



# 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.



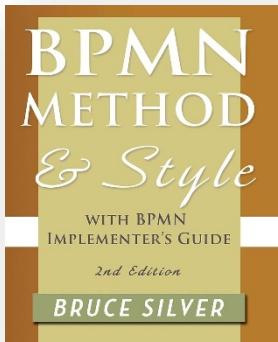


База

**bpmbox.ru**  
лучшие  
практики,  
паттерны,  
антипаттерны

**bpmaward.ru**  
опыт внедрения  
процессного  
управления в  
российских  
компаниях

В России



**bpmpro.ru**  
сертификация  
специалистов  
по процессному  
управлению

Сертификация

**bpms.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-ПРОЦЕССЫ

Инвестиционное планирование

Оценка инвестиционного проекта

Развитие бизнеса

Управление бизнес-процессами

Управление активами

Коммерческие операции

## БИЗНЕС-ФУНКЦИИ

X.X.X	Управление развитием коммерческой деятельности и логистики
X.X.X.1	Маркетинговый анализ для формирования инвестиционных планов
X.X.X.2	Экспертиза инвестиционных проектов
X.X.X.3	Инициативы по развитию коммерческой и логистической деятельности
X.X.X.4	Предложения по повышению эффективности
X.X.X.5	Экспертиза решений органов управления активами
X.X.X.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

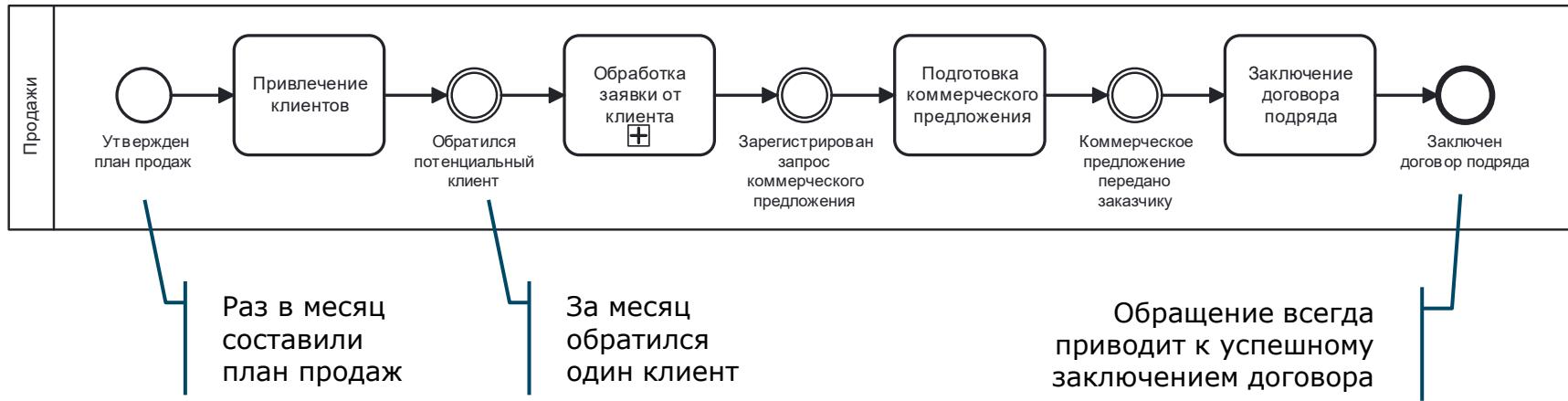
Источник:

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

# Процесс правового обеспечения

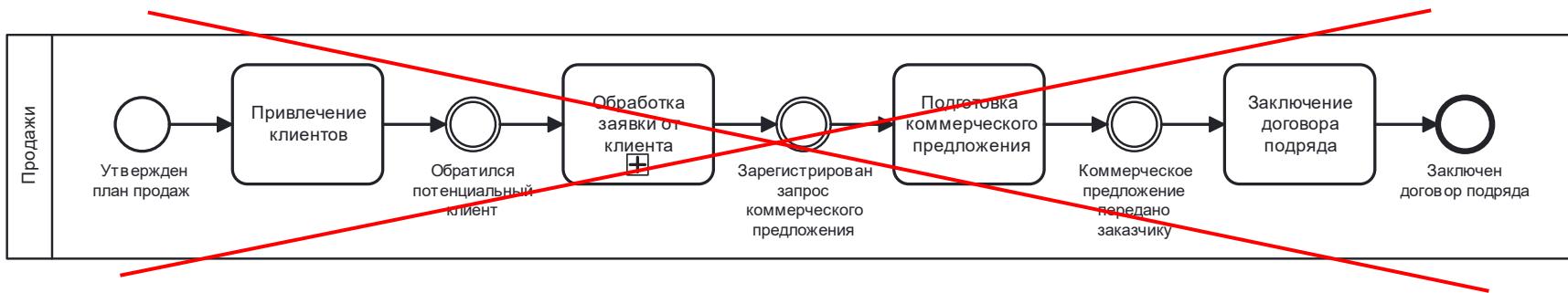
- ▶ В APQC нет процесса правового обеспечения
  - При этом есть процессы управления человеческими, финансовым, материальными ресурсами
- ▶ У юристов нет процессов, за которые они отвечают «от начала и до конца»
  - Деятельность юридической службы важна и необходима, но она «размазана тонким слоем» по 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!



BPMN – 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

BPMN не подходит  
для моделирования  
бизнес-функций

IDEF0 придуман  
для моделирования  
функций и  
регламентов  
взаимодействия,  
а не процессов

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

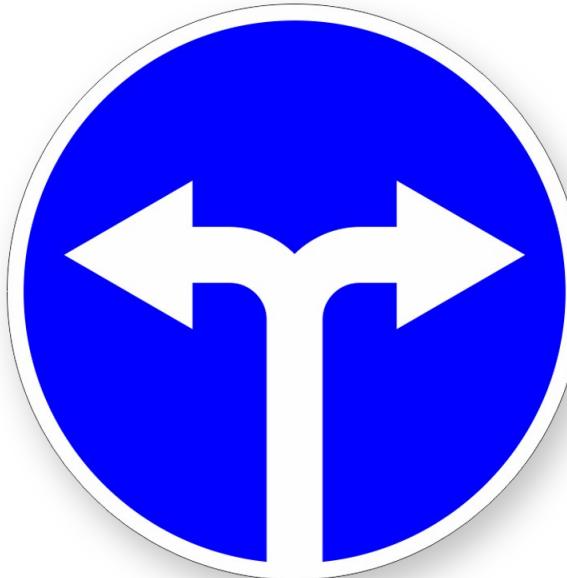
Ручное  
управление



Процессное  
управление

- отрисовать все процессы и выйти из операционки

Ручное  
управление



Регулярный  
менеджмент

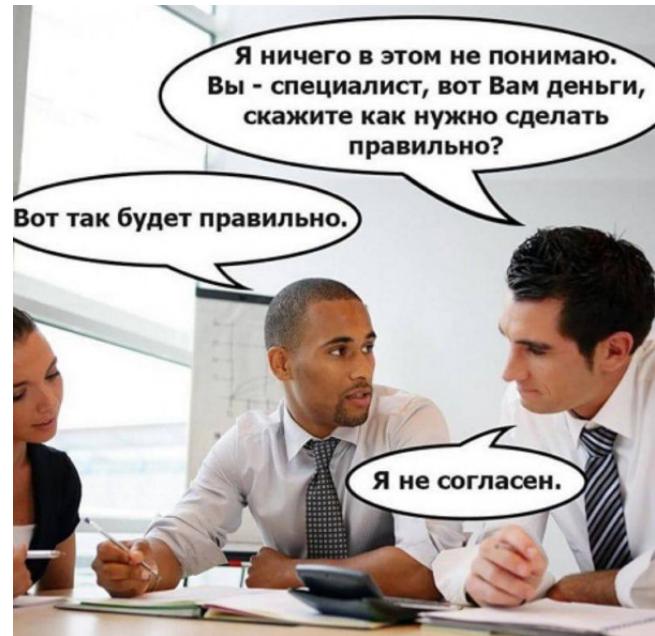
- **функциональное управление**
- процессное управление
- проектное управление

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

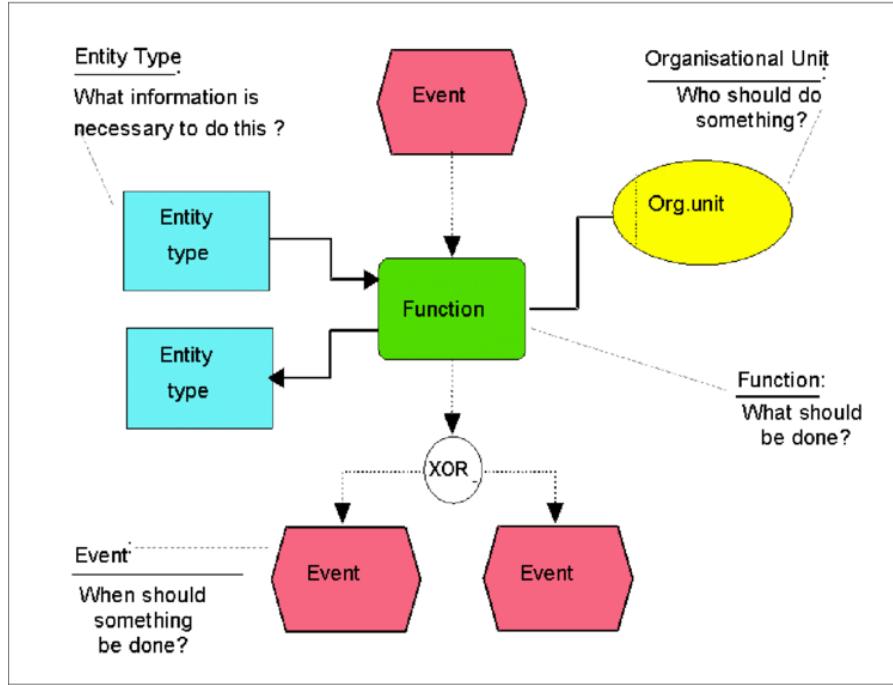
Просит	Хочет	На самом деле нужно
Описать все процессы	Контролировать всю деятельность компании до мельчайших подробностей	Приоритизировать процессы и сфокусироваться на ключевых
Реинжиниринг процессов	Получить индульгенцию на сокращение штатов	Анализировать затраты в разрезе функций, а не процессов
Выйти 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

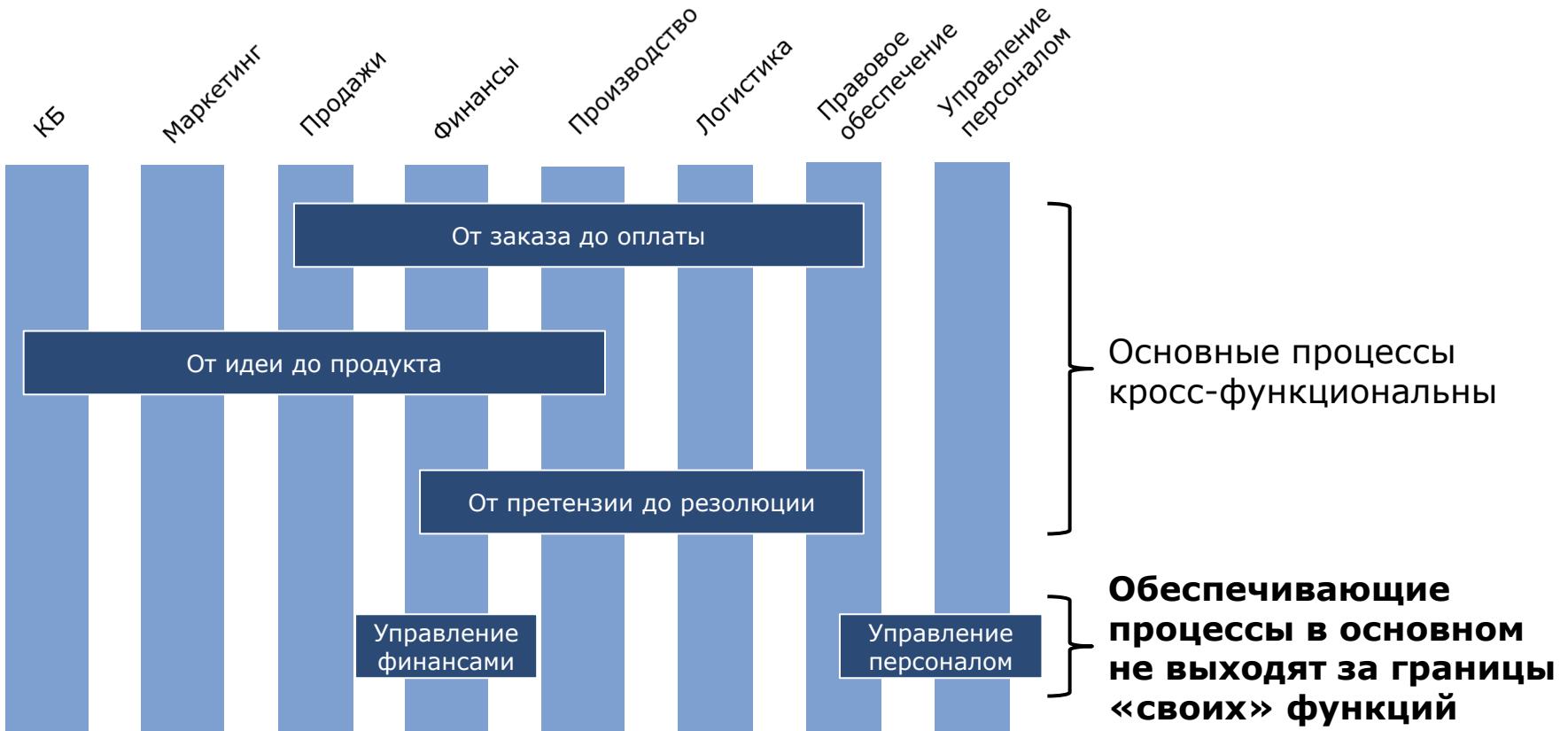
- ▶ Самый распространенный запрос - подвести обоснование под уже принятое клиентом решение
  - Например, если клиент считает, что ему нужно описать все процессы, то переубеждать его в этом
    - 1) бесполезно  
(у клиента уже сложилось мнение)
    - 2) контрпродуктивно  
(клиент не подпишет акт)
  -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



# Дополнительные источники путаницы



В нотации EPC действия называются функциями



## 1. Диагноз

- организации и консультанты путают процессы и функции

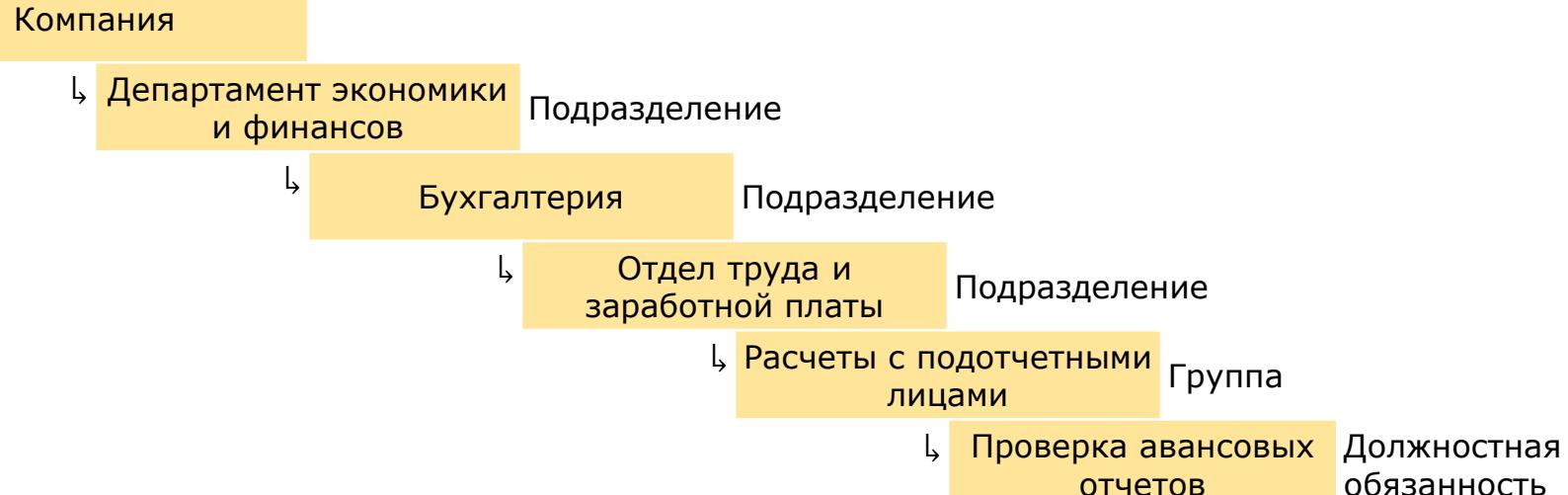
## 2. Причины

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

## 3. Лечение

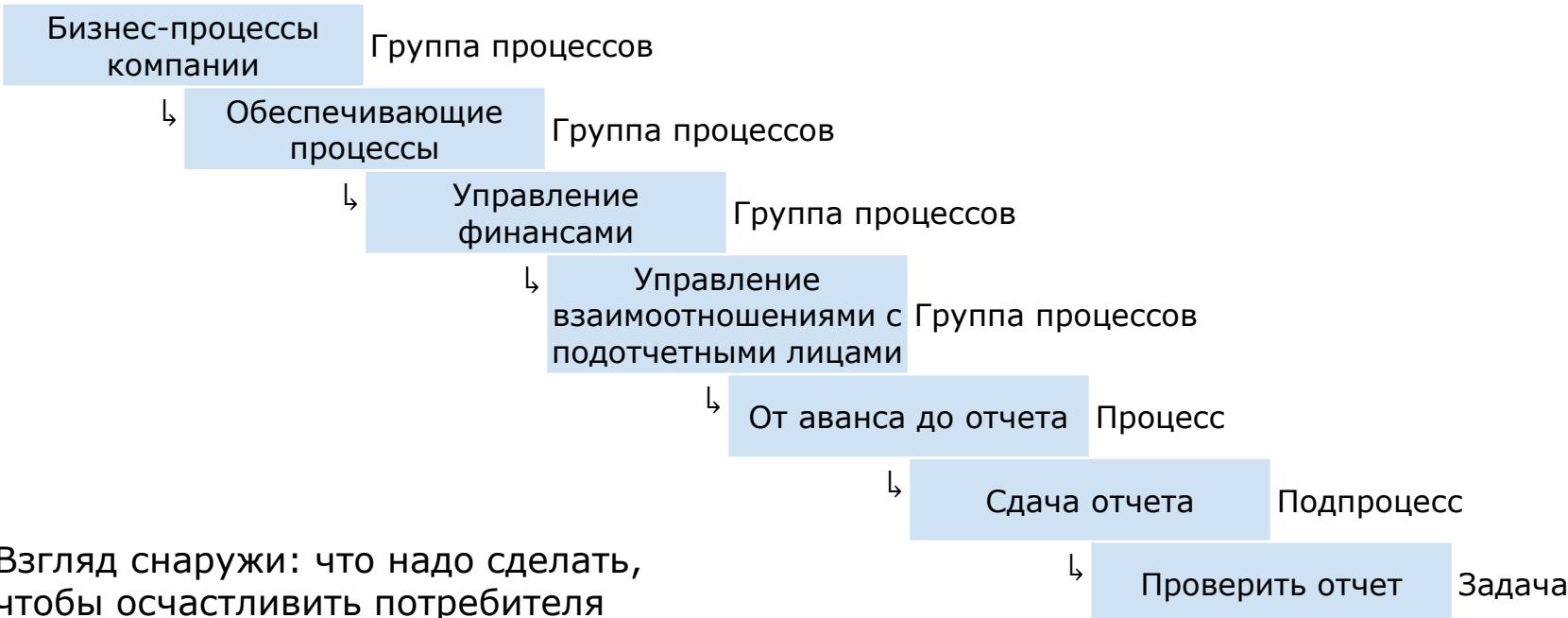
## 4. Эффект

# Функциональная иерархия

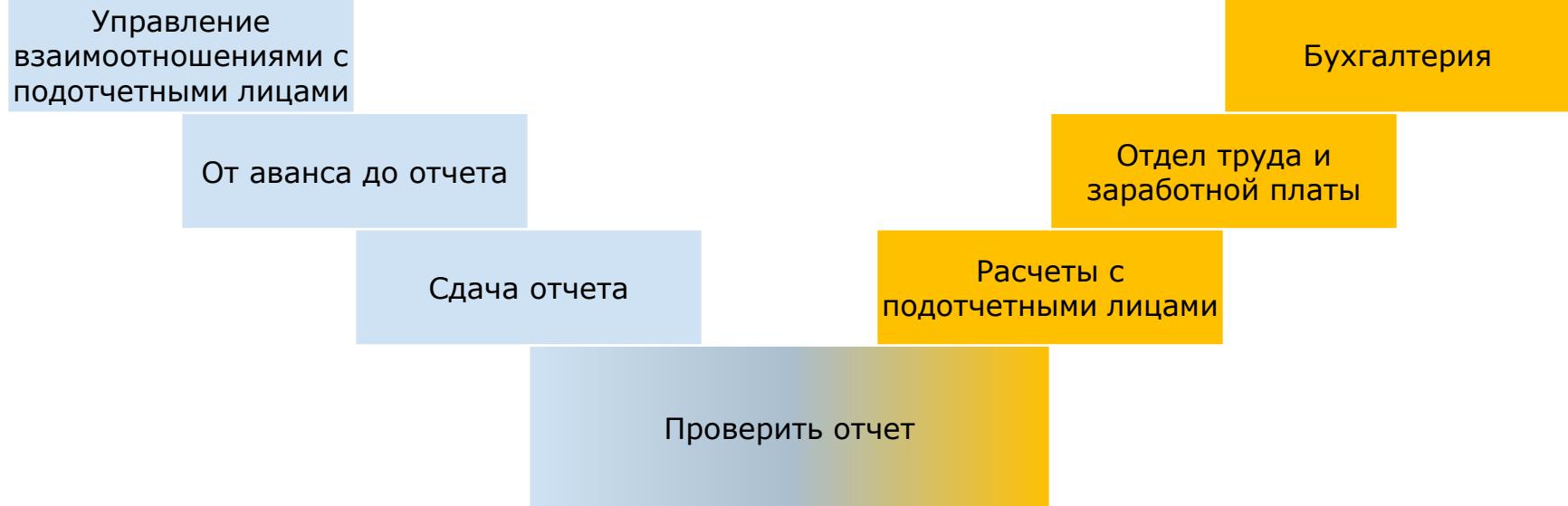


Взгляд изнутри: чем занимается подразделение или сотрудник

# Процессная иерархия



# Это два способа группировки одной и той же работы



# Одной иерархией процессов не обойтись

## Как есть

- ▶ Эклектическая 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 раздельные 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
<p>Стабильная (run)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• В чисто функциональной организации универсальный ответ на любые возникающие вызовы – реорганизация структуры</li> </ul>	<p>Динамично меняющаяся (change/disrupt)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>

## 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

- раздельные 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, выставляющая 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"><li>• Единоначалие</li><li>• Полная подотчетность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Нацеленность на потребителя</li></ul>
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"><li>• Игнорирование интересов потребителя</li><li>• Местничество</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Параллельная ветвь управления</li><li>• Ресурсные конфликты</li></ul>

# Выводы

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

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

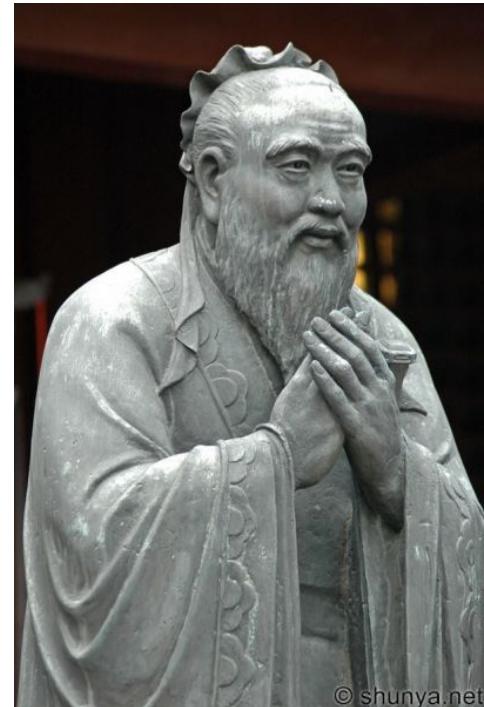
Не смешивайте в одной иерархии процессы и функции

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.)



© shunya.net

# Спасибо за внимание! Вопросы?



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

