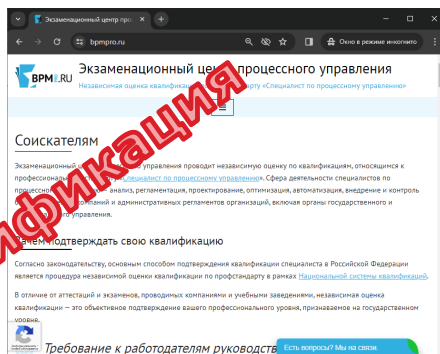
bpmaward.ru
опыт внедрения
процессного
управления в
российских
компаниях

В России



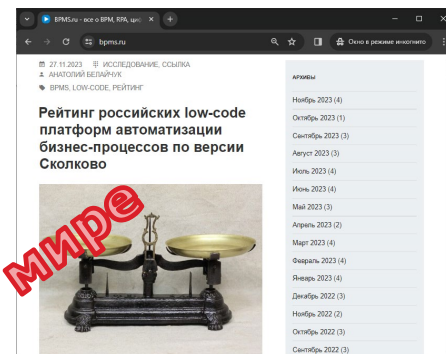
bpmpro.ru
сертификация
специалистов
по процессному
управлению

Сертификация



bpm.ru
реферативный
журнал по
тематике
процессного
управления,
RPA, цифровой
трансформации

В мире



Мы внедрили процессное управление!



УРА!

А вы уверены, что то, что
вы внедрили – это именно
процессное управление?

Это бизнес-процессы?

БИЗНЕС-ФУНКЦИИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Инвестиционное планирование

Оценка инвестиционного проекта

Развитие бизнеса

Управление бизнес-процессами

Управление активами

Коммерческие операции

Х.Х.Х

Управление развитием коммерческой деятельности и логистики

Х.Х.Х.1

Маркетинговый анализ для формирования инвестиционных планов

Х.Х.Х.2

Экспертиза инвестиционных проектов

Х.Х.Х.3

Инициативы по развитию коммерческой и логистической деятельности

Х.Х.Х.4

Предложения по повышению эффективности

Х.Х.Х.5

Экспертиза решений органов управления активами

Х.Х.Х.6

Проекты управленческих решений в части коммерческой и логистической деятельности

Референтная модель APQC PCF

Как есть

9.6.2 - Произвести возмещение расходов (10757)

отдельный
процесс

9.6.2.1 - Сформировать и опубликовать политики возмещения расходов и согласования лимитов (10880)

отдельный
процесс

9.6.2.2 - Собрать и представить данные для налогового учета (10881)

9.6.2.3 - Утвердить возмещения расходов и авансы (10882)

9.6.2.4 - Обработать возмещения и авансы (10883)

функция

9.6.2.5 - Управлять персональными счетами (10884)

Как должно быть

9.6.2 - Произвести возмещение расходов

9.6.2.1 - Проанализировать отчет о расходах и приложенную документацию

9.6.2.2 - Утвердить возмещение расходов

9.6.2.3 - Собрать данные для налогового учета

9.6.2.4 - Произвести платеж

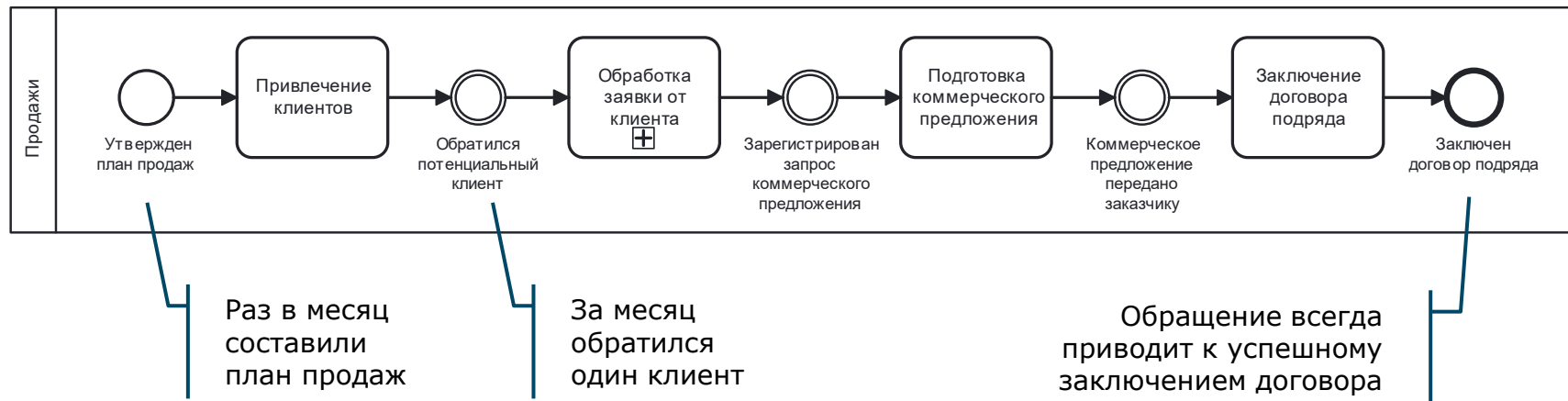
Источник:

*Брюс Сильвер, «BPMN – метод и стиль»
(русский перевод готовится к публикации
в издательстве Альпина Пабlishер)*

Процесс правового обеспечения

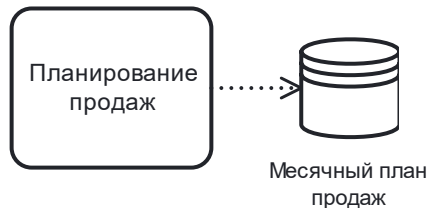
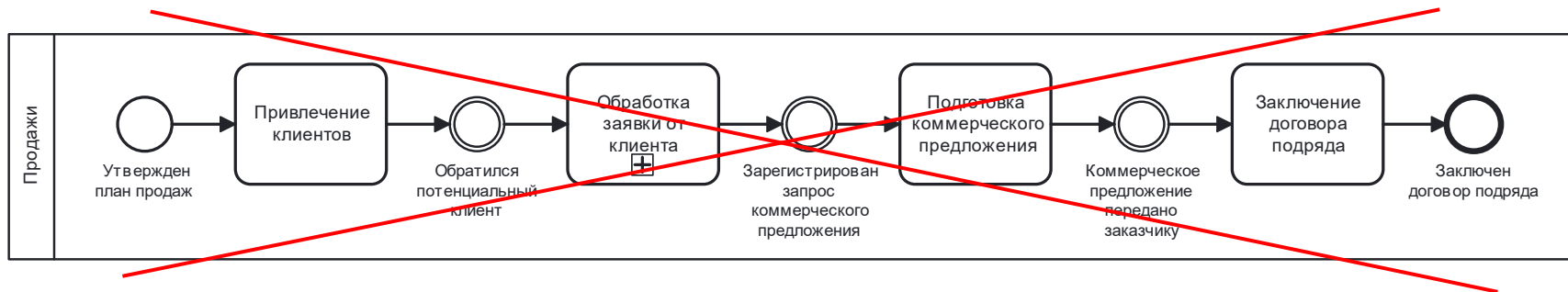
- ▶ В APQC нет процесса правового обеспечения
 - При этом есть процессы управления человеческими, финансовым, материальными ресурсами
- ▶ У юристов нет процессов, за которые они отвечают «от начала и до конца»
 - Деятельность юридической службы важна и необходима, но она «размазана тонким слоем» по процессам организации
- ▶ Вывод: это функция, а не процесс!
- ▶ В реестре процессов крупной российской компании не может не быть процесса правового обеспечения
 - Департамент есть?
 - Директор департамента есть?
 - Как может не быть процесса?!

Это бизнес-процесс? Нет!



ВРМН – нотация буквальная: как нарисовали, так и работаем!

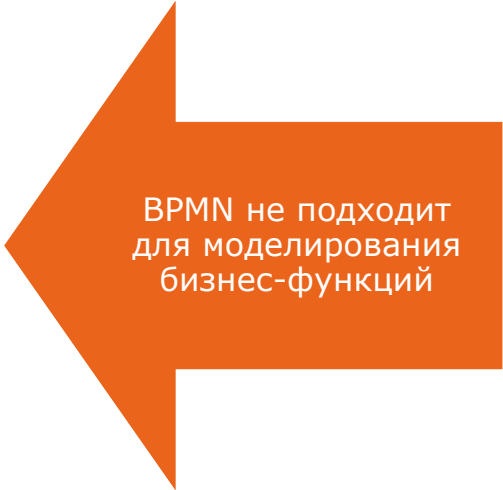
Это группа взаимодействующих процессов!




Разные начальные события => разные процессы

Да какая разница как называть?!

- ▶ У каждой управленческой дисциплины свой набор методов и инструментов



BRMN не подходит
для моделирования
бизнес-функций



IDEFO придуман
для моделирования
функций и
регламентов
взаимодействия,
а не процессов

	Бизнес-функция	Бизнес-процесс
Определение	совокупность видов деятельности, требующих сходной квалификации	последовательность действий, приносящая пользу потребителю
Выполнение	постоянно, с утра до вечера	от начального события до результата
Взгляд на деятельность	изнутри – как мы распределили обязанности и ответственность между подразделениями	снаружи – что компания как единое целое должна сделать, чтобы потребитель был счастлив
В центре внимания	ресурсы, производительность, затраты	результативность и качество
Ответственный	руководитель подразделения (должность)	владелец процесса (роль) менеджер процесса (роль)
Стиль работы	распределение обязанностей, делегирование, вертикальная подотчетность	командная кросс-функциональная работа на общий результат
Культура	на первом месте начальник	на первом месте потребитель
Средства моделирования	организационная диаграмма, IDEF0 (иерархия и регламент взаимодействия)	VAD/DFD (иерархия) BPMN/EPC (последовательность действий)
Зрелость дисциплины	во всех учебниках и учебных курсах по менеджменту	специализированные учебные курсы и специальная литература

1. Диагноз

- организации и консультанты путают процессы и функции

2. Причины

3. Лечение

4. Эффект

Ручное
управление



Процессное
управление

- отрисовать все процессы и выйти из операционки

Ручное
управление



Регулярный
менеджмент

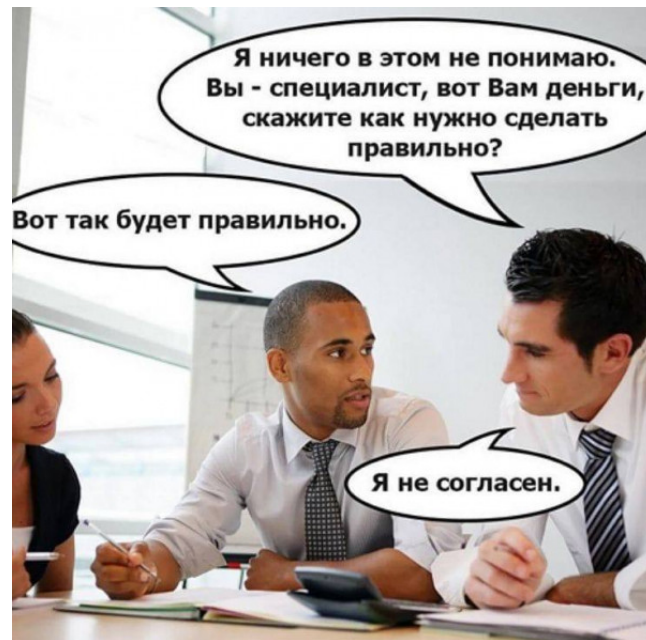
- **функциональное управление**
- процессное управление
- проектное управление

Клиент просит не то что хочет, а хочет не то, что ему на самом деле нужно

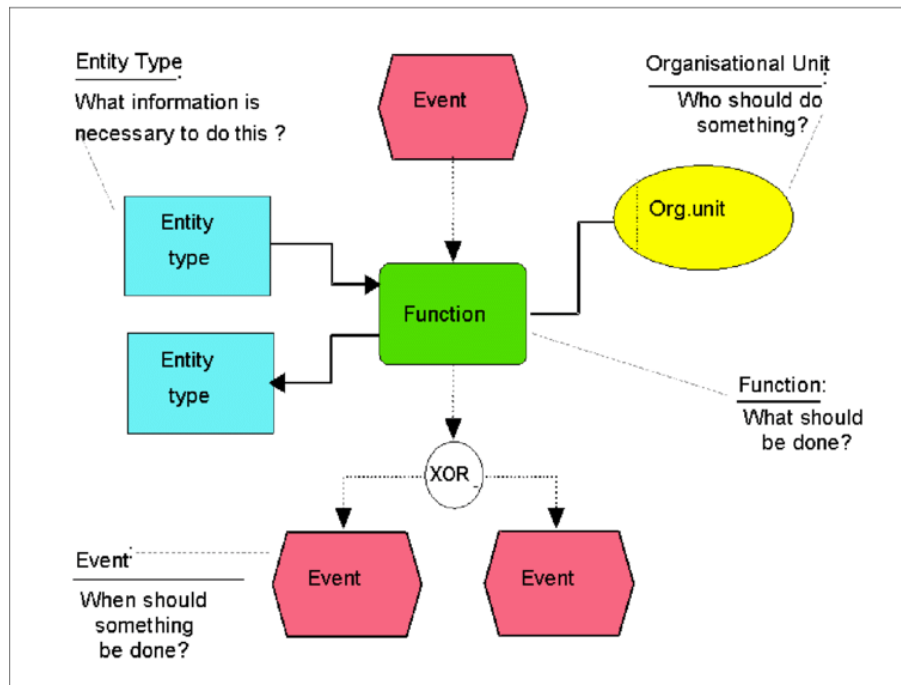
Просит	Хочет	На самом деле нужно
Описать все процессы	Контролировать всю деятельность компании до мельчайших подробностей	Приоритизировать процессы и сфокусироваться на ключевых
Реинжиниринг процессов	Получить индульгенцию на сокращение штатов	Анализировать затраты в разрезе функций, а не процессов
Выйти из операционки	Уйти от ручного управления	Наладить распределение ответственности и делегирование в рамках функционального управления
Повысить операционную эффективность	Выбраться из-под пирамиды кредитов	Поменять финансового директора

Роль консультантов

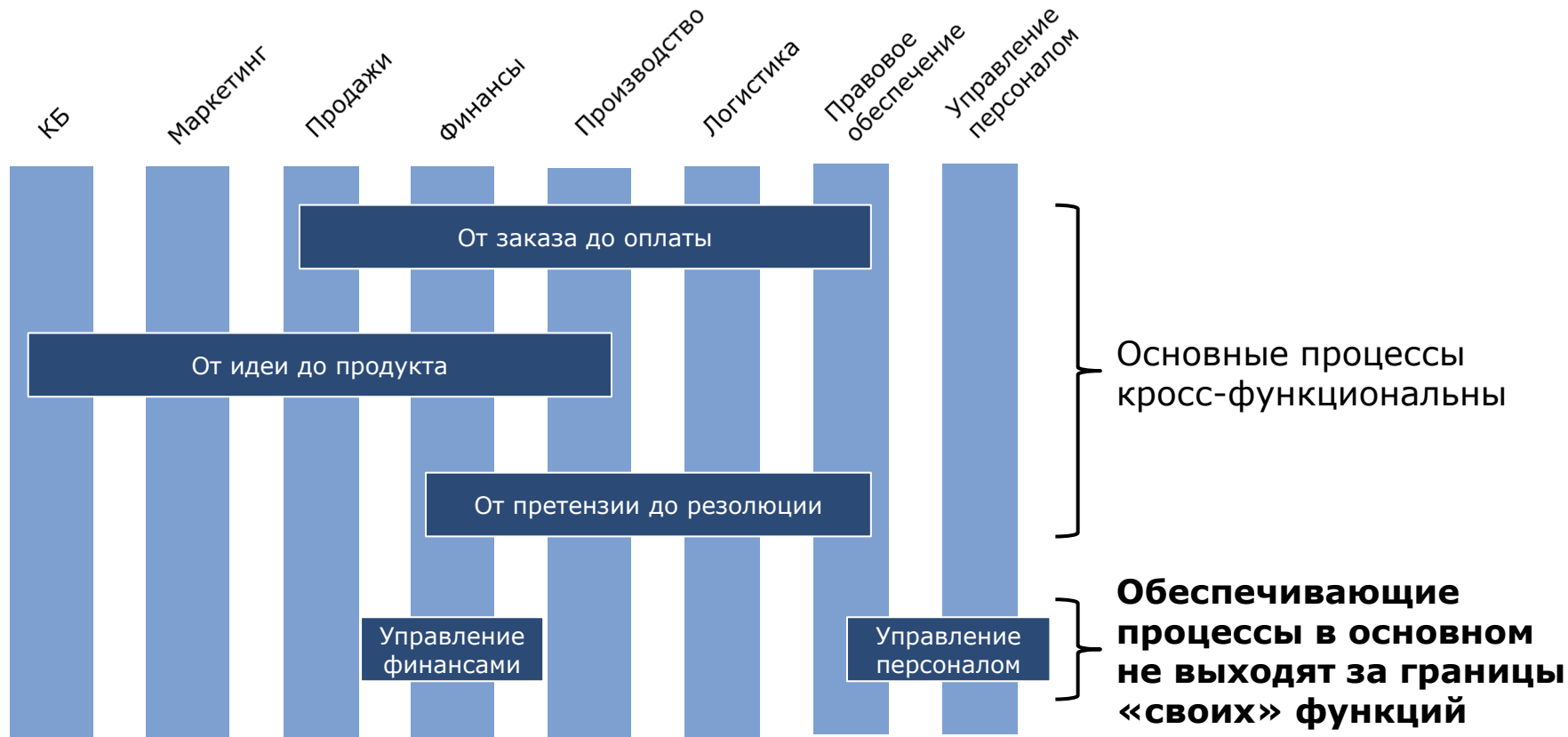
- ▶ Самый распространенный запрос - подвести обоснование под уже принятое клиентом решение
 - Например, если клиент считает, что ему нужно описать все процессы, то переубеждать его в этом
 - 1) бесполезно
(у клиента уже сложилось мнение)
 - 2) контрпродуктивно
(клиент не подпишет акт)
 - «Иногда надо просто взять деньги»



Дополнительные источники путаницы



В нотации ЕРС действия называются функциями



1. Диагноз

- организации и консультанты путают процессы и функции

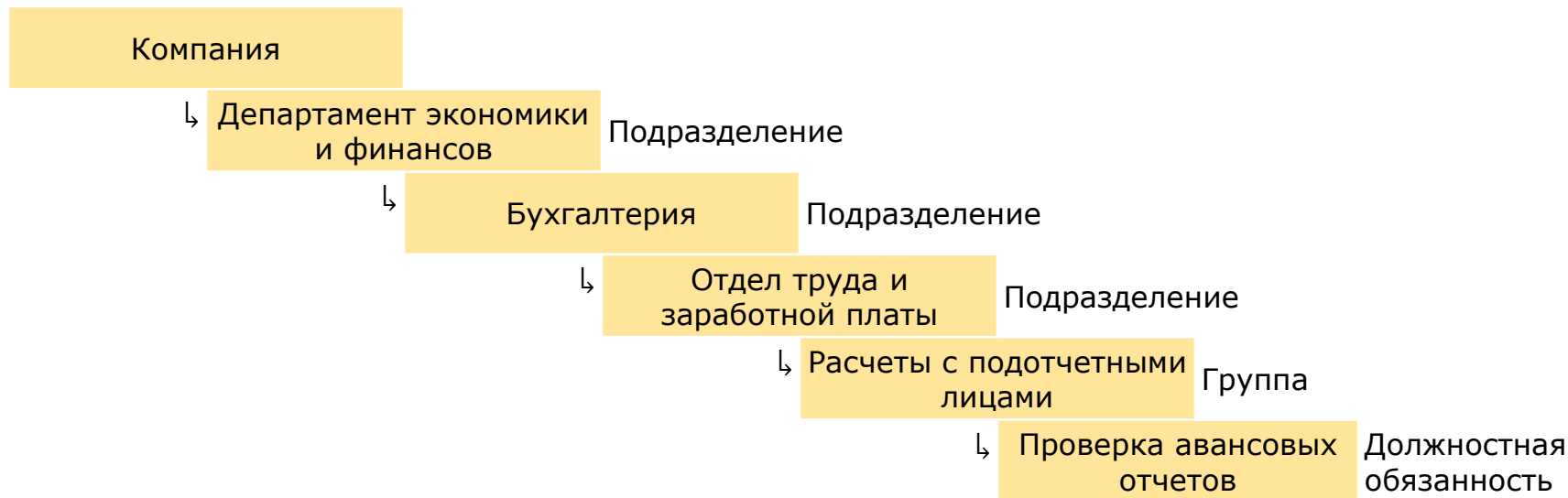
2. Причины

- руководители очень хотят уйти от ручного управления («операционки»), но плохо понимают куда хотят прийти

3. Лечение

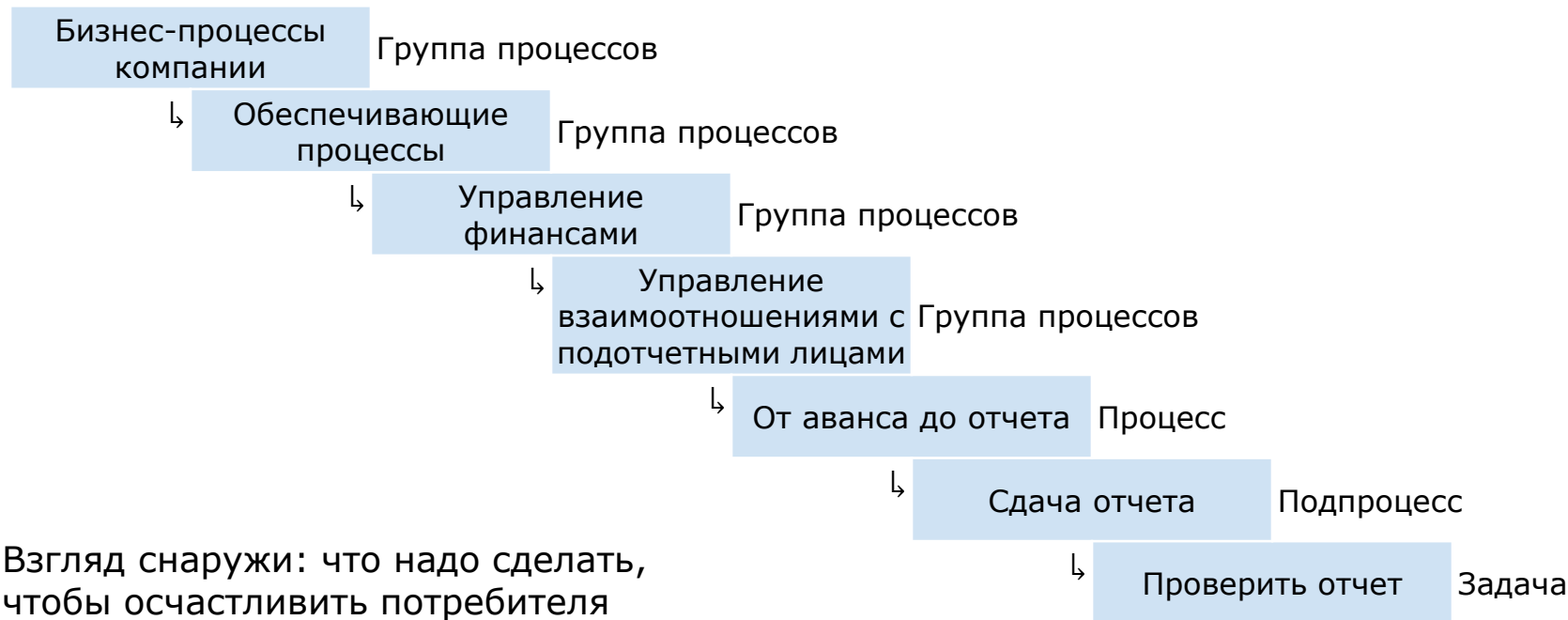
4. Эффект

Функциональная иерархия

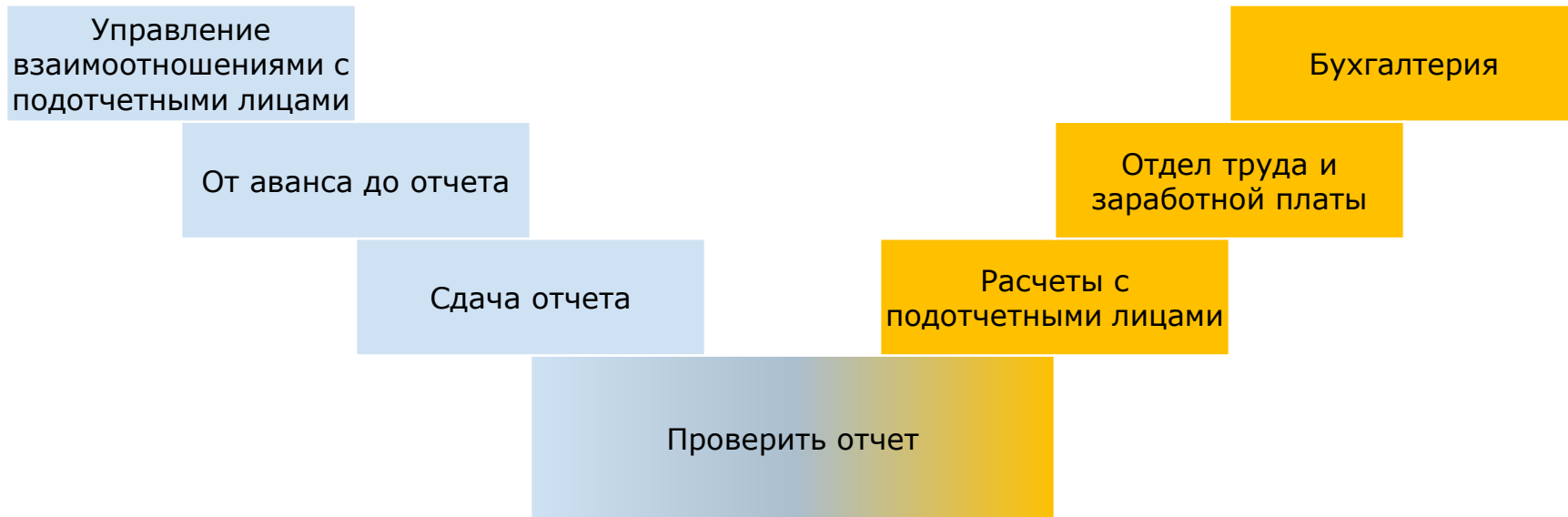


Взгляд изнутри: чем занимается подразделение или сотрудник

Процессная иерархия



Это два способа группировки одной и той же работы



Одной иерархией процессов не обойтись

Как есть

- ▶ Эkleктичная иерархия процессов / функций
 - Общая логика бизнеса (как компания приносит пользу потребителям) не просматривается
 - Деятельность оторвана от процессного контекста, оценить ее результативность затруднительно

Как должно быть

- ▶ Две отдельные иерархии
 - Иерархия бизнес-функций = оргструктура + один уровень
 - Иерархия бизнес-процессов, показывающая как компания зарабатывает деньги
 - Исполнители действий в рамках бизнес-процессов задаются ссылками на элементы функциональной иерархии

Начинайте с функциональной иерархии!

Это проще, чем то, что есть сейчас

Как есть

Оргструктура

- ▶ Департамент
 - Управление
 - Отдел

Реестр процессов / функций

- ▶ 1-й уровень
 - 2-й уровень
 - 3-й уровень
 - 4-й уровень

Как должно быть

Организационно-функциональная структура

- ▶ Департамент
 - Управление ←
 - Отдел
 - **Функция** ←

Процессная архитектура

- ▶ Цепочка создания ценности
 - Группа процессов
 - Процесс
 - Подпроцесс
 - Задача

Организационно-функциональная иерархия	Процессная иерархия
Компактная – оргструктура плюс один уровень	Потенциально тысячи элементов
Полная – все функции	Полная на верхнем уровне, детализация на разных ветвях может быть разной – на одних два уровня, на других пять; на одних только название, на других входы, выходы и показатели, на третьих детальные модели BPMN
Стабильная (run) <ul style="list-style-type: none"> В чисто функциональной организации универсальный ответ на любые возникающие вызовы – реорганизация структуры 	Динамично меняющаяся (change/disrupt) <ul style="list-style-type: none"> В процессно-ориентированной организации в ответ на вызовы перестраиваются процессы, а подразделения остаются стабильными контейнерами функций: процесс продажи может сто раз поменяться, а функция выставления счета какая была, такая и осталась

1. Диагноз

- организации и консультанты путают процессы и функции

2. Причины

- руководители очень хотят уйти от ручного управления («операционки»), но плохо понимают куда хотят прийти

3. Лечение

- отдельные иерархии бизнес-функций и бизнес-процессов

4. Эффект

Решение хронических проблем функционального управления

Ликвидация ненужной / некачественной работы

- лиды, не проходящие квалификацию

Ликвидация зон комфорта

- бухгалтерия, выставяющая счета по четвергам

Сокращение потерь из-за отсутствия координации

- коммерсанты не в курсе баланса клиента

Сокращение потерь из-за избыточной работы

- регламент закупок, не делающий различия между сценариями

Устранение дублирования

- регламент закупок, в котором электронный документооборот не заменяет, а дублирует бумажный

Зрячая оптимизация

- невозможно оптимизировать деятельность без процессного контекста – можно не заметить лишнее или отрезать необходимое

Не замена, а дополнение

	(Линейно-) функциональное управление	Процессное управление
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none">• Единоначалие• Полная подотчетность	<ul style="list-style-type: none">• Нацеленность на потребителя
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none">• Игнорирование интересов потребителя• Местничество	<ul style="list-style-type: none">• Параллельная ветвь управления• Ресурсные конфликты

Выводы

Прежде чем внедрять процессное управление, убедитесь, что у вас в наличии функциональное

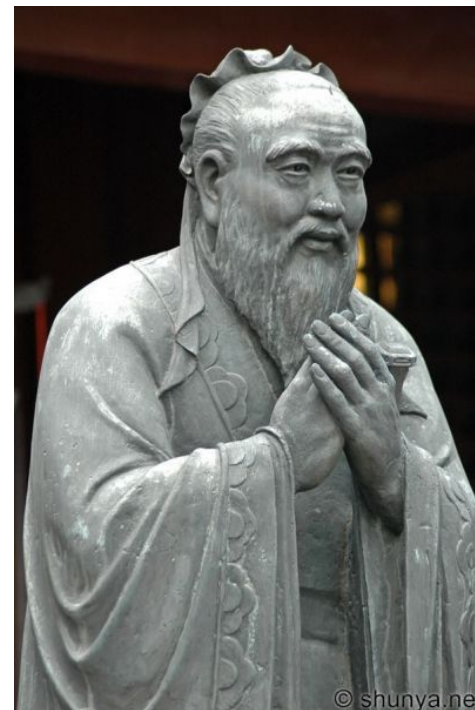
Процессное управление не заменяет функциональное, а дополняет, компенсируя его дефекты

Не смешивайте в одной иерархии процессы и функции

Функциональная иерархия детализирует организационную структуру

Действия в рамках процессов выполняются определенными функциями (элементами функциональной иерархии)

Если хочешь изменить мир,
давай вещам правильные имена
и выкрикивай их на всех базарах
– Конфуций (551 – 459 гг. до н. э.)



Спасибо за внимание! Вопросы?



- ▶ **Белайчук Анатолий Анатольевич**
 - president@abpmp.org.ru
 - +79166815788

