



# Введение

Уважаемые читатели!

Перед вами вторая книга из серии «Оргразвитие организации. Управленческие технологии». Серия посвящена областям менеджмента, абсолютно необходимым современному специалисту, 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 своего бизнеса.

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 разрезать получившееся сначала посередине, а потом, при написании второй части, — еще раз. Надеюсь, третья часть завершит «процессный» блок.

Первая книга охватывает часть курса, посвященную процессному управлению и процессам как таковым (раздел 1), а также их описанию (раздел 2). Вторая книга серии, которую вы держите в руках, рассказывает о диагностике (раздел 1) и анализе (раздел 2)

бизнес-процессов (эта часть получилась довольно объемной, о чем, впрочем, я не жалею: удалось хотя бы «галопом по Европам» пройти по всей «поляне» аналитических методов и приемов, но не закрыть ворота в части развития и детализации). Третья книга (сейчас в работе) будет посвящена проектированию целевых процессов на основе результатов анализа либо в рамках реинжиниринга, внедрению процессов «как должно быть» и системы процессного управления в целом. В ней я приведу описание и примеры-кейсы различных проектов в области процессного развития. Думаю, со временем появится и томик «Бизнес-процессы для продвинутых» на базе семинара «Практические аспекты процессного тюнинга» — для тех, кто прочтет базовую трилогию и уже что-то попробует сделать самостоятельно, по пути накопив вопросы.

### 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 23-летний опыт консультирования в области бизнес-процессов (с начала 2000-х годов, когда эта тема появилась на российском рынке, руководил первыми проектами в этой области), больше сотни проектов по этой тематике. А вообще в управленческом консультировании — 28-летний опыт и около 270 проектов; 11-летний опыт преподавания в вузах, около 80 статей и печатных работ по научной, инженерной и бизнес-тематике.

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](http://www.pmteam.ru).

**Почему** книга появилась именно сейчас? Причин несколько.

Во-первых, раньше мне мешала постоянная работа в проектах. Хотя замысел появился еще 15 лет назад, что называется, руки дошли только в 2020 году, «помогла» пандемия. Ну а дальше уже «паровоз поехал».

Во-вторых, ситуация с процессным управлением на российском рынке, к сожалению, оставляет желать лучшего. Несмотря на то что знания о процессах становятся все доступнее, развитие процессного управления в российских компаниях идет крайне медленно и «кривыми тропами». В последние годы стремительное развитие ИТ, в том числе в части реализации процессов, своей технической стороной стало нередко заслонять управленческий смысл.

Доступная 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 2000-х годов имел место 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 утрачены знания и снизилась квалификация даже знакомых нам ранее по совместным проектам консультантов.

Надеюсь, эта серия книг поможет многим организациям в повышении эффективности их бизнеса через развитие процессного управления и других технологий.

## 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 — прежде всего про управление и процессы как инструмент управленца. Думаю, что она будет полезна также студентам, бизнес-аналитикам и консультантам, желающим сфокусироваться или уже специализирующимся на теме процессов и на 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.

В книге намеренно очень мало ссылок и отсылок на авторитеты и источники. Основное содержание — это либо относительно известные вещи (хотя иногда идущие вразрез с мнением некоторых авторов уже изданных книг), либо мои собственные конструкции и разработки. Я старался писать то, что не требует поисков/уточнений, содержится, 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 и моделированию<sup>1</sup>. Эта книга фокусируется на диагностике и анализе процессов. Читать ее можно как последовательно (лучше всего), так и выбирая интересные разделы, главы и параграфы.

Время от времени вы встретите **упражнения**, цель которых — сделать процесс чтения предельно практическим. 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. Конкретно в этой книге упор сделан на аналитику, системные изменения затронуты меньше, поэтому и вставок-инструкций немного.

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

---

<sup>1</sup> Вишняков О. Преимущество повторяемости. Практическое руководство по бизнес-процессам. Процессы и их описание. — СПб.: Питер, 2022.

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

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

Приятного и полезного прочтения! ☺

**P. S.** Хочу выразить свою благодарность коллегам из компании РМ ТЕАМ, прежде всего 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 БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ДИАГНОСТИКА

Единственный способ выжить — постоянно ставить перед собой новые задачи.

*Харви Кашинг, нейрохирург*

## 1.1. Зачем меняют процессы

Статичность — она прекрасна только в скульптуре.  
А в бизнесе динамизм — это залог твоей прибыли!

*Алишер Бурханович Усманов, бизнесмен<sup>1</sup>*

### 1.1.1. ЦЕЛЬ РАБОТ

Не стоит рассчитывать на то, что однажды разработанные процессы будут оставаться идеальными вечно. Все течет, все меняется. Меняются требования клиентов, технологии, знания, умения и навыки сотрудников, корпоративный и отраслевой опыт, окружение, конкуренты и пр. Можно сказать, что неизменные процессы — это проблема организации! Надо постоянно внимательно следить за состоянием процессов и вовремя их апгрейдить.

Любое изменение процессов организации должно иметь значимую цель. Изменения ради изменений либо преследующие надуманную цель, в которой никто не заинтересован, наносят серьезный вред. Мало того, что в этом случае сами изменения не имеют фокуса и поддержки, — часто они представляют собой совокупность «улучшений», которые разнонаправлены по отношению друг к другу и в совокупности приводят к печальным результатам.

#### **ПРИМЕР**

Известный московский банк занимался совершенствованием процесса подбора персонала. Цель совершенствования не формулировалась, подразумевалось, что процесс надо улучшить, и на этом все. Поэтому проектная группа, сформированная из сотрудников департамента управления персоналом, поступила так: собрала пожелания всех внутренних клиентов, которые выступали в роли заказчиков в процессе подбора персонала. А потом эти по-

---

<sup>1</sup> Интервью телеканалу «Россия 24», 28.12.2016; <https://www.vesti.ru/finance/article/1563611>.

желания постаралась прямо списком и реализовать. Там были самые разнообразные пункты, например: «информировать обо всех активностях и событиях по заявке», «проводить предварительные интервью и предоставлять отчет по психотипу кандидата» и т. д. и т. п. «Улучшенный» процесс был внедрен. А через полтора года замер его основных параметров показал, что «среднее время закрытия заявки на позиции среднего менеджмента» увеличилось с трех до восьми месяцев.

Что дает понимание цели изменений? Возможность поставить задачу на изменение. И тогда все вырабатываемые идеи направляются на достижение цели, а решения, которые отбираются для реализации, проходят через фильтр цели и основанной на ней задачи.

### **ПРИМЕР (ПРОДОЛЖЕНИЕ)**

В приведенном примере, казалось бы, можно было бы считать, что неосознанно проектная группа двинулась по пути достижения цели — «повысить удовлетворенность процессом со стороны внутренних заказчиков». Однако давайте посмотрим, как поступили бы сотрудники группы, если бы сознательно выбрали для себя именно такую цель. Во-первых, понадобилось бы сформулировать, что это значит — «удовлетворенность заказчиков». У всех разные потребности и взгляды на процесс — как их примирить между собой? Во-вторых, тогда пришлось бы задавать заказчикам вопросы не о желательных улучшениях, а о том, какой процесс бы их удовлетворил. А на такой вопрос сложно ответить, не вспомнив, что быстрое закрытие вакансии — главный параметр в большинстве случаев.

Потребность в изменении процессов возникает самыми причудливыми способами. Решение о внедрении информационной системы, изменения в законодательстве, неудовлетворительные параметры процесса, организационные решения (изменения в системе дистрибуции, организационной структуре и т. п.) — эти и множество других факторов напрямую требуют корректировки, а то и просто перепроектирования процессных цепочек.

Рассмотрим наиболее распространенные примеры. Мы будем к ним постоянно возвращаться и далее, поскольку они непосредственно связаны с изменением процессов, охватывают большинство практических ситуаций и при этом имеют выраженную специфику.

### 1.1.2. ФОРМАЛИЗАЦИЯ/РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ПРОЦЕССА

На практике самыми распространенными задачами, которые решаются методом формализации процесса, являются:

- **регламентация** — создание внутренних нормативных документов, регулирующих выполнение процесса в организации. Регламент может представлять собой текстовый документ, модель процесса (на удивление редко) и/или инфографику (модный в последние годы формат);
- **визуализация** процесса для последующей диагностики и анализа — чаще всего для этих целей разрабатываются модели процесса;
- **визуализация** процесса как способ разобраться в текущей деятельности организации для решения каких-то управленческих задач — здесь в фокусе внимания сама решаемая задача, а информация о процессе дает возможность учесть его состояние и дизайн. Как правило, применяется моделирование, причем эскизного характера, не очень точное и детальное.

Задачи визуализации, для решения которых процесс формализуется путем его моделирования, — это первый шаг в решении более сложных задач (реализации организационных изменений, автоматизации или трансформации процесса), которые мы рассмотрим далее. Поэтому можно сказать, что собственно формализация процесса как отдельная самоценная задача совпадает с задачей регламентации.

Такие проекты (а в силу ограниченного объема процессов регламентация выполняется в рамках проекта) весьма распространены. Менеджмент пытается «притушить» непроизводительное творчество сотрудников по изобретению велосипеда в отношении того, как работать. Чаще всего спусковым крючком является выдающийся случай: очередная особенно яркая жалоба клиента, или возмущивший руководство вызывающий инцидент в процессе, или острая конфликтная ситуация (как правило, не первая). Однако иногда проект регламентации — следствие политики «наведения порядка» в бизнесе, внедрения регулярного менеджмента, когда формализации подлежат все процессы или определенная их часть (например, наиболее важные).

*Цель проекта регламентации процесса* — разработка обязательного для выполнения сотрудниками компании внутреннего нормативного документа — регламента (или группы регламентов, а то и всей процессной регламентной базы), который должен пошагово описать процесс, распределить функции, полномочия и ответственность сотрудников при его выполнении и тем самым, например, разрешить кризисную ситуацию.

После утверждения и ввода в действие регламента в его жизненном цикле наступает не менее важный, но, к сожалению, слабо освоенный многими компаниями этап — поддержание в актуальном состоянии. Он должен реализовываться в форме процесса. Мы его рассмотрим позже, в третьей книге серии.

У проектов регламентации есть интересная особенность: поскольку неформализованные процессы в большинстве случаев страдают излишней (чаще всего неэффективной) вариативностью, то есть реализуются не одним устоявшимся алгоритмом, а целым рядом альтернативных способов, часто выбираемых не формально, а по принципу «привык/нравится/хочу так», то в ходе описания и регламентации приходится выбирать, сохранять эту вариативность

или оставить только «правильные» цепочки. Иногда обнаруживаются явно устаревшие или ошибочные процедуры. То есть задача формализации практически всегда на практике трансформируется в задачу «light-совершенствования», когда в процессах наводят элементарный порядок, исправляя ошибки, бросающиеся в глаза. Таким образом, процесс меняется, хотя изначально предполагалось просто его регламентировать путем формализации/описания.

### 1.1.3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Это довольно распространенная причина изменения процессов. Менеджмент решает некую управленческую задачу, которая касается пересмотра зон ответственности, функционала, полномочий и задач подразделений, а то и самой структуры. Естественно, такие решения вызывают изменения в процессах. Но первичная формулировка задачи не связана с процессами.

Вот примеры организационных изменений.

- *Слияния или поглощения организаций.* Следствием является необходимость перепроектировать их процессы в единые процессы новой компании.
- *Внесение изменений в организационную структуру,* в том числе пересмотр функционала, полномочий, зон ответственности, объединение, разделение, упразднение или введение подразделений и/или должностных позиций.
- *Изменение дистрибьюторской, партнерской, филиальной или представительской сети* и принципов работы с ней.
- *Внедрение результатов процесса или проекта «Разработка/апгрейд новых услуг/товаров».* Чаще всего таким результатом является новое направление или линейка бизнеса, для которых необходимы собственные процессы или скорректированные существующие. Иногда, впрочем, корректив не требуется

и существующие процессы оказываются вполне подходящими и работоспособными и для нового типа продукции.

- **Инжиниринг** или проектирование с нуля в какой-либо области деятельности организации, как новой, так и старой. Разрабатываются принципы деятельности в этой области, ключевые системные решения, а также новые процессы (самый объемный блок). Например, компания достраивает вертикаль в своей деятельности — переходит к производству товаров, которые ранее просто перепродавала. Она строит завод и проектирует всю деятельность, связанную с его эффективным функционированием в имеющейся системе процессов.
- Внедрение *системы управления операционными рисками*. Это подсистема общей системы управления рисками организации, относящаяся к управлению именно процессными рисками — связанными с процессами, сопровождающими их. Она предполагает внедрение процедур идентификации и отслеживания рисков, их оценки, выбора и реализации мер реагирования (типа страхования, избегания и т. д.) и пр.
- Внедрение *системы менеджмента качества (СМК)*. Решение этой задачи предполагает как проектирование новых специфических процедур, так и корректировку существующих. Часто на выходе таких проектов предусматривается получение сертификата ISO или ГОСТ Р, поскольку качественное внедрение СМК позволяет выполнить большинство необходимых требований.
- Подготовка к *сертификации по стандарту ISO или ГОСТ Р*. Если речь идет только о получении соответствующего сертификата, то обычно достаточно приблизительного описания процессов с относительно небольшой доработкой.
- Внедрение *системы бережливого производства (Lean Production)*. Технически она представляет собой набор решений, которые «устраняют различные виды потерь». Совокупность таких решений приводит к изменению процессов

и тому подобное.