

В статье рассмотрена проблема отсутствия общепринятого толкования термина «бизнес-процесс» специалистами в области процессного управления, проанализированы самые известные определения и сложности, возникающие при их использовании. Авторы предлагают свой вариант определения термина и основанный на его применении подход к построению процессной модели, в рамках которого формулируют четкие критерии выделения уровней модели, а также приводят результаты практической реализации предложенного подхода.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: бизнес-процесс, процессная модель, декомпозиция бизнес-процесса, подпроцесс, функция, должностные и ролевые инструкции, положение об отделе управления проектами



Савич Александр Валентинович — к. т. н., бизнес-архитектор ООО «ИБС Экспертиза» (г. Москва)



Евдокимычева Елена Николаевна — методолог процессного управления ООО «ОМБ» (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Со времен А. Смита теоретики и практики менеджмента предлагают свои подходы к управлению. Идея «горизонтальной структуризации деятельности организаций, а именно представления ее в виде некоторых процессов» [1] далеко не нова.

Международному стандарту качества ISO 9000, ключевым объектом которого является процесс, пошел уже четвертый десяток, но подавляющее большинство российских организаций только начинает функционировать в соответствии с ним — их процессы хаотичны, непредсказуемы, а «большинство менеджеров не контролируют свое предприятие. Они работают в основном по принципу «первой помощи», то есть постоянно решают краткосрочные тактические задачи» [2].

Возможно, такая ситуация в сфере, которая должна быть логичной и упорядоченной, — это дань времени? Попробуем разобраться, почему деятельность по внедрению процессного управления во многих случаях затруднена.

Прежде всего возьмем сам термин «бизнес-процесс» — его определений на данный момент

накопилось так много, что можно смело говорить о кризисе идентичности бизнес-процесса. Организации как люди: нарушение образа собственного «я» у человека приводит к расстройству личности, потере цельности и смысла жизни. Точно так же отсутствие у менеджеров четкого понимания того, что такое бизнес-процесс, где его границы, кто обеспечивает его эффективное функционирование, рано или поздно заводит их в тупик.

1. ПРИЧИНЫ КРИЗИСА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

С тех пор как в конце XVIII в. А. Смит признал, что разделение труда имеет большое значение для производительности работников [1], случились еще два крупных сдвига: промышленная революция рубежа XIX и XX вв. с последующим введением массового производства и информационный бум начала 2000-х гг., повлекший за собой массовую автоматизацию организаций.

Школа научного управления Ф. Тейлора положила начало развитию других школ и концепций менеджмента индустриальной эпохи. В то время во главу угла были поставлены продукт и производящий его человек. Акцент в управлении делался на основных процессах, связанных с разработкой и улучшением продукта. Именно поэтому между всеми и основными процессами организации можно было поставить знак равенства, а в подходах к структуризации деятельности выделялись два вектора: с одной стороны, рассматривался продукт (например, в концепции конвейерного производства Г. Форда), с другой — его создатель (например, в концепциях рационализации трудовых ресурсов У. Тейлора, школы человеческих отношений Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, школы поведенческих наук Д. Мак-Грегора).

В информационную эпоху качество продукта нередко отходит на второй план, уступая место скорости его появления на свет и мастерству продвижения. Главными становятся процессы, которых раньше или вовсе не существовало, или они привлекали мало внимания, а именно процессы

сферы IT и маркетинга. Растет конкуренция, выявляются источники конкурентных преимуществ (согласно модели цепочки ценностей М. Портера), повышается потребность организаций в инструментах мониторинга деятельности (в частности, на этом основана концепция сбалансированной системы показателей Д. Нортон и Р. Каплана), возрастает потребность в тотальной автоматизации и революционных изменениях (об этом говорит теория реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж.Р. Чампи). Именно в это время начинается массовый переход организаций к процессному управлению.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Управление процессами — сфера сравнительно молодая, но царящий в ней хаос вызывает опасения. Несмотря на обилие методологий ни одной концепции, которая бы рассматривала деятельность организации комплексно, как единую систему процессов, и позволяла бы их однозначно идентифицировать, мы не нашли. Причины этого понятны: каждый метод управления возник как ответ на определенный запрос той или иной эпохи, и представители нового времени не всегда успевают осмыслить, соответствуют ли эти подходы текущим потребностям.

Американский ученый и консультант по менеджменту У. Деминг определяет процесс как «любые виды деятельности в работе организации» [3]. С этим не поспоришь: деятельность всех организаций состоит из процессов независимо от того, к какой сфере экономики они относятся и какой подход к управлению используют руководители. Если в организации применяется процессное управление, то главный вопрос в том, каким образом структурированы ее процессы.

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дается такое определение: «Процесс — совокупность взаимосвязанных и/или взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата» [4]. В предыдущей

версии стандарта понятия «результат» в определении не было. Вместо него итогом процесса был «выход». Давайте посмотрим, как изменилось определение в связи с заменой слова.

В соответствии с комментарием 1 к данному определению «в зависимости от контекста намеренный результат называется выходом, продукцией или услугой», при этом:

- выход — это результат процесса;
- продукция — выход, который может быть произведен без какого-либо взаимодействия между организацией и потребителем;
- услуга — выход по крайней мере с одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя [4].

Таким образом, добавив данный комментарий в определение, получаем, что процесс — это совокупность взаимосвязанных видов деятельности, использующих входы для получения выхода, произведенного организацией с взаимодействием или без какого-либо взаимодействия с потребителем.

В соответствии с комментарием 3 «два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс» [4]. Что может для себя вынести из такого определения читающий? Он спросит: как один процесс может быть равен двум и более, какая совокупность представляет собой процесс и как взаимосвязаны между собой образующие ее виды деятельности? Получается, можно взять какие-то функции, которые как-то взаимодействуют, и объединить их в некоторые совокупности по каким-то критериям. Кроме того, как быть с декомпозицией? Выходит, что на любом уровне обобщения деятельность можно представить как процесс, состоящий из процессов, которые, в свою очередь, также состоят из процессов, и так вплоть до двух элементарных действий, которые также преобразуют некоторый вход в некоторый выход.

В соответствии с данным определением деятельность организации выглядит как «пирамида процессов». На вершине пирамиды один процесс — вся деятельность организации, в основании —

процессы, состоящие из элементарных действий. Процессы любого уровня, кроме вершины, являются детализацией процессов более высокого уровня. Данный подход соответствует принципу рекурсивной декомпозиции, поскольку при его применении объекты (процессы) детализируются при помощи объектов того же типа. Именно он фактически положен в основу стандарта IDEF0, используемого многими для описания деятельности организации [5]. Таким образом, процессом может быть любая совокупность видов деятельности, находящаяся на любом уровне иерархии и преобразующая что-то одно во что-то другое. Это значит, что есть большой риск получить неоднородное, разрозненное или чрезмерно обобщенное описание процессов.

Безусловно, с точки зрения привлечения к сертификации максимально широкого круга организаций данное определение идеально. Стандарты ISO серии 9000, как и многие другие, не стремятся загнать желающих сертифицироваться в жесткие рамки и ограничения, но при этом, к сожалению, не задают единой «системы координат», при помощи которой можно было бы сопоставить процессы различных организаций, сравнить их, найти и использовать лучший опыт.

Признанные классики формализации и реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Дж. Чампи говорят, что «бизнес-процесс — это совокупность «деятельностей» (activities), в рамках которой на входе используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [6]. Здесь уже идет указание на ценность, а также появляется дополнительная конкретика — ресурсы. Нетрудно заметить, что и это определение не снимает проблемы рекурсивности, но порождает новый вопрос: куда делись бизнес-процессы, в которых формируется то, что ценно для организации, но потребителю, под которым авторы понимают потребителя продукции, совершенно не нужно, например, разработка модели компетенций, обучение персонала или формирование бюджета?

Была надежда, что появление BPM СВОК 3.0 — Свода знаний по управлению бизнес-процессами поможет преодолеть кризис. Увы, авторы Свода знаний предлагают более десяти определений данного термина. Кроме того, в предисловии к русскоязычной версии они говорят, что понимают процесс как полную совокупность действий, приводящую к достижению ценного, с точки зрения заказчика, результата или предоставлению услуги, а термин «процесс» используется в книге для обозначения только верхнего уровня процессной иерархии, для уровней ниже применяются другие термины: «подпроцессы», «потоки работ», «действия», «задачи». Вместе с тем в главе «Анализ процессов» бизнес-процесс определяется как сквозная работа, дающая на выходе продукцию или результат [7], на основании вышесказанного можно сделать вывод, что это уже не верхний уровень. Значит, бизнес-процессы находятся и на верхнем, и на нижних уровнях, и опять возникает проблема рекурсивности.

Так что же такое бизнес-процесс и чем мы управляем? Словосочетания «объект управления» мы в Своде знаний не нашли.

Свой вклад в многообразие и противоречивость подходов к идентификации бизнес-процессов вносят разработчики информационных систем. В подавляющем большинстве они определяют бизнес-процесс через совокупности функций, поддерживаемых одной подсистемой или даже одним модулем информационной системы. При этом функции, осуществляемые в разных подсистемах, относят к разным бизнес-процессам, даже если их выполнение необходимо для получения общего результата, представляющего ценность, а функции персонала организации, выполняемые без использования конкретной системы, просто игнорируют.

Иллюстрация подобной ситуации есть в нашем проектном опыте. При внедрении системы SAP в одной крупной организации в течение трех лет описывались бизнес-процессы управления персоналом. В результате все они были описаны и система была внедрена. Потом возникла новая

задача: разработать технологию расчета оптимальной численности персонала. Попытка применить для решения задачи имитационное моделирование, используя уже разработанные модели бизнес-процессов, провалилась, и пришлось моделировать бизнес-процессы управления персоналом заново, поскольку все функции, которые не поддерживались модулем SAP HR, в моделях бизнес-процессов отсутствовали.

Можно привести в качестве примера бизнес-процесс «Оформление нового сотрудника при приеме на работу». После получения договора новый сотрудник приходит в отдел кадров и приносит пакет необходимых документов. Специалист отдела кадров изучает эти документы, проверяет их подлинность, сканирует и только потом вводит данные в систему. Все действия, предшествующие вводу данных в систему, в бизнес-процессе не отражаются, но с ними связаны определенные трудозатраты работника, которые необходимо учитывать при расчете оптимального количества сотрудников отдела кадров. Более того, при приеме документов у специалиста могут возникнуть различные проблемы (отсутствие некоторых документов, сомнения в их подлинности и пр.), для решения которых ему нужны подробные инструкции и время, а значит, соответствующие сценарии также должны быть отражены в модели бизнес-процесса.

Проблема кризиса идентичности поднималась, и не раз. Например, С.В. Рубцов рассмотрел десять различных определений бизнес-процесса и, не найдя ни одного убедительного, выдвинул свое: «Бизнес-процесс — это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг / товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам» [8].

3. ПРОСТРАНСТВО БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Люди и организации, как уже говорилось, очень похожи. Они развиваются по единым законам.

Залогом успеха и непрерывного развития человека является устойчивый и непротиворечивый образ собственного «я», а высший уровень зрелости организаций невозможен без эффективных бизнес-процессов и их непрерывного совершенствования, и первым шагом должно стать укрепление идентичности бизнес-процесса.

Множество предметов, объектов и данных формирует в человеческом восприятии пространственный образ мира, являющийся необходимым условием любой человеческой деятельности [9]. Если мы хотим управлять бизнес-процессами, а пространство бизнес-процессов представлено пирамидой, то где в этом пространстве находится объект управления? Чем мы собираемся управлять?

На наш взгляд, управлять бизнес-процессами означает контролировать их реализацию и своевременно вносить в них изменения, обеспечивающие рост показателей деятельности организации либо предотвращающие их снижение, т.е. для управления бизнес-процессом необходимо иметь возможности, организационные и технологические, для его измерения. Организационные обеспечивают наличие владельца, а технологические — определение и измерение показателей, характеризующих его эффективность. Безусловно, необходима и методологическая поддержка, в том числе для определения порядка использования регламентов бизнес-процессов, для наведения

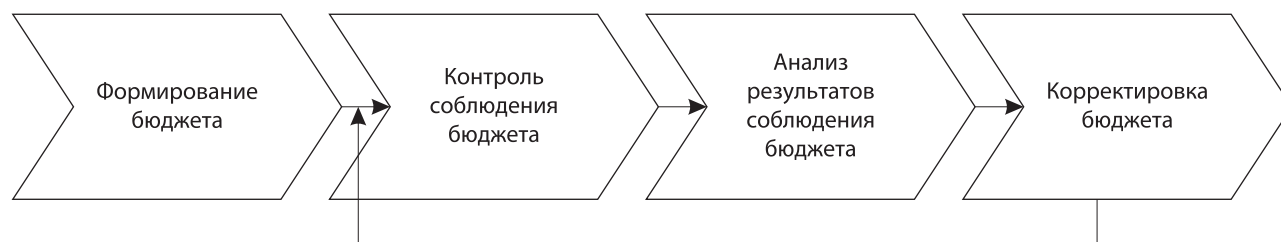
порядка в деятельности подразделений и сотрудников и контроля соблюдения утвержденных технологий работы.

В результате вышеописанной противоречивости и рекурсивности используемых определений в пирамиде процессов появились «бизнес-процессы верхнего уровня», «бизнес-процессы нижнего уровня», «бизнес-процессы департамента», «бизнес-процессы отдела» и пр., существующие в рамках одной организации. Сторонники применения данной терминологии утверждают, что у каждого из перечисленных уровней бизнес-процессов должен быть свой владелец, свои показатели эффективности и пр.

Рассмотрим в качестве примера так называемый бизнес-процесс верхнего уровня «Бюджетирование». Он обычно состоит из четырех бизнес-процессов второго уровня: «Формирование бюджета», «Контроль соблюдения бюджета», «Анализ результатов соблюдения бюджета» и «Корректировка бюджета» (рис. 1). Посмотрим, есть ли основания считать его объектом управления.

Прежде всего контроль соблюдения рамок бюджета — это вообще не бизнес-процесс, а набор функций, которые выполняются в других бизнес-процессах. Например, соответствующие функции есть в бизнес-процессе заключения договора с поставщиком, когда финансовая служба проверяет, запланированы ли в бюджете расходы на сделку. То же самое происходит при оплате

Рис. 1. Бизнес-процесс верхнего уровня «Бюджетирование»



счета: если финансового лимита на него нет, то заявка будет отклонена или оплачена как внебюджетная.

Посмотрим на три оставшиеся части бизнес-процесса «Бюджетирование» с разных точек зрения и ответим на вопрос: можно ли ими управлять как единым бизнес-процессом верхнего уровня?

Во-первых, очевидно, что у всех трех его частей разные цели, разные выходные результаты и разные целевые значения показателей эффективности, да и сам состав показателей может существенно различаться. Во-вторых, у всех частей данного бизнес-процесса разная периодичность — формируется бюджет один раз в год, корректируется обычно по итогам полугодия или ежеквартально, а анализ результатов его соблюдения, если в компании внедрена информационная система бюджетирования, вообще можно проводить хоть каждый день. У каждой из этих частей есть своя индивидуальная периодичность и нет общей.

Таким образом, при попытке регламентации данного бизнес-процесса верхнего уровня разработанный регламент с очевидностью распадется на три отдельные части, безусловно связанные информационными потоками, но в остальном абсолютно автономные. Эти три регламента можно объединить в один документ, но содержательно он будет состоять из трех частей, применяемых в разное время и нередко в работе разных сотрудников, т.е. нет никаких оснований считать «Бюджетирование» бизнес-процессом — объектом управления.

Таким образом, принимая парадигму представления деятельности организации в форме пирамиды, которую мы будем называть процессной пирамидой деятельности и при движении по которой вниз каждый уровень описания деятельности декомпозирует предыдущий, нельзя не прийти к выводу о необходимости определения в ней того уровня (назовем его базовым), где находится собственно объект управления. Это та горизонталь, начиная с которой можно говорить

о возможности измерения, регламентации и совершенствования деятельности. Итак, внутри процессной пирамиды находится главная горизонталь, на которой представлены объекты управления, и именно этот уровень следует выделить среди всех остальных (рис. 2).

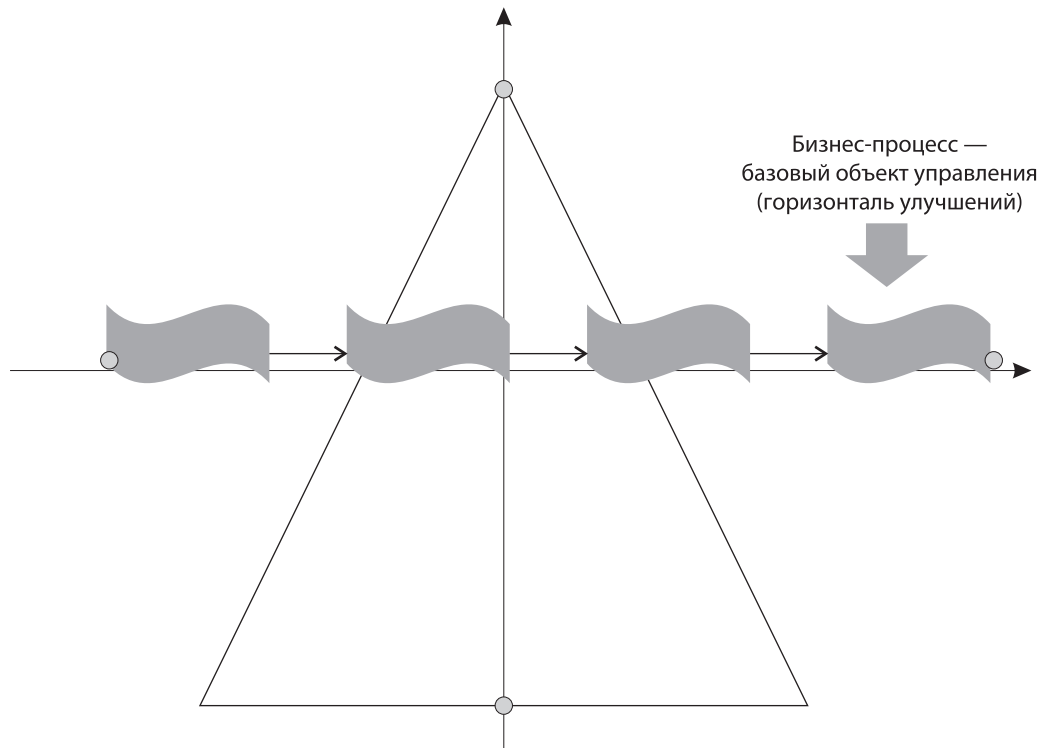
Какая же совокупность функций составляет бизнес-процесс, а какая — только его часть? По каким признакам нужно отделять одну совокупность от другой? Каким образом и для чего формируются уровни, находящиеся выше и ниже базового уровня процессной пирамиды?

В начале статьи мы пришли к выводу, что для перехода к процессному управлению использовать имеющиеся определения бизнес-процесса не имеет смысла, т.к. они не содержат ориентиров для идентификации объекта управления. Формируя свое определение, мы возьмем из имеющихся только лучшее, а именно: полноту — из определения У. Деминга, ценность — из концепции М. Хаммера и Дж.Р. Чампи, принцип пирамиды и результат (только не «намеченный», а конечный, имеющий самостоятельную ценность для клиента либо самой организации) — из стандарта ISO 9000-2015. Таким образом, бизнес-процесс — это связанный набор повторяемых действий (функций) по созданию конечного результата, имеющего самостоятельную ценность для клиента либо самой организации. Подобными результатами при управлении деятельностью (управленческими результатами), как правило, являются финальные (чаще всего утвержденные) версии документов: утвержденный бюджет, исполненная заявка, подписанный или исполненный договор.

Повторяемость в данном определении указывает то, что все «экземпляры» бизнес-процесса реализуются по единой технологии, включающей при необходимости несколько ветвей (сценариев) получения конечного результата.

Практическое использование данного определения исключает возможность применения к бизнес-процессам правил рекурсивной декомпозиции, поскольку никакая его часть не создает конечного результата, для получения которого

Рис. 2. Пространство бизнес-процессов организации



должны быть выполнены все функции, составляющие бизнес-процесс с учетом его логической структуры. Важно отметить, что в общем случае конечный результат формируется при участии нескольких подразделений: одни участники создают результаты, передаваемые другим для дальнейшей обработки либо использования. Таким образом, в рамках одного подразделения можно получить промежуточный результат, который становится частью конечного, но сам по себе (без результатов других участников) не представляет ценности ни для клиента, ни для организации. Промежуточные результаты, в свою очередь, создаются сотрудниками подразделений.

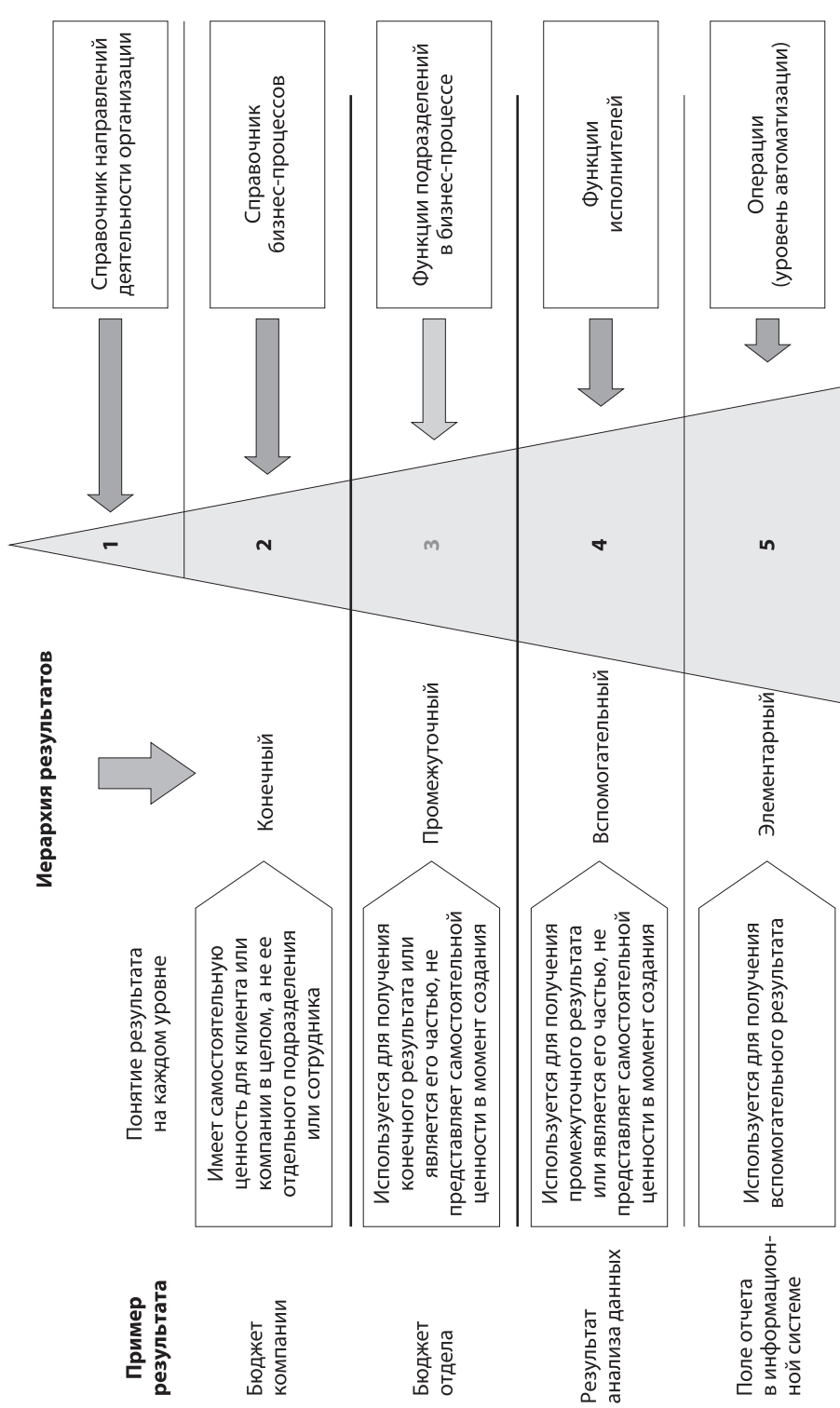
Таким образом, использование данного определения исключает возможность выделения

бизнес-процессов верхнего, среднего и нижнего уровней, бизнес-процессов департамента, управления или отдела. Существуют исключительно бизнес-процессы организации, а ключевым для их идентификации и декомпозиции является понятие «результат», образующее следующую иерархию (рис. 3) [10]:

- конечный результат — представляет самостоятельную ценность для клиента или организации в целом (например, бюджет организации, отчет о результатах работы, выполненная заявка клиента и т.д.);

- промежуточный результат — формируется на уровне подразделений, используется для получения конечного результата либо является его частью и не представляет самостоятельной ценности

Рис. 3. Иерархия результатов



в момент его создания¹ (например, бюджет подразделения, раздел отчета о результатах деятельности, приложение к договору, договоренность с клиентом о заключении договора и т.п.);

■ вспомогательный результат — формируется на уровне исполнителей, используется для получения промежуточного результата либо является его частью и не представляет самостоятельной ценности в момент его создания (например, результат анализа данных для бюджета, отчет о личных результатах, заключение о комплектности товара и т.п.);

■ элементарный результат — формируется на уровне операций, используется для получения вспомогательного результата (например, заполненное поле документа).

Таким образом, горизонталь улучшений на рис. 2 соответствует уровню конечных результатов деятельности организации, а процессная пирамида состоит из пяти уровней, где описание (модели) бизнес-процессов находятся на третьем уровне (рис. 4).

Первый уровень обеспечивает классификацию бизнес-процессов организации по однородным категориям (направлениям деятельности), без которой ориентироваться в их множестве практически невозможно. Это области менеджмента, объединенные общей целью или связанные с управлением ресурсами определенного вида (управление финансами, персоналом, корпоративное управление и т.п.).

Второй уровень процессной пирамиды определяет состав бизнес-процессов для каждого направления деятельности. При этом на данном уровне бизнес-процессы могут быть сгруппированы по назначению.

На третьем уровне каждый бизнес-процесс описывается в терминах функций подразделений. Для него формируется регламент и разрабатываются ключевые показатели эффективности.

Глубину декомпозиции определяет цель моделирования. Первые три уровня (направления деятельности, состав и структура бизнес-процессов) обязательны при моделировании, четвертый уровень декомпозиции (до функций сотрудников) необходим для формирования должностных инструкций, пятый (до операций) применяется, если модели используются для автоматизации бизнес-процесса.

Безусловно, существуют конечные результаты, в создании которых участвуют сотрудники только одного подразделения. Например, бизнес-процессы подготовки бухгалтерской и налоговой отчетности локализованы в бухгалтерии. Такие бизнес-процессы можно называть локальными, в отличие от вышеописанных, которые многими авторами определяются как сквозные. Как правило, при формализации (моделировании) локальных бизнес-процессов не имеет практического смысла группировать функции, выполняемые сотрудниками, в блоки для определения функций подразделения — они сразу декомпозируются на четвертый уровень, минуя третий.

Возвращаясь к примеру с бизнес-процессом верхнего уровня «Бюджетирование», можно утверждать, что в соответствии с представленным выше подходом он не является бизнес-процессом и ему соответствуют:

- направление деятельности «Бюджетирование» на первом уровне процессной пирамиды;
- справочник, включающий три бизнес-процесса, являющихся объектами управления, на втором уровне пирамиды (рис. 5).

Рассматриваемый подход предлагает простой критерий для определения принадлежности бизнес-процесса к тому или иному направлению деятельности в случае, когда его участниками являются подразделения из разных организационных блоков: бизнес-процесс относится к тому направлению деятельности, к которому

¹ Нельзя исключать того, что созданный промежуточный результат в дальнейшем может представлять самостоятельную ценность. Например, техническое задание на работу в момент заключения договора входит в пакет документов, подписываемых одновременно, т.е. является лишь частью конечного результата. Однако в дальнейшем, после подписания договора, оно может использоваться самостоятельно. — *Здесь и далее прим. авт.*

Рис. 4. Процессная модель деятельности

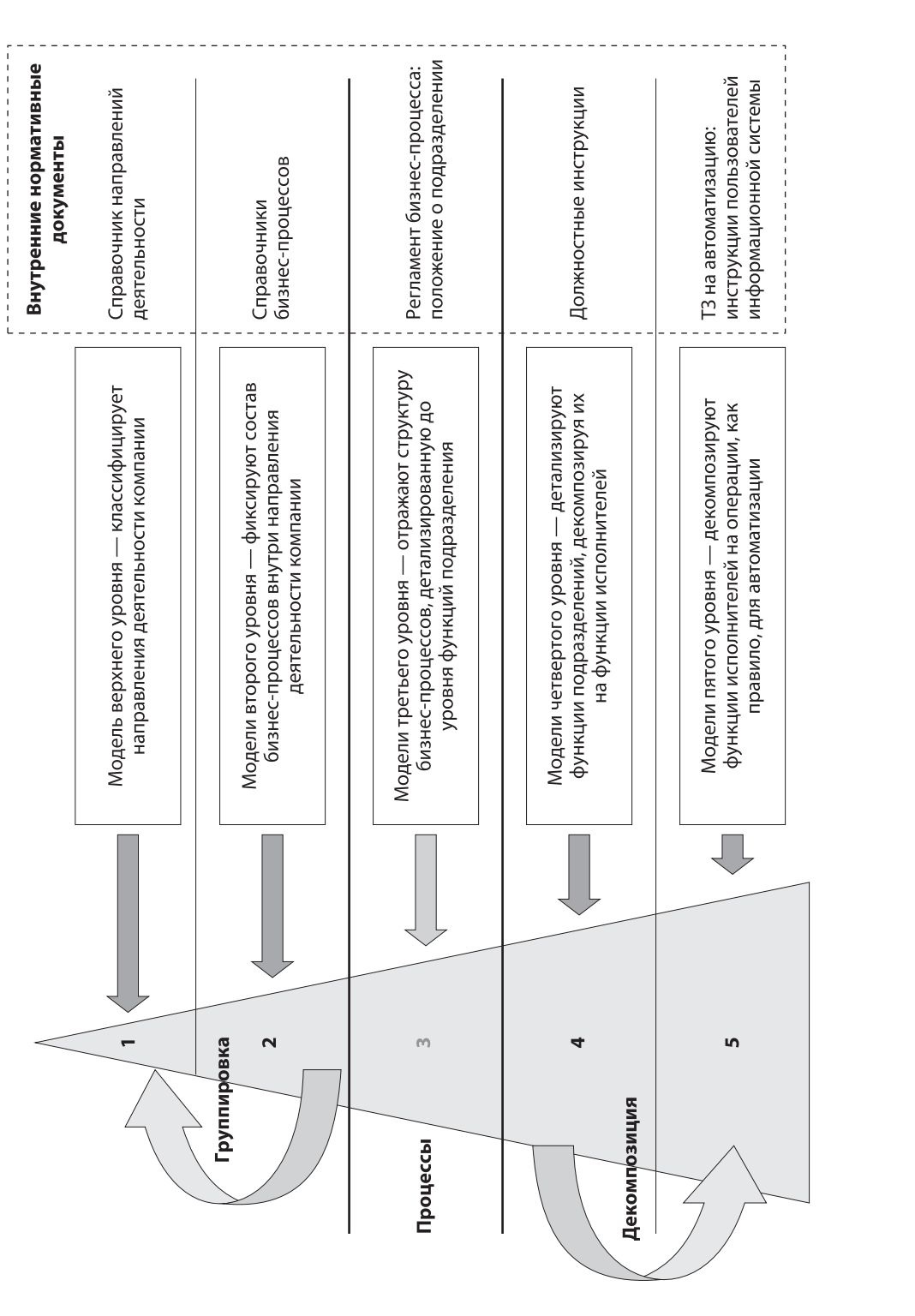
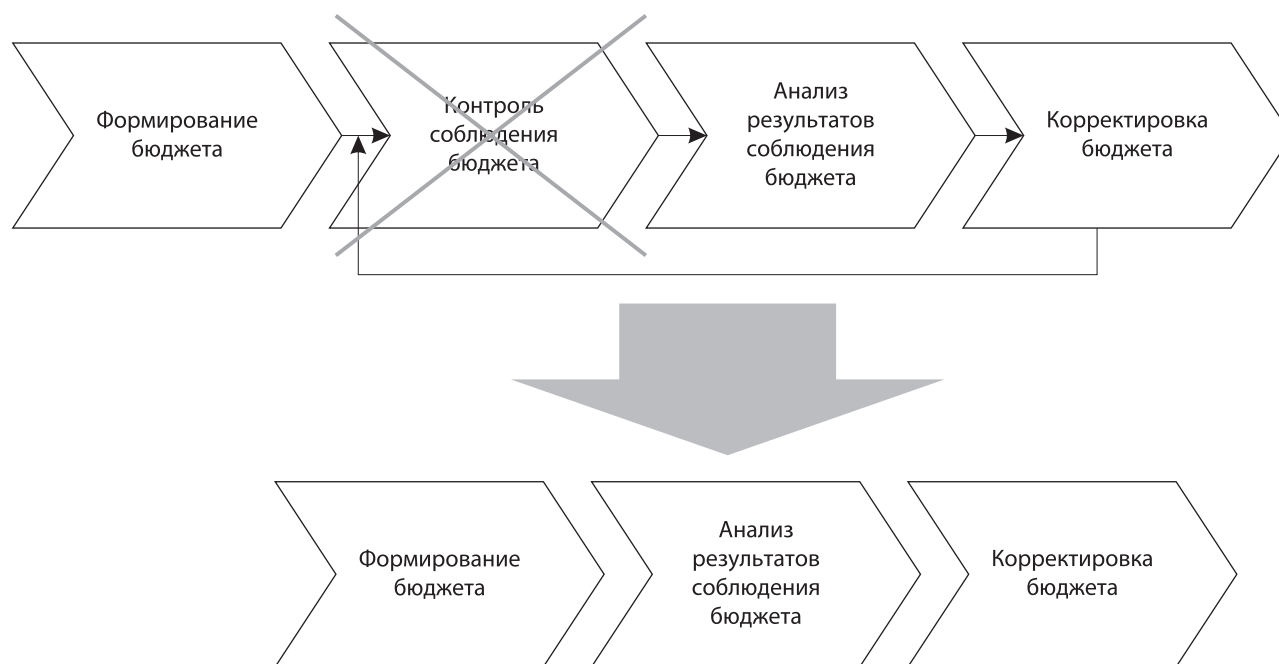


Рис. 5. От бизнес-процессов верхнего уровня к справочникам



относится соответствующий ему конечный результат независимо от организационной принадлежности подразделений, в нем участвующих.

Важно отметить, что применение вышеизложенного принципа идентификации бизнес-процессов позволяет наилучшим образом реализовать преимущества процессного подхода к управлению перед функциональным подходом при возникновении конфликта приоритетов. Если сотруднику необходимо выполнить несколько функций, относящихся к разным бизнес-процессам, на ограниченном временном интервале, то при функциональном подходе очередность их выполнения определяется линейным руководителем исходя из его понимания приоритетов, при процессном — исходя из ценности конечных результатов бизнес-процессов, к которым относятся эти функции, т.е. интересами организации в целом.

Выполняя проект по формализации и оптимизации бизнес-процессов в организации — операторе фиксированной телефонной связи, мы выявили следующую проблему. Если при подготовке технико-коммерческого предложения для клиента сотрудники отдела продаж вместе со специалистами технической службы включали в предложение поставку оборудования, которое подлежало закупке, то в соответствии с утвержденным порядком обоснованность закупочных цен подлежала проверке и согласованию планово-экономическим отделом (ПЭО). Для этого менеджер по продажам направлял соответствующую заявку в ПЭО, где она нередко «зависала». Причина «зависания» состояла в том, что для начальника ПЭО приоритетной задачей была своевременная подготовка отчетности, закрепленной за отделом, и он запрещал сотрудникам отработку заявок, поступающих из отдела продаж, до завершения работы

над отчетами. Ни о какой клиентоориентированности данный руководитель и слышать не хотел. Этот конфликт был разрешен путем внедрения процессного подхода к управлению и приоритизации бизнес-процессов с точки зрения интересов организации. Своевременная подготовка отчетов была признана важной задачей, но приносящие доход организации клиентоориентированные бизнес-процессы получили наивысший приоритет.

Нельзя не отметить, что существует понятие «функции организации», которые закреплены в уставе компании, а, например, у государственных ведомств — в утвержденном положении о ведомстве. Фактически эти функции соответствуют направлениям деятельности, поэтому если использовать понятие «функция» обобщенно, то можно считать, что процессная модель деятельности отражает три функциональных уровня:

1) уровень функций организации (направлений деятельности), декомпозируемых на бизнес-процессы;

2) уровень функций подразделений, на которые, в свою очередь, декомпозируются бизнес-процессы;

3) уровень функций сотрудников, на которые декомпозируются функции подразделений.

4. АЛГОРИТМ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Предложенное определение и основанный на нем подход позволяют вывести простой алгоритм моделирования бизнес-процессов. Для описания (моделирования) бизнес-процессов по любому направлению деятельности необходимо сделать следующее.

1. Составить перечень конечных результатов деятельности организации, относящихся к данному направлению.

2. Сформировать справочник бизнес-процессов исходя из того, что каждому конечному результату соответствует один или несколько бизнес-процессов².

3. Для каждого бизнес-процесса:

- определить состав подразделений, участвующих в создании его конечного результата;

- выделить состав промежуточных результатов, создаваемых подразделениями для получения конечного результата;

- сформировать логическую последовательность создания и использования промежуточных результатов;

- определить наименования функций подразделений, при выполнении которых создается каждый из промежуточных результатов;

- составить для каждой функции перечень входных и выходных документов и используемых при ее выполнении информационных систем;

- разработать модель бизнес-процесса (модель третьего уровня процессной пирамиды).

4. Если требуется детализация, то для каждой функции подразделения каждого бизнес-процесса (для удобства ее можно называть подпроцессом) нужно:

- определить состав сотрудников подразделения, участвующих в создании соответствующего функции промежуточного результата;

- определить состав вспомогательных результатов, создаваемых сотрудниками подразделения в подпроцессе для получения промежуточного результата;

- сформировать логическую последовательность создания и использования вспомогательных результатов;

- определить для сотрудников наименования функций, при выполнении которых создается каждый из вспомогательных результатов;

- составить для каждой функции перечень входных и выходных документов и используемых при ее выполнении информационных систем;

² Возможны случаи, когда имеется несколько существенно различающихся сценариев получения одного и того же конечного результата, каждому из которых целесообразно поставить в соответствие отдельный бизнес-процесс со своими регламентом и показателями.

■ разработать модель подпроцесса (модель четвертого уровня процессной пирамиды).

Впервые данный подход авторы применили для идентификации и декомпозиции бизнес-процессов транспортно-логистической компании, и его реализация может быть проиллюстрирована на примере бизнес-процессов управления проектами [11]. Первоначально «Управление проектами» было определено в качестве одного из направлений деятельности компании, отнесено к категории «Управление» и представлено на верхнем уровне процессной модели компании (рис. 6).

Затем в рамках разработки корпоративной политики управления проектами был определен перечень управленческих документов, необходимых компании для эффективного планирования, реализации, контроля и анализа проектной деятельности (табл. 1). Эти документы были разделены по назначению на четыре категории:

- 1) методологическое обеспечение;
- 2) стратегическое планирование;
- 3) управление портфелем проектов;
- 4) управление проектом.

Они были утверждены в качестве конечных результатов деятельности по управлению проектами, и им были поставлены в соответствие бизнес-процессы, обеспечивающие их подготовку, согласование и утверждение (если необходимо). Состав этих бизнес-процессов был зафиксирован в операционном стандарте управления проектами и представлен на втором уровне процессной модели в виде справочника бизнес-процессов управления проектами (рис. 7). При этом в справочнике бизнес-процессы для удобства навигации, поиска и анализа были объединены в группы, соответствующие четырем приведенным выше категориям.

На уровне справочника бизнес-процессов полученный результат во многом выглядит повторением передовой практики в области проектного менеджмента, например управленческих групп процессов стандарта [12]. Однако далее в каждом из десяти бизнес-процессов управления проектами были выделены промежуточные результаты, создаваемые отделом управления проектами (ОУП) либо вовлеченными в проект подразделениями компании в соответствии с их проектными

Рис. 6. Фрагмент справочника направлений деятельности компании

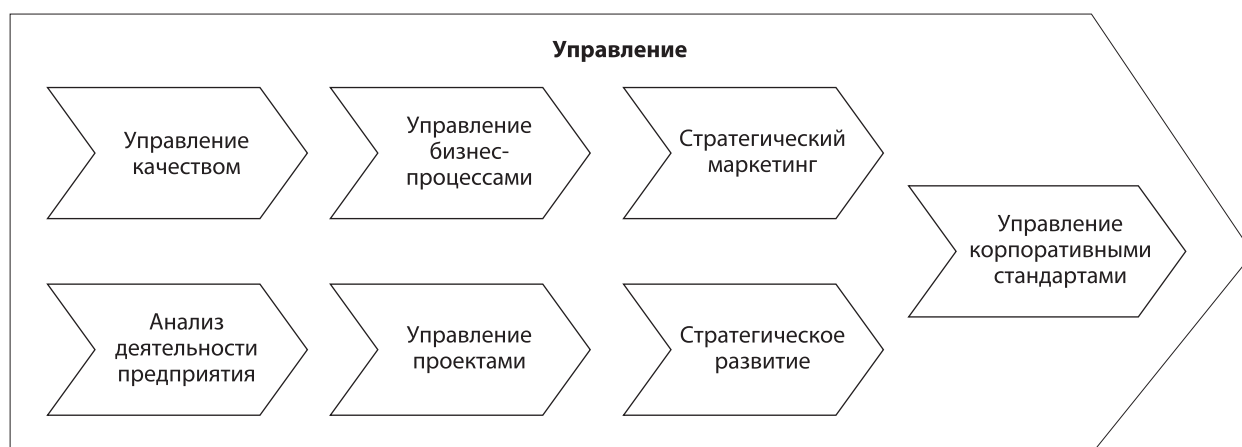
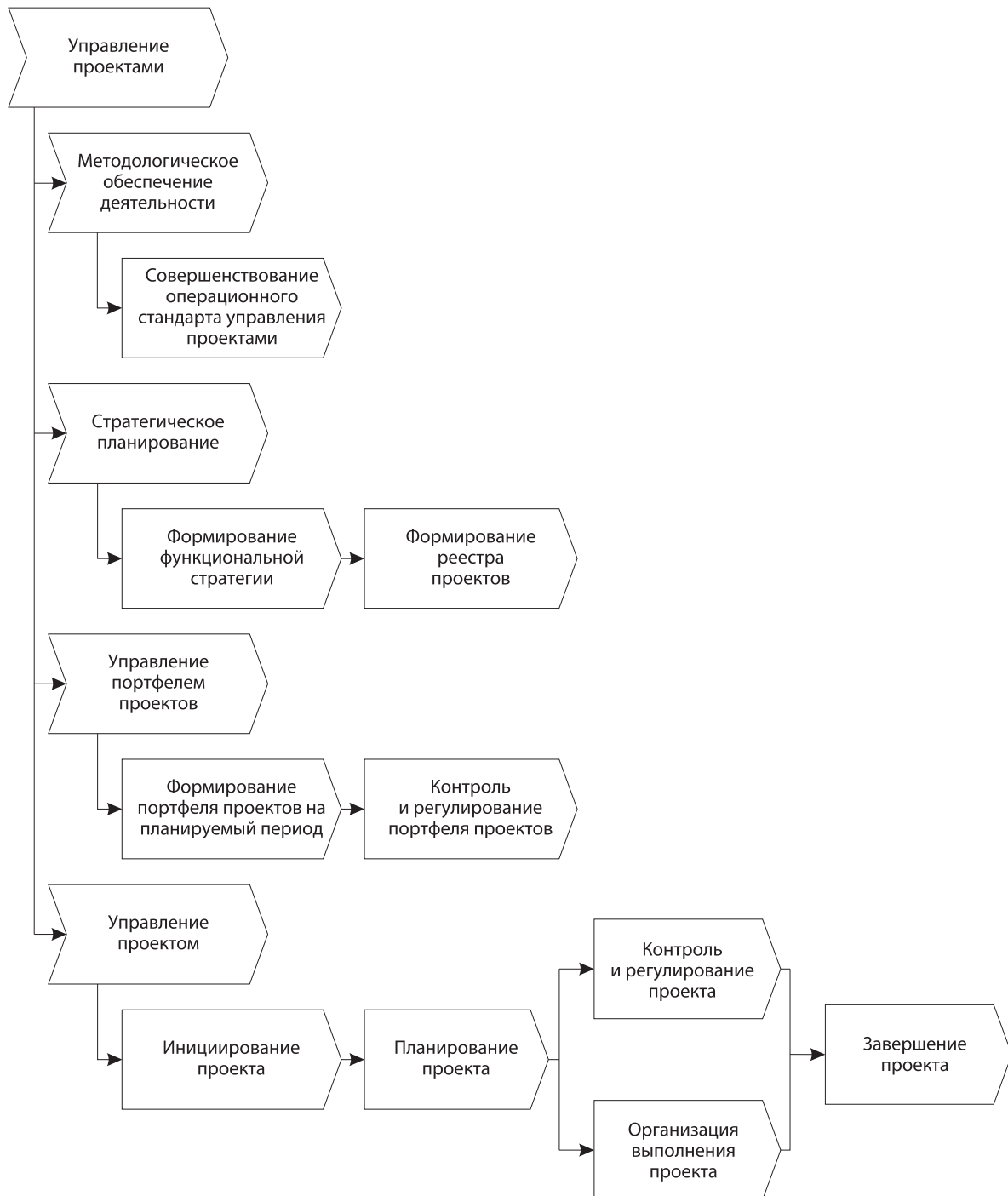


Таблица 1. Бизнес-процессы и конечные результаты направления деятельности «Управление проектами»

Группы бизнес-процессов	Бизнес-процессы	Конечные результаты / документы
Методологическое обеспечение деятельности	Совершенствование корпоративного стандарта управления проектами	Утвержденный актуальный корпоративный стандарт управления проектами
Стратегическое планирование	Формирование функциональной стратегии	<ul style="list-style-type: none"> ■ Утвержденная функциональная стратегия ■ Актуальный реестр проектов
	Формирование реестра проектов	Актуальный реестр проектов
Управление портфелем проектов	Формирование портфеля проектов на планируемый период	<ul style="list-style-type: none"> ■ Утвержденный портфель проектов на планируемый период ■ Актуальный реестр проектов
	Контроль и регулирование портфеля проектов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Решение о начале / изменении / завершении проекта ■ Утвержденный измененный портфель проектов на планируемый период
Управление проектом	Инициирование проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Утвержденный устав проекта ■ Утвержденный перечень ключевых исполнителей проекта
	Планирование проекта	Согласованный план-график проекта
	Организация выполнения проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Оперативные отчеты и предложения по корректировкам и изменениям ■ Запрос дополнительных ресурсов
	Контроль и регулирование проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Результат проверки состояния проекта ■ Отчет о текущем статусе проекта ■ Согласованный протокол заседания управляющего комитета
	Завершение проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Утвержденный приказ о завершении проекта ■ Роспуск проектной группы ■ Помещение проектной документации в архив
Методология	Совершенствование корпоративного стандарта управления проектами	Утвержденный актуальный корпоративный стандарт управления проектами

Рис. 7. Справочник бизнес-процессов направления деятельности «Управление проектами»



ролями, определены и поименованы соответствующие им функции уровня подразделения (подпроцессы). В частности, для бизнес-процесса «Формирование реестра проектов» были определены четыре промежуточных результата (табл. 2).

Затем эти подпроцессы были декомпозированы на функции, выполняемые сотрудниками для создания вспомогательных результатов, необходимых для получения промежуточного результата.

В частности, для подпроцесса «Прием и регистрация заявки на проект» были определены пять вспомогательных результатов (табл. 3).

Функции уровня подразделения, приведенные в табл. 2, были включены в «Положение об отделе управления проектами», а функции из табл. 3 — в должностные инструкции специалиста ОУП, выполняющего роль администратора проектов, и ведущего специалиста ОУП, выполняющего роль руководителя проектов.

Таблица 2. Функции уровня подразделения и промежуточные результаты бизнес-процесса «Формирование реестра проектов»

Функции уровня подразделения (подпроцессы)	Промежуточные результаты	Подразделения-исполнители
Подготовка заявки на проект	Заявка на проект (статус «Оформлена»)	Функциональное подразделение компании
Прием и регистрация заявки на проект	Заявка на проект (статус «Зарегистрирована»)	ОУП
Организация и проведение экспертизы заявки на проект	<ul style="list-style-type: none"> ■ Заявка на проект (статус «Рекомендована к включению в реестр проектов») ■ Заявка на проект (статус «Отклонена») ■ Экспертное заключение по заявке на проект 	ОУП
Актуализация реестра проектов	Актуализированный реестр проектов	ОУП

Таблица 3. Функции уровня сотрудников и вспомогательные результаты подпроцесса «Прием и регистрация заявок на проект»

Функции уровня сотрудников	Вспомогательные результаты	Исполнители
Проверка корректности оформления заявки на проект	<ul style="list-style-type: none"> ■ Заявка на проект (статус «Оформлена корректно») ■ Заявка на проект (статус «Оформлена некорректно») 	Специалист ОУП (администратор проектов)
Информирование функционального заказчика о некорректном оформлении заявки на проект	Заявка на проект (статус «Возвращена на доработку»)	
Проверка заявки на наличие аналогичного проекта в реестре проектов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Заявка на проект (статус «Уникальна») ■ Заявка на проект (статус «Отклонена из-за наличия аналогичной») 	Ведущий специалист ОУП (руководитель проектов)
Информирование функционального заказчика об отклонении заявки на проект	Заявка на проект (статус «Отклонена, функциональный заказчик проинформирован»)	Специалист ОУП (администратор проектов)
Регистрация заявки в журнале заявок для включения в план проведения экспертиз	Заявка на проект (статус «Зарегистрирована»)	Специалист ОУП (администратор проектов)

ЛИТЕРАТУРА

1. Ляндау Ю.В. История развития процессного подхода к управлению // Экономика, статистика и информатика. — 2013. — №6. — С. 65–68.
2. Джестон Дж., Нелис Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — М.: Символ-Плюс, 2008. — 512 с.
3. Деминг У.Э., Гуреш Т. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 420 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества». — <http://docs.cntd.ru/document/1200124393>.
5. Ананьев И.В., Серова Е.Г. Области эффективного применения нотации IDEFO для задач описания бизнес-процессов // Вестник СПбГУ. — 2008. — Серия 8. — Выпуск 2. — С. 161–172.
6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. — 288 с.
7. Свод знаний по управлению бизнес-процессами (BPM СВОК 3.0) / Пер. с англ. под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елиферова. — М.: АПУБП, 2015. — 432 с.
8. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». — <https://www.cfin.ru/press/management/2001-6/03.shtml>.
9. Пространство. — https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/994.
10. Савич А.В., Дианова Н.Ю. Четырехуровневая модель деятельности компании: Вторая Всероссийская научно-практическая конференция «Информационные бизнес-системы». — М.: Академия ИБС — НИТУ «МИСиС», 2010. — С. 114–117.
11. Савич А.В., Ципес Г.Л. и др. Проектно-ориентированная логистическая компания: баланс проектного и процессного управления // Управление проектами и программами. — 2010. — №4. — С. 304–319.
12. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». — М.: Стандартинформ, 2015. — 50 с.