

Технология структуризации и описания организации – шаг за шагом

Ковалев Сергей Михайлович,

Ковалев Валерий Михайлович,

(Журнал "Консультант директора", № 8, Апрель, 2004 г.)

Уважаемые читатели!

Стремясь соответствовать духу времени, редакция постоянно ищет пути быть Вам максимально полезной. Сегодня мы открываем рубрику "Секреты успешных Российских предприятий". В этой рубрике наиболее успешные компании могут поделиться своими "ноу-хая". Рубрику открывает статья ведущих консультантов компании "Бизнес - инжиниринговые технологии" Ковалева Сергея Михайловича и Ковалева Валерия Михайловича, описывающая как успешные российские предприятия формируют и поддерживают в актуальном состоянии модели бизнес-процессов. Методика апробирована как при проведении консалтинговых проектов в российских компаниях, так и путем доведения до слушателей семинаров, автором и ведущим которых является Ковалев С.М. Стиль подачи материала компании "Бизнес - инжиниринговые технологии": "Просто о сложном. Шаг за шагом к вершинам мастерства!"

Одним из главных вопросов, на который отвечает менеджмент является: "Что отличает успешные компании от неуспешных?".

Оказывается, что успешных от неуспешных отличают ряд секретов.

Успешными стали компании, которые смогли поставить перед собой амбициозные, и в тоже время реальные цели, а также смогли разработать пути их достижения. В менеджменте это называется стратегией.



Разработка стратегии является необходимым, но не достаточным условием успеха. Об успехе Генеральный

недостаточно просто мечтать и сам по себе он не приходит. Необходимо организовать егодиректор достижение. Для этого нужно спроектировать эффективные бизнес-процессы, которые приведут компании "Бизнес-Вас к достижению стратегических целей, и построить эффективную организационную инжиниринговые структуру, которая будет поддерживать Ваши бизнес-процессы. технологии"

Первый аспект – разработка стратегии широко освещен в литературе и ему посвящены многочисленные публикации. Второй аспект - рассмотрен недостаточно, поскольку считается "know how" успешных предприятий и держится в секрете.

Первый этап на пути к совершенствованию бизнес процессов и построению на их основе эффективной организации и организационной структуры – структуризация и описание организации. Ниже приведена методика из четырех шагов. Просто о сложном. Шаг за шагом к вершинам



Валерий
Михайлович
Ковалев,
Ведущий
консультант
компании "Бизнес-
инжиниринговые
технологии"

Текст статьи, разбитый на части представлен в следующих разделах:

- **Часть 1 "Описание бизнес-направлений компании"**
- **Часть 2 "Описание основных и обеспечивающих бизнес-процессов"**
- **Часть 3 "Описание бизнес-процессов управления и развития"**
- **Часть 4 "Описание организационной структуры и распределения ответственности"**

Часть 1. Описание бизнес-направлений компании

Четыре шага описания организации.

Построение и оптимизация организации осуществляется в пять этапов:

- **Этап 1.** Разработка модели организации "как есть".
- **Этап 2.** Анализа модели организации "как есть".
- **Этап 3.** Разработка модели организации "как надо".
- **Этап 4.** Разработка плана перехода из состояния "как есть" в состояние "как надо".
- **Этап 5.** Внедрение изменений и построение организации "как надо".

В этой статье, будет подробно рассмотрен, первый этап по описанию организации "как есть", который состоит из четырех шагов.

На первом шаге описываются бизнес-направления, которые реализует компания. Для компании, разработавшей стратегию и формализовавшую ее в виде стратегического плана перечень бизнес-направлений должен быть сформулирован в разделе, описывающем ее продуктово-рыночную составляющую. На втором шаге описываются работы, функции и бизнес-процессы, которые выполняются в компании для того, чтобы реализовывать бизнес-направления. На третьем шаге описывается организационная структура компании, и на четвертом - распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы (рис. 1).

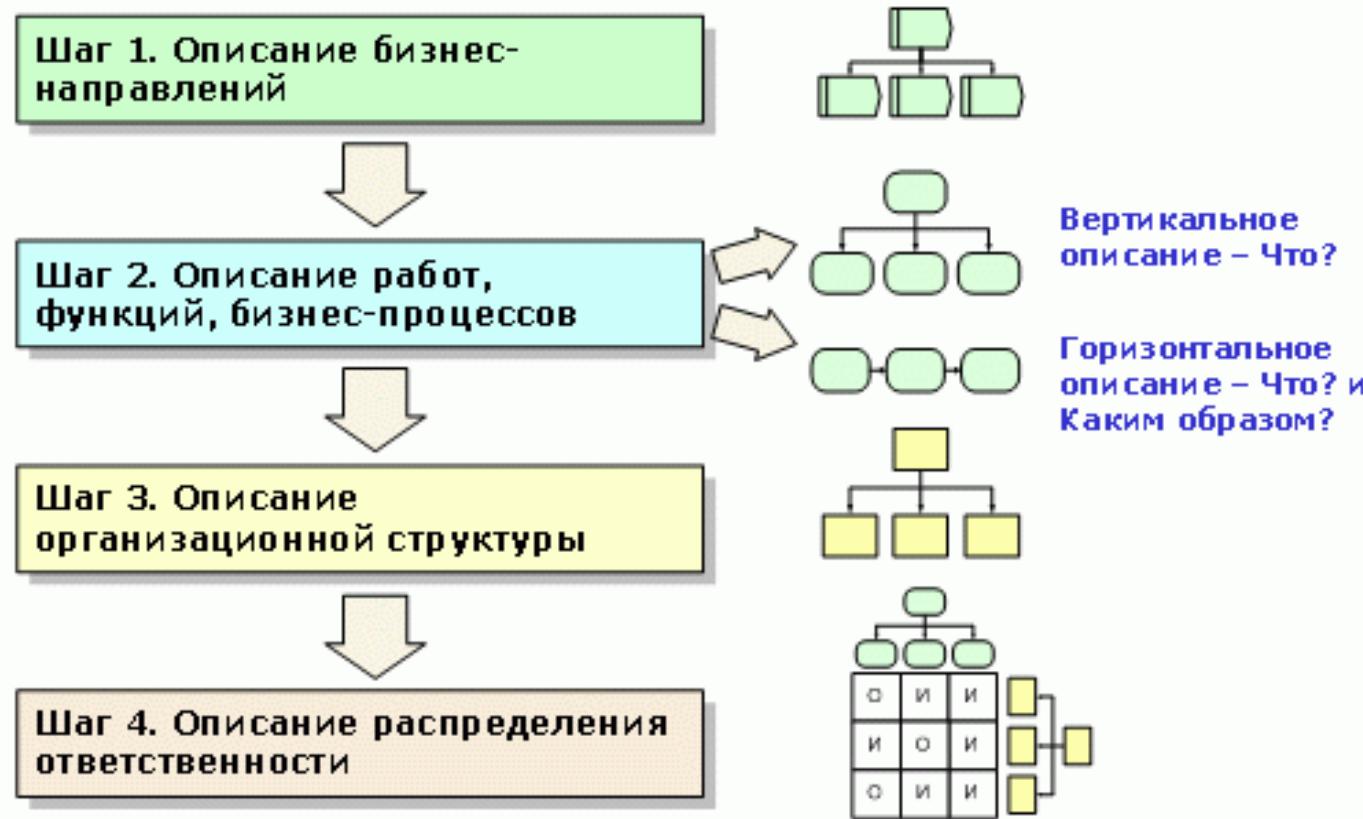


Рис. 1. Четыре шага описания организации.

При описании работ, функций и бизнес-процессов на втором шаге используются два инструмента. Первый инструмент под названием "вертикальное описание" является простым и при его помощи описываются работы, выполняемые в организации и их вертикальная иерархия. В случае если этого инструмента недостаточно для проведения анализа деятельности "как есть" используется сложный инструмент под названием "горизонтальное описание". При горизонтальном описании деятельности помимо работ, выполняемых в компании, указывается как эти работы взаимосвязаны между собой, какие материальные и информационные потоки протекают между ними, что является входом и выходом для каждой из работ.

Шаг 1. Описание бизнес-направлений компании

Понятия "декомпозиция" и "критерии декомпозиции".

Давайте рассмотрим первый шаг описания организации, на котором разрабатывается перечень бизнес-направлений. Для правильной разработки данного перечня полезно рассмотреть и использовать понятия "декомпозиция" и "критерий декомпозиции".

Что это такое? Декомпозиция - это разбиение объекта на составные части. Критерий декомпозиции - это характеристика, на основе которой производится разбиение.

Давайте рассмотрим эти понятия на примере структуризации шаров. Имеется исходная ситуация: есть шары двух цветов - белые и черные, при этом эти шары сделаны из различных материалов - дерева и железа. Поставлена задача: структурировать шары и построить их иерархическое дерево. Существует три подхода к решению данной задачи.

Первый подход - можно разделить все шары на белые, черные, деревянные, железные и построить дерево шаров, изображенной на рис. 2.

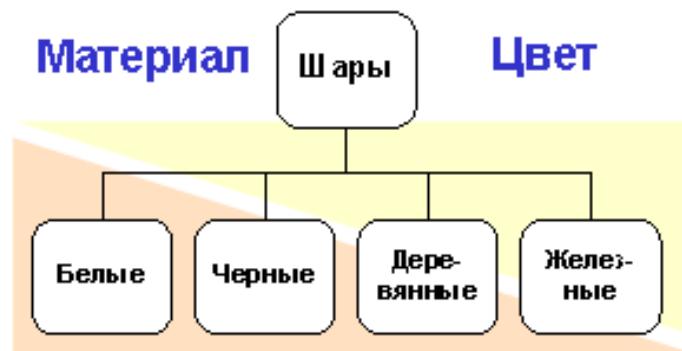


Рис. 2. Первый вариант дерева шаров.

При втором подходе шары сначала делятся по цвету на белые и черные, а потом делятся по материалу на деревянные и железные. Возможен и третий подход. Шары сначала делятся по материалу, а потом по цвету. В данных случаях материал и цвет являются критериями декомпозиции (рис. 3.).

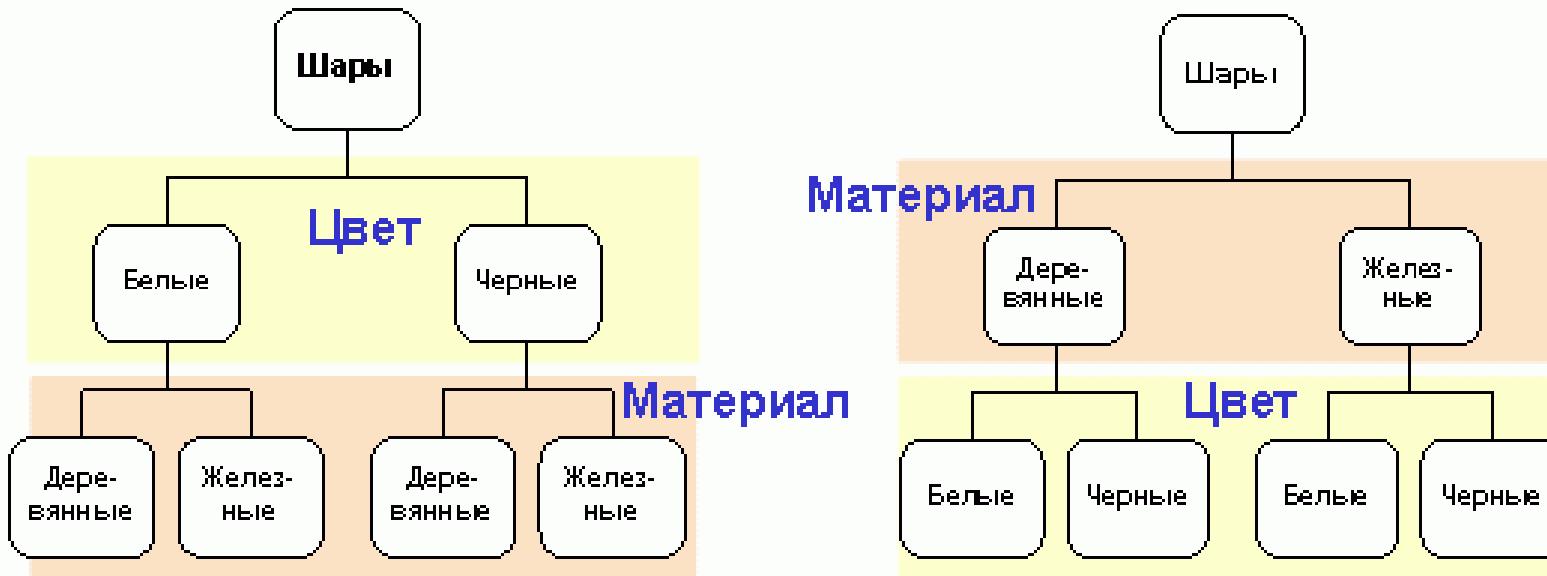


Рис. 3. Второй и третий варианты дерева шаров.

Оказывается, что первый подход построения дерева шаров является неправильным, так как в нем элементы пересекаются - каждый шар относится одновременно к двум элементам дерева. Это вызвано тем, что в данном подходе при структуризации шаров были одновременно применены два критерия декомпозиции. Второй и третий подходы являются правильными, так как в них критерии декомпозиции были применены последовательно и различие между ними связано с различием в последовательности их применения.

Отсюда вытекают два важных правила, которые нужно применять при структуризации деятельности компании.

Правило 1. На одном уровне нужно применять только один критерий декомпозиции.

Правило 2. Для одной системы можно построить несколько вариантов "деревьев" в зависимости от различной последовательности применения возможных критериев декомпозиции. При этом на верхнем уровне нужно использовать более существенные критерии декомпозиции.

В статье мы будем использовать понятие "классификатор", которое по своей природе является синонимом понятия "дерево". Описание бизнес-направлений компании завершается построением их иерархического дерева или классификатора (рис. 4).

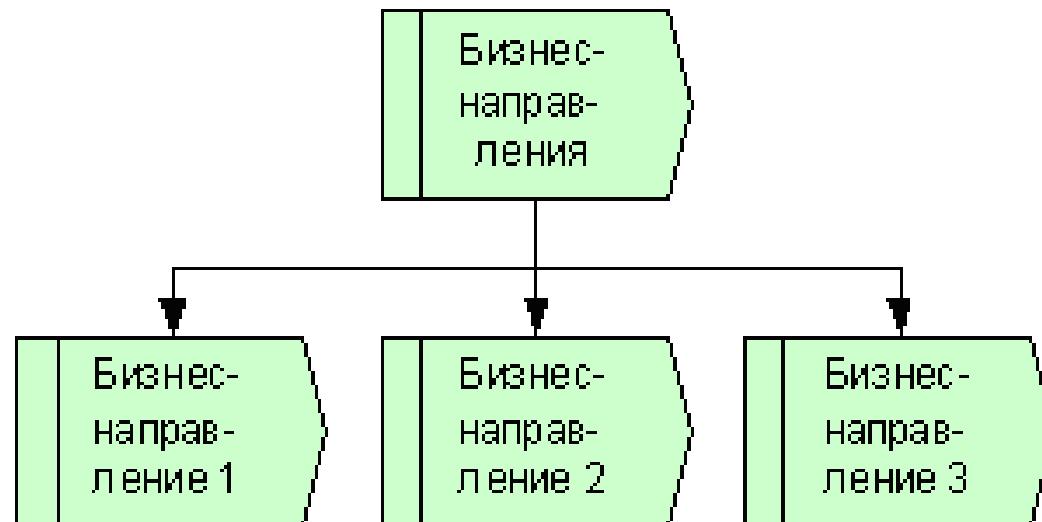


Рис. 4. Иерархическое дерево / классификатор бизнес-направлений компании.

Разработка дерева бизнес-направлений.

Давайте рассмотрим, как понятия "декомпозиция" и "критерий декомпозиции" применяются при разработке перечня бизнес-направлений.

Например, для компании "Эврика", которая занимается торговлей чаем, одеждой и мебелью дерево бизнес-направлений, состоящее из элементов:

- Торговля чаем,
- Торговля одеждой,
- Торговля мебелью.

построено с использованием критерия декомпозиции – продукт (рис. 5).

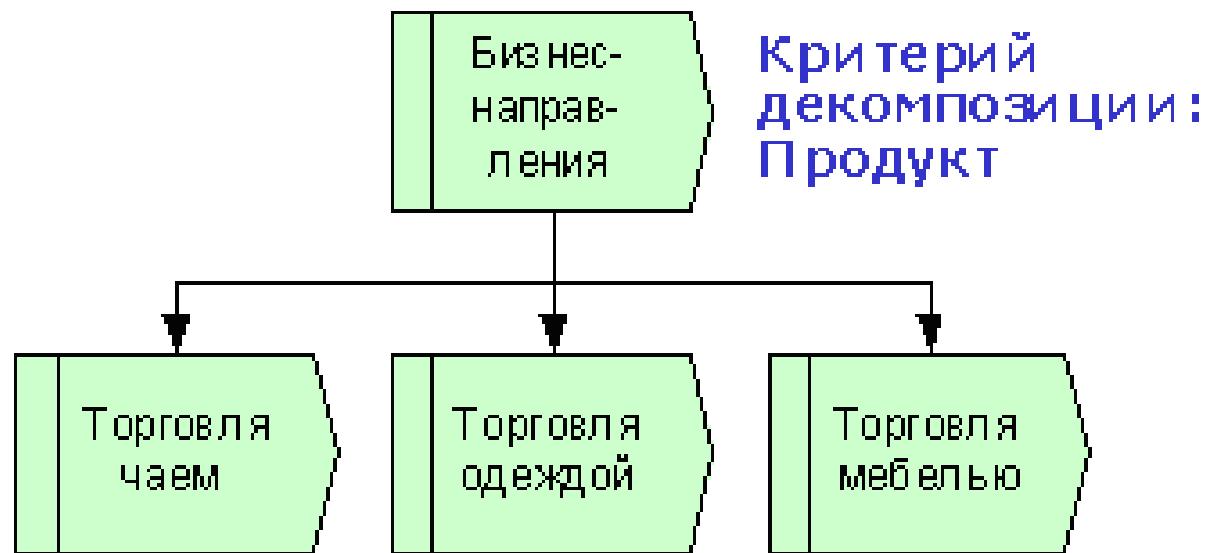


Рис. 5. Иерархическое дерево / классификатор бизнес-направлений компании "Эврика".

Давайте рассмотрим пример компании, занимающейся дистрибуцией фармацевтических препаратов и имеющей большой ассортимент продукции. Для данного типа бизнеса, такой критерий декомпозиции, как продукт, не подошел. Компания сформулировала, что важным критерием разбиения ее бизнес-направлений являются рынки или клиенты, согласно чему был разработан следующий классификатор бизнес-направлений:

- Оптовая торговля лекарствами,
- Торговля лекарствами на аптечном рынке Москвы и Московской области,
- Торговля лекарствами через филиалы.

В данном случае дерево бизнес-направления выглядит совершенно иным образом, потому что использовался другой критерий декомпозиции – рынок (рис. 6).



Рис. 6. Иерархическое дерево / классификатор бизнес-направлений компании – дистрибутора фармацевтических препаратов.

Описание бизнес-направлений в нескольких разрезах

Давайте рассмотрим еще один пример компании, занимающейся производством и реализацией одежды и обуви. При проектировании своей деятельности, компания сформулировала два важных объекта относительно, которых нужно строить бизнес: продукт и рынок/клиент. Для продающих подразделений существенным объектом являлся "рынок", так как каждый из них требовал своей технологии и специфики работы. В свою очередь производящие подразделения важным объектом считали "продукт", так как производство было технологически тесно связано с ним.

Для данной компании были построены два варианта дерева бизнес-направлений. Первое дерево бизнес-направлений было построено с использованием критерия декомпозиции - продукт, и имело следующий вид:

- Производство и продажа одежды,
- Производство и продажа обуви,
- Нанесение на одежду рисунков.

При построении второго дерева использовался рыночный критерий и оно состояло из следующих элементов:

- Производство и продажа продукции обычным клиентам,
- Производство и продажа продукции VIP - клиентам,
- Производство и продажа продукции дилерам.

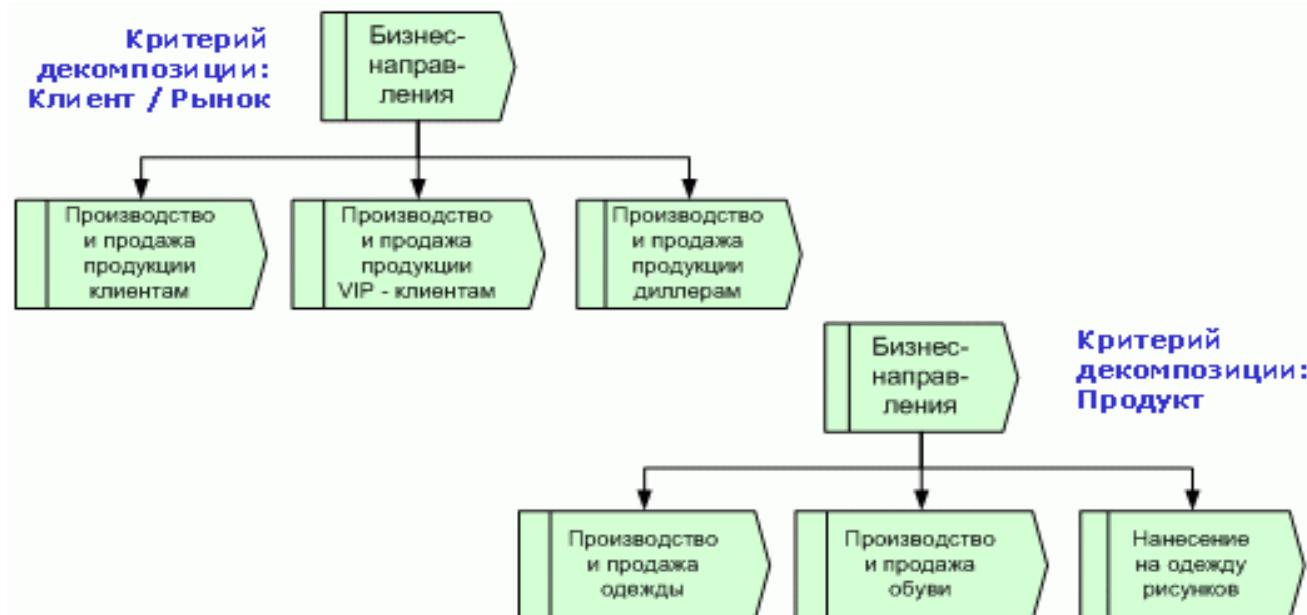


Рис. 7. Описание бизнес-направлений в нескольких разрезах для компании

Глубина описания бизнес – направлений.

При построении дерева бизнес-направлений встает вопрос, до какого уровня нужно опускаться при его декомпозиции. Особенno актуален данный вопрос для предприятий, имеющих большую номенклатуру продукции.

В данном случае существует простое правило. Опускаться при разбиении дерева бизнес-направлений нужно до тех пор, пока выделяемые бизнес-направления остаются технологически неразличимы. Что значит технологически различимы?

Для каждого бизнес-направление в дальнейшем будет описываться технология их реализации: последовательность работ, ответственность, информационные и материальные потоки или другими словами бизнес-процесс их реализации. Бизнес-направления технологически различимы, если бизнес-процессы их реализующие имеют различную технологию.

Давайте рассмотрим пример компании, занимающейся бизнесом по производству и продаже аудио-видео продукции и торгового оборудования. Дерево бизнес-направлений компании состоит из следующих элементов:

- **Розничная торговля аудио-видео продукцией;**
 - VHS – видеокассеты,
 - CD - компакт диски для CD-проигрывателей,
 - CD-ROM - компакт диски для компьютеров,
 - DVD - компакт диски в формате DVD,
 - MC - аудио – кассеты,
 - Книги.
 - Прочее.
- **Производство и продажа аудио продукции;**
 - CD - компакт диски для CD-проигрывателей;
 - MC - аудио – кассеты.
- **Производство и продажа торгового оборудования.**

- Торговое оборудование 1,
- Торговое оборудование 2,
- И т.д.

При построении данного дерева на верхнем уровне был применен критерий декомпозиции - продукт. При осуществлении дальнейшей продуктовой декомпозиции оказалось, что выделенные на втором уровне продукты технологически одинаковы.

В данном случае при розничной торговле аудио-видео продукцией склад отгружал, а продавец продавал всю продукцию по одной технологии. Технология доставки различной продукции от поставщика на склад и со склада на торговые точки тоже была одинаковой. Другими словами, технология работы с продуктами второго уровня была одинаковой и при построении дерева бизнес-направлений достаточным оказался только первый уровень дерева.

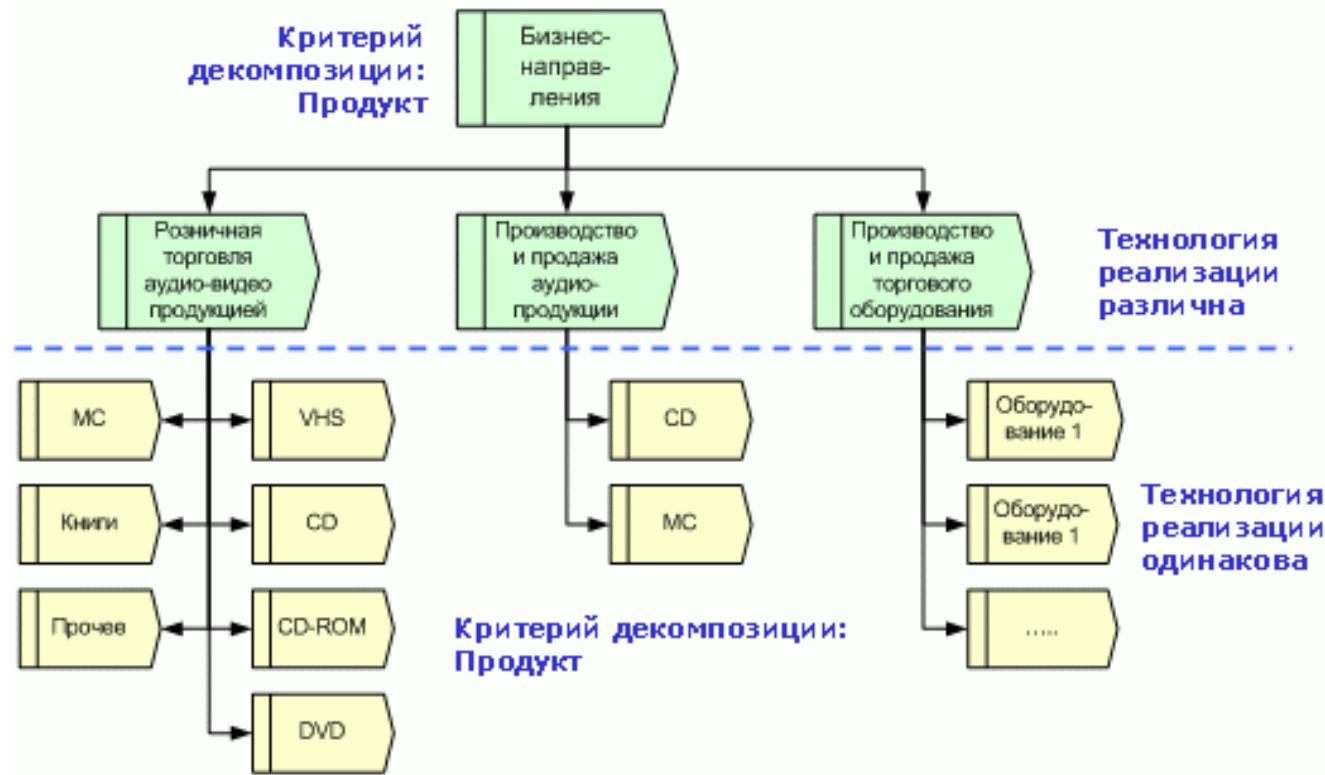


Рис. 8. Дерево бизнес-направлений компании, занимающейся производством и продажей аудио-видео продукции и торгового оборудования.

Другим примером, иллюстрирующим необходимость выбора требуемого уровня декомпозиции дерева бизнес-процессов является банковская деятельность. Современные банки, в особенности крупные и выбравшие в качестве целевого рынка - розницу предлагают большой спектр продуктов и услуг, составляющих несколько тысяч. Тем не менее, технологически различных продуктов на порядок меньше. Например, банковский продукт – депозиты подразделяется на более мелкие составляющие: депозит трехмесячный, шестимесячный и т.д. Эти продукты имеют одинаковую технологию реализации и отличаются только определенными количественными параметрами – сроки, ставки и т.д.



Рис. 9. Дерево бизнес-направлений банка.

Часть 2. Описание основных и обеспечивающих бизнес-процессов

Шаг 2. Описание работ, функций, бизнес-процессов

Построение дерева работ.

Вторым шагом описания организации "как есть" является описание работ, функций и бизнес-процессов, которые происходят в организации и которые прямым или косвенным образом поддерживают бизнес-направления. На данном шаге строится дерево работ, представляющее из себя иерархически упорядоченный перечень работ.

При построении дерева работ целесообразно ввести и использовать понятия "родительская" и "дочерняя" работы. Эти понятия являются относительными и определяются следующим образом. Работа, которая декомпозируется на работы нижнего уровня называется родительской по отношению к работам, из которых она состоит. В свою очередь работы, которые получились в результате декомпозиции являются дочерними по отношению к работе, которую они составляют (рис. 10).

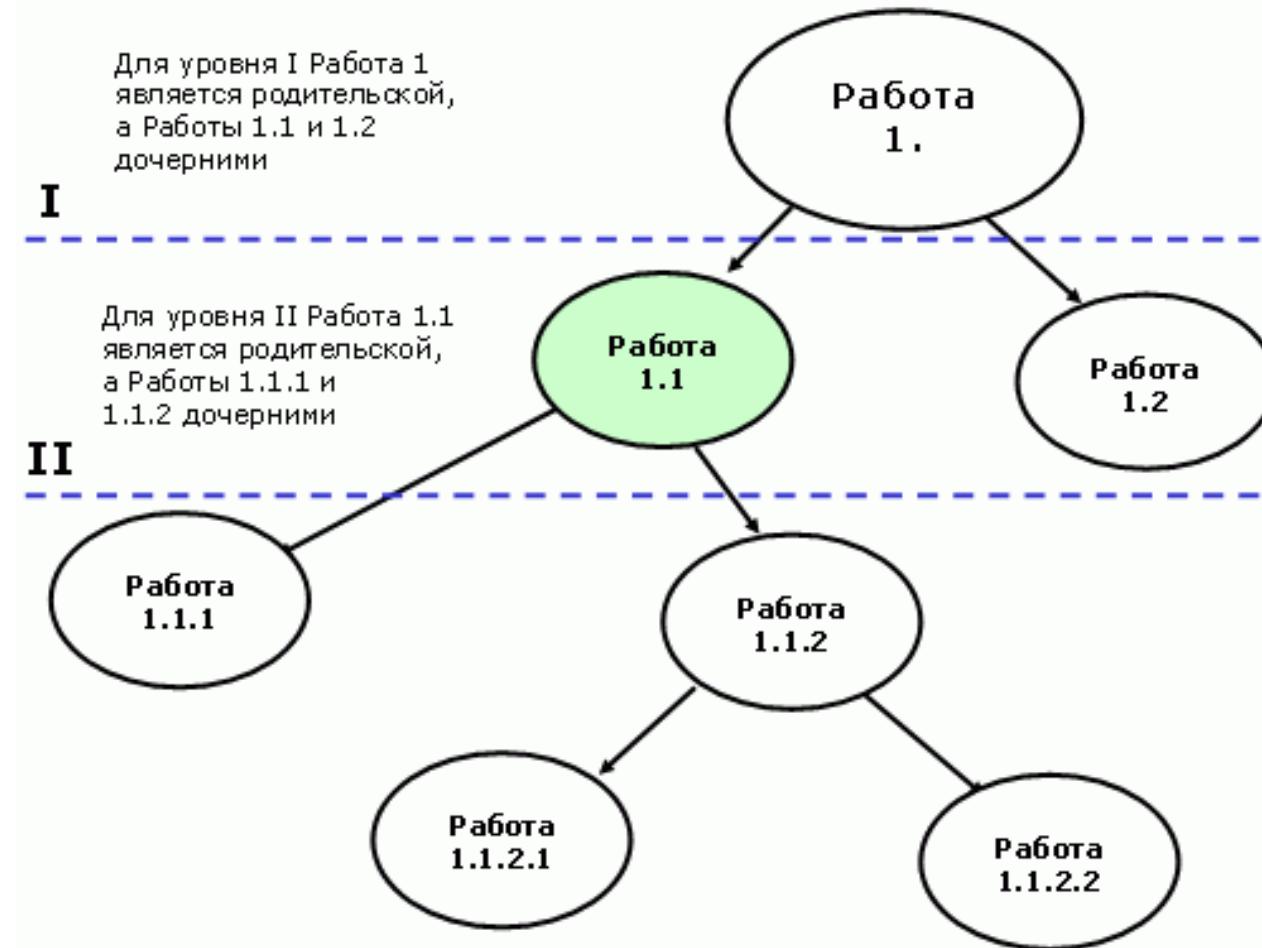


Рис. 10. Дерево работ.

При построении дерева работ нужно соблюдать следующие правила:

1. Работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня.
2. Каждая родительская работа может состоять из нескольких дочерних работ, выполнение которых автоматически обеспечивает выполнение родительской работы.

3. У каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа.
4. Декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию, в качестве которого могут выступать:
 - Результаты деятельности – продукты, рынки, процессы,
 - Ресурсы и связанные с ними функциональные виды деятельности,
 - Элементы организационной структуры.
 - Время, циклы, периоды и пр.
5. На одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую должны быть равнозначны. В качестве критерия равнозначности могут выступать: объем, время, сложность выполнения работ и пр.
6. При построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции.
7. Последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях дерева работ. На верхних уровнях работы должны быть автономны.
8. Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:
 - работы ясны и понятны сотрудникам компании - являются элементарными,
 - понятен конечный результат работы и способы его достижения,
 - временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены с точностью до сотрудника.

Далее будут использоваться понятия: дерево функций и дерево бизнес-процессов. Давайте рассмотрим, что такое функция, бизнес-процесс и различия между ними. И функция и бизнес-процесс состоят из работ. Различие между ними заключено в том, что функция состоит из работ однородных, а процесс – разнородных и на выходе имеет результат. По своей сути функция и бизнес-процесс – это различные варианты объединения работ, реализуемых в компании. Более того эти понятия являются относительными. Функция является частью процесса, а процесс состоит из функций, при этом процесс является функцией для более глобального бизнес-процесса, в который он входит.

В первом приближении понятия "работа", "функция" и "бизнес-процесс" будут считаться идентичными и преимущественно использоваться будет понятие бизнес-процесс. Аналогично понятия "дерево работ", "дерево функций" и "дерево бизнес-процессов" на данном этапе также будут считаться идентичными, и преимущественно использоваться будет выражение "дерево бизнес-процессов".

Классификация бизнес-процессов.

При описании бизнес-процессов на этапе описания деятельности "как есть" получается большое количество работ. Для того, что бы повысить эффективность обработки большого количества информации, работы нужно правильно структурировать. Для этого бизнес-процессы, существующие в компании делят на четыре группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями (рис. 11.):

- Основные бизнес-процессы – генерируют доходы компании;
- Обеспечивающие бизнес-процессы – поддерживают инфраструктуру компании,
- Бизнес-процессы управления – управляют компанией,
- Бизнес-процессы развития – развивают компанию.



Рис. 11. Классификация бизнес-процессов.

Нужно отметить, что данных подход классификации бизнес-процессов является одним из часто используемых на практике. Далее будут рассмотрены другие современные способы классификации процессов, которые имеют много схожего с данным. Давайте рассмотрим, что представляют из себя каждая группа процессов - основных, обеспечивающих, управлений и процессов развития.

Основные бизнес-процессы

Одной из сложностей постановки современного менеджмента является наличие слабо формализованных объектов, которыми необходимо эффективно управлять. Для того что бы, точнее определить подобные объекты приводят несколько определений, которые с разных точек зрения описывают рассматриваемый объект. Аналогичным образом поступают при рассмотрении четырех групп бизнес-процессов.

К группе основных относят следующие бизнес-процессы:

- Процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания.
- Процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента.
- Процессы, прямой целью которых является получение доходов.
- Процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Последнее определение предложили классики реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Д. Чампи. Ими было предложено использовать данное определение как один из методов определения, того - является ли процесс основным или нет. Согласно этому методу у внешнего клиента нужно спросить готов ли тот платить деньги за данный бизнес-процесс или нет. Если клиент ответит "да", значит данный процесс является основным, если "нет", то процесс относят к одной из трех оставшихся групп.

Какова отличительная особенность основных бизнес-процессов, какова их роль, каково их предназначение? (Таблица 1) Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании. Далее это будет рассмотрено на практических примерах.

Основные бизнес - процессы определяют доходы компании. Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. Если их отдать на аутсорсинг, организация потеряет свою конкурентоспособность. Именно

эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Таблица 1. Характеристики основных бизнес-процессов.

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией;• Бизнес-процессы, которые создают продукт представляющий ценность для внешнего клиента;• Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов;• Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.	<ul style="list-style-type: none">• Представляют "зеркальное отражение" бизнес - направлений деятельности;• Являются источником генерирования доходов;• Определяют профиль бизнеса;• Имеют стратегическое значение;• Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Давайте рассмотрим пример построения дерева основных бизнес-процессов на примере компании "Эврика". Первый вариант дерева бизнес-процессов состоит из следующих элементов:

- **Закупка .**
 - Закупка чая ;
 - Закупка одежды ;
 - Закупка мебели .
- **Хранение .**
 - Хранение чая ;
 - Хранение одежды ;
 - Хранение мебели .

- **Продажа .**

- Продажа чая ;
- Продажа одежды ;
- Продажа мебели .

При построении данного варианта дерева основных бизнес-процессов на первом уровне дерева был применен критерий декомпозиции - функция", а на втором уровне – продукт (рис. 12).

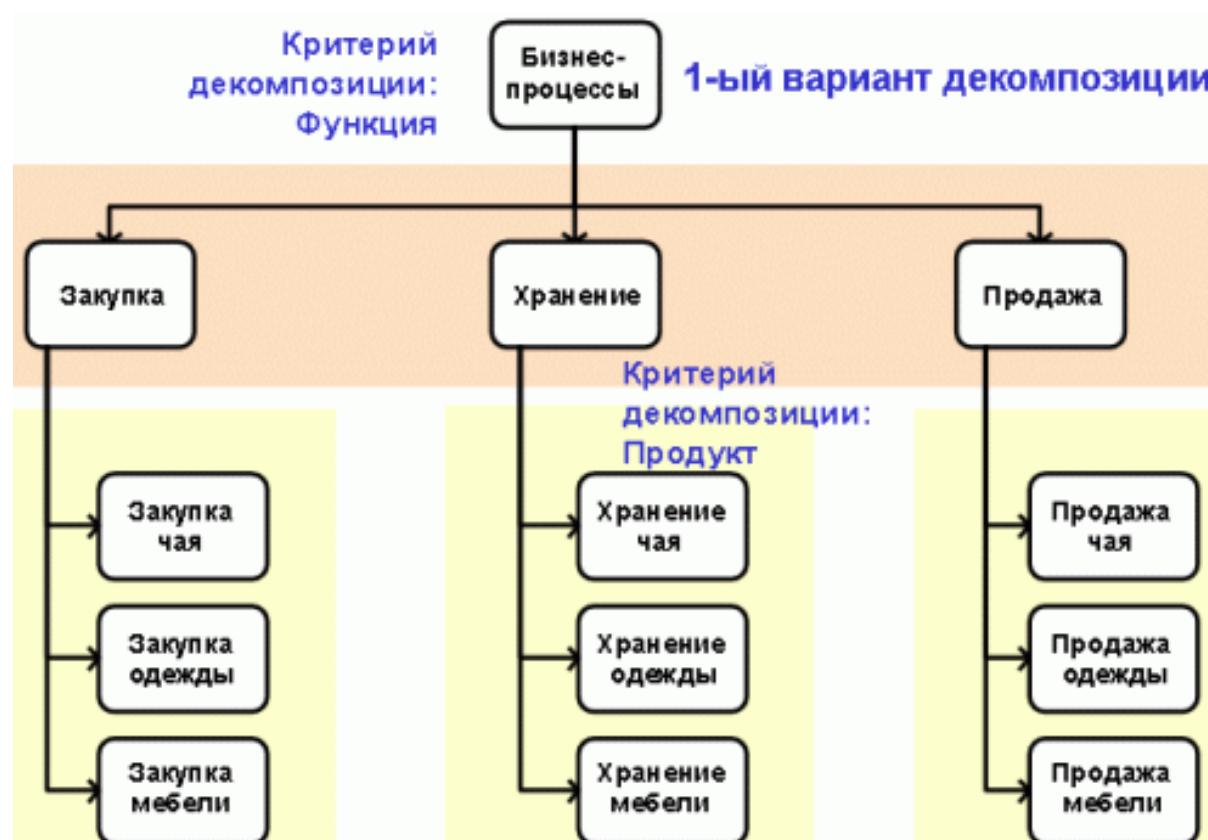


Рис. 12. Первый вариант дерева основных бизнес-процессов компании "Эврика".

Оказывается, что построение дерева бизнес-процессов не является однозначной задачей и имеет несколько решений. Для одной и той же компании можно построить несколько вариантов таких деревьев. Второй вариант дерева основных бизнес-процессов для компании "Эврика" получается, если поменять последовательность применения критериев декомпозиции – функция и продукт.

- **Торговля чаем.**

- Закупка чая ;
- Хранение чая ;
- Продажа чая .

- **Торговля одеждой.**

- Закупка одежды ;
- Хранение одежды ;
- Продажа одежды .

- **Торговля мебелью.**

- Закупка мебели ;
- Хранение мебели ;
- Продажа мебели .

Обратите внимание, что нижний уровень первого варианта и верхний уровень второго варианта дерева бизнес-процессов компании "Эврика" является зеркальным отражением дерева бизнес-направлений (рис. 13).

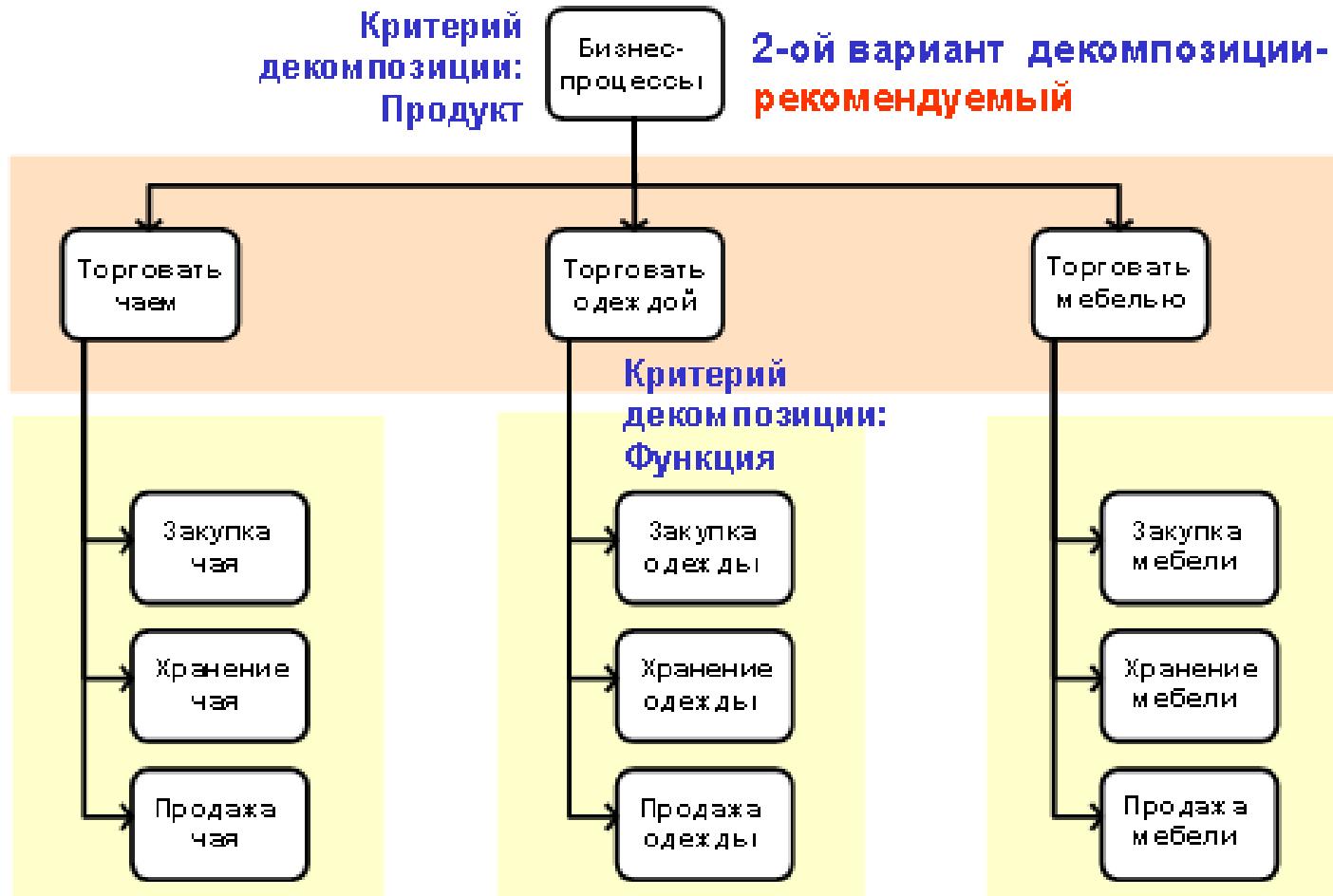


Рис. 13. Второй вариант дерева основных бизнес-процессов компании "Эврика".

Какой вариант лучше? Практика описания и оптимизации деятельности предприятий показала преимущество использования второго варианта, и он является рекомендуемым. Связано это с тем, что при продуктовой декомпозиции на верхнем уровне, деятельность компании удается расщепить на ряд независимых функциональных блоков, дающих на выходе результаты, обладающие ценностью. Данный подход также

согласуется с одним из принципов эффективного управления согласно которому любой сложный объект или задачу управления необходимо расщепить на ряд простых независимых.

Обеспечивающие бизнес-процессы

Вторая группа бизнес-процессов, которые выделяются при описании деятельности - это обеспечивающие процессы. В отличие от основных обеспечивающие бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала. Клиентами обеспечивающих процессов являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д.

Давайте рассмотрим **определение обеспечивающих процессов**.

- Обеспечивающие бизнес-процессы - процессы клиентами которых являются основные процессы, структурные подразделения и сотрудники организации.
- Обеспечивающие бизнес-процессы - процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации.

Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить продукты, которые могут продаваться на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными или побочным. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения (Таблица 2).

По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечивающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и противоположная перспектива - компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данный бизнес-процесс более дешево, быстро и качественно ввиду своей специализации и наличия больших компетенций и опыта.

Таблица 2. Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов.

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы;• Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации.	<ul style="list-style-type: none">• Выходы могут продаваться на внешнем рынке;• Не имеют стратегического значения ;• Могут превратиться в основной бизнес-процесс;• Могут отмереть в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг.

Часть 3. Описание бизнес-процессов управления и развития

Бизнес-процессы управления

Третья группа бизнес-процессов это процессы управления. Процессы управления являются тоже обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие.

К группе управленческих относят следующие бизнес-процессы:

- Процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность.
- Процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управлением процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс "Управление финансами" управляет объектом "деньги", бизнес-процесс "Управление маркетингом" управляет объектом "клиент", бизнес-процесс "управление персоналом" - объектом "Персонал" и т.д. (Таблица 3).

Таблица 3. Характеристики бизнес-процессов управления.

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность;• Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.	<ul style="list-style-type: none">• Имеют типовую внутреннюю структуру:• Планирование ;• Организация ;• Учет ;• Контроль ;• Регулирование .• Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет:• "Стратегия" ;• "Деньги" ;• "Персонал" ;• "Потребитель" ;• "Товарный запас" ;• "Активы" ;• и т.д.

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленического цикла, который состоит из следующих этапов:

- **Этап 1. "Планирование".** На данной этапе собирается информация, проводится ее анализ и разрабатывается план действий.
- **Этап 2. "Организация".** После разработки плана нужно обеспечить его реализацию - довести мероприятия до сотрудников, мотивировать и обеспечить сотрудников необходимыми для реализации плана ресурсами.
- **Этап 3. "Учет".** По истечении установленного периода нужно собрать фактическую информацию о выполнении запланированных работ и достигнутых результатов.
- **Этап 4. "Контроль".** После проведения учета план сопоставляется с фактической информацией и проводится анализ план-фактных отклонений.
- **Этап 5. "Регулирование".** На последнем пятом этапе принимается решение о последующих действиях - корректировки плана, поощрении или наказании сотрудников, которые эти планы реализовывали.

Любой управленческий процесс ложится на эту схему. Если взять процесс "Бюджетирование", то этап "Планирование" будет называться "Разработкой бюджетов", выходом которого будут финансовые и операционные бюджеты. Далее происходит реализация бюджетов, осуществляется учет достигнутого и т.д. Если рассмотреть процесс "Стратегическое управление", то первый этап будет называться "Стратегическое планирование", выходом которого будет стратегический план.

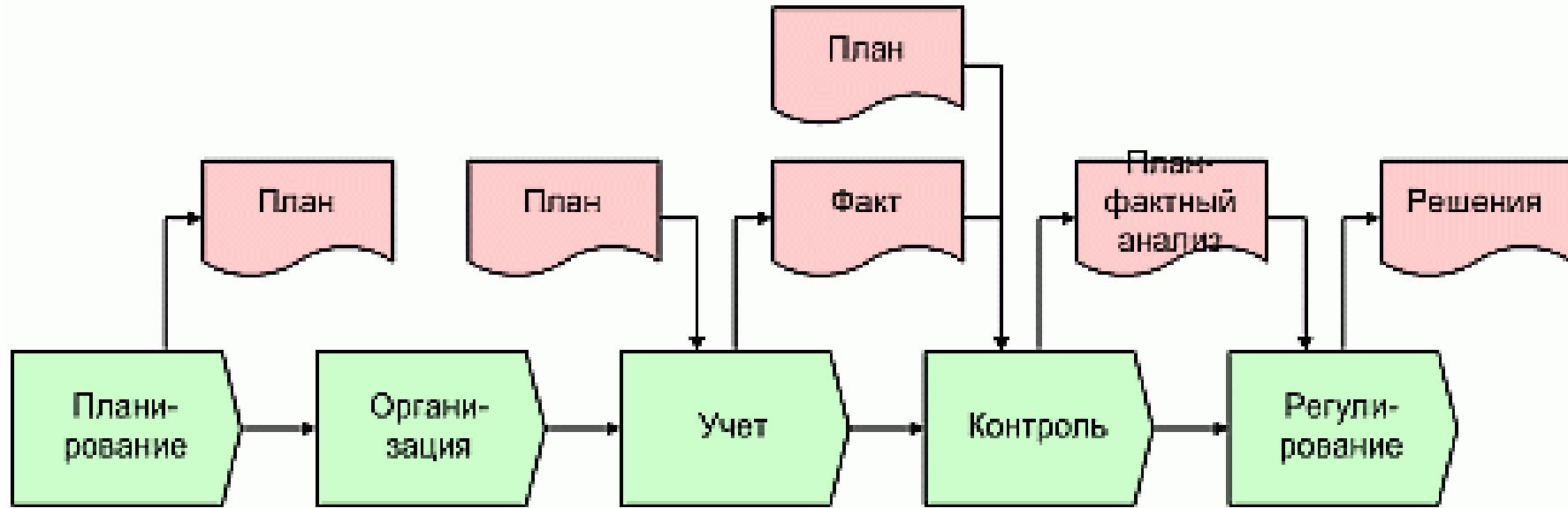


Рис. 14. Типовая структура бизнес-процессов управления.

Давайте рассмотрим сколько и каких бизнес-процессов управления существует? Одни управленические школы выделяют 16 процессов управления, другие выделяют 12, третьи выделяют - 7. В реальности количество бизнес-процессов управления неограниченно и определяется количеством критических объектов управления, которые существуют в компании и которыми необходимо управлять.

Если сделать обобщение, то существует ряд "необходимых" бизнес-процессов управления, которые имеются в любой компании:

- Стратегическое управление;
- Управление финансами;
- Управление маркетингом;
- Управление персоналом.

В любой компании есть такой объект управления как "Стратегия" и данным объектом нужно управлять. Стратегию нужно планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда возникает необходимость в бизнес-процессе "Стратегическое управление". Во всех компаниях также существуют следующие важные ресурсы или объекты управления - "деньги", "клиенты" и "персонал". Для них строятся соответствующие бизнес-процессы.

Что касается других бизнес-процессов управления, то они определяются спецификой и стратегией компании. Например, одна компания внедрила у себя управленийческий бизнес-процесс, который называется "Управление активами". Дело в том, что данная компания поставила в качестве одной из стратегических целей – повышение своей рыночной стоимости. При этом компания имела акции, которые котировались на фондовом рынке. Для реализации данной цели в этой компании был создан бизнес-процесс "Управление активами", для поддержки которого также было создано отдельное структурное подразделение.

Для бизнесов имеющих вредное производство появляется такой критический объект управления, как окружающая среда, за загрязнение которой компания подвергается большим штрафам. В данных компаниях созданы и функционируют бизнес-процессы управления окружающей средой - экологией.

Если идти дальше и перебирать возможные объекты управления, то может встать вопрос: "Нужно ли управлять воздухом?" Ведь воздух тоже ресурс и он необходим для функционирования компании. Ответ на этот вопрос звучит следующим образом: "Воздухом нужно управлять в случае, если он является дефицитным или критическим ресурсом". Этому есть примеры. В шахтах, где работают шахтеры, на складах, где хранится продукция, требующая особого температуро-влажностного режима, подобные бизнес-процессы управления существуют (рис. 15).

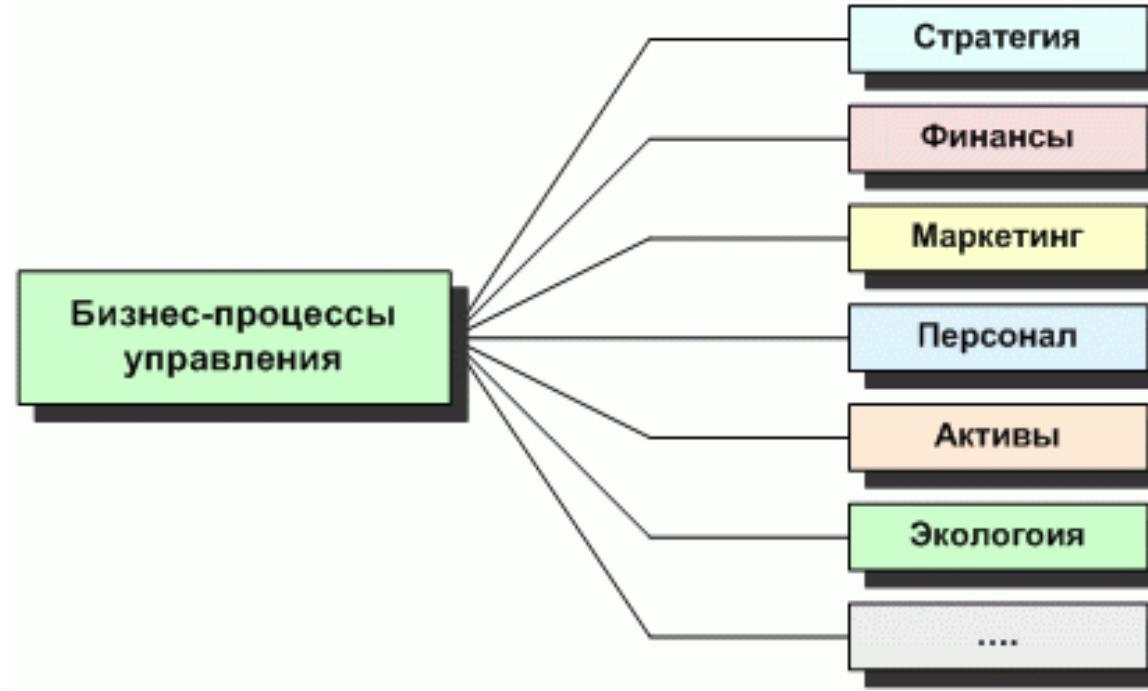


Рис. 15. Перечень бизнес-процессов управления.

В виду идентичной структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию управлеченческой деятельности. Для этого нужно взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управлеченческих бизнес-процессов предприятия "как есть". Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов в компании не хватает для того, что бы перевести организацию в более оптимальное состояние "как надо".

Бизнес-процессы развития

Последняя группа бизнес-процессов, которую осталось рассмотреть - это бизнес-процессы развития.

К этой группе относят следующие бизнес-процессы:

- Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе.
- Бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации.

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода (Таблица 4).

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют из себя проектную деятельность. Что такое проект? Проект - это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект и эта ситуация повторяется многократно. Бизнес-процессы развития - это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам.

Таблица 4. Характеристики бизнес-процессов развития.

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none">• Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;• Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации.	<ul style="list-style-type: none">• На 80% представляют из себя проекты – процессы, которые выполняются один раз;• Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;• Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному.

Пример дерева бизнес-процессов компании.

Давайте рассмотрим пример дерева бизнес-процессов компании, занимающейся бизнесом по производству и продаже аудио-видео продукции и торгового оборудования (рис. 16).

Первая группа бизнес-процессов - это основные процессы:

- Розничная торговля аудио-видео продукции,
- Производство и продажа аудио-видео продукции,
- Производство и продажа торгового оборудования

В данном примере перечень основных бизнес-процессов компании полностью совпадает с перечнем бизнес-направлений, которые были выделены на первом шаге описания деятельности "как есть".

Вторая группа бизнес-процессов - это обеспечивающие процессы:

- Обеспечение безопасности,
- Административно-хозяйственное обеспечение – АХО ,
- Юридическое обеспечение.

Третья группа процессов - это процессы управления. В этой компании существовали следующие критические объекты управления, которыми нужно было управлять: "Стратегия", "Деньги", "Клиент", "Персонал" и "Товарный запас". Для управления этим объектами существовали следующие бизнес-процессы управления:

- Стратегическое управление,
- Управление персоналом,
- Управление финансами,
- Управление маркетингом,
- Управление товарным запасом.



Рис. 16. Дерево бизнес-процессов компании, занимающейся бизнесом по производству и продаже аудио-видео продукции и торгового оборудования.

Для этой компании к типовым бизнес-процессам управления добавился новый бизнес-процесс "Управление товарным запасом". Это связано с тем, что ассортимент продукции данной компании составлял несколько десятков

тысяч наименований и как следствие товарный запас был критическим объектом управления, так как недостаточное управление им приводило к большим издержкам.

В данном дереве бизнес-процессов отсутствует ветка с бизнес-процессами развития. Это связано с тем, что бизнес-процессы развития представляют из себя проекты, которые невозможно формализовать заранее. Каждый проект формализуется и описывается в тот момент, когда он инициируется. Поэтому при построении дерева бизнес-процессов проекты развития не показываются, показываются только регулярные виды деятельности – бизнес-процессы.

Глубина описания бизнес-процессов.

При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации при котором количество выделенных бизнес-процессов не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов это норматив удваивается и равняется 40.

После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы из которых он состоит. Этот шаг называют описанием бизнес-процессов.

При описании бизнес-процесса возникает вопрос, до какого уровня нужно декомпозировать или делить бизнес-процесс. Интересным является факт того, что детализировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности. Специалисты по описанию бизнес-процессов часто шутят, говоря, что работа по описанию бизнес-процессов начинается и никогда не заканчивается. Это связано с тем, что любую операцию, например, "Подготовка документа", всегда можно разбить на более простые шаги: "Включить компьютер", "Запустить текстовый редактор" и так далее. Поэтому если не сформулировать критерии определения степени и глубины описания, работа по описанию бизнес-процессов, может никогда не закончиться. При этом существуют следующие оценки – для того, что бы детально описать всю деятельность организации и оперативно поддерживать разработанное описание в актуальном состоянии, то на каждого трех работающих в организации сотрудников понадобится один специалист по моделированию бизнес-процессов.

Когда нужно остановиться при описании бизнес-процесса? Какие критерии существуют? Для ответа на этот вопрос вводят такое понятие, как цель описания бизнес-процессов. Прежде чем описать бизнес-процесс, необходимо четко сформулировать цель его описания: для чего нужно описывать процесс и что нужно получить от описания процесса на выходе.

Можно поставить цель снижение издержек процесса, можно спланировать уменьшение времени или повышение качества бизнес-процесса и т.д. Сформулированная цель дает критерий глубины и степень описания бизнес-процесса, согласно чему описание должно вестись до тех пор пока сформулированная цель, которая должна быть измеряемой не достигнута.

В итоге глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. Тем не менее в проектах по описанию и оптимизации бизнес-процессов удалось обобщить стандартные цели и найти стандартные критерии определения глубины описания бизнес-процессов. В общем случае процесс нужно декомпозировать до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации. При достижении этого уровня необходимо остановиться.

Как показала практика, основные проблемы в деятельности организации лежат на стыках между структурными подразделениями и сотрудниками. При этом одним из основных методов оптимизации деятельности является формализация распределения ответственности между подразделениями и сотрудниками, а также формализация результатов передаваемых от одного сотрудника или подразделения компании к другому.

На рис. 17 показано дерево работ бизнес-процесса. Согласно вышеописанному критерию для завершения его описания необходимо детализировать только работу 3.1.1, так как за нее отвечают две должности.

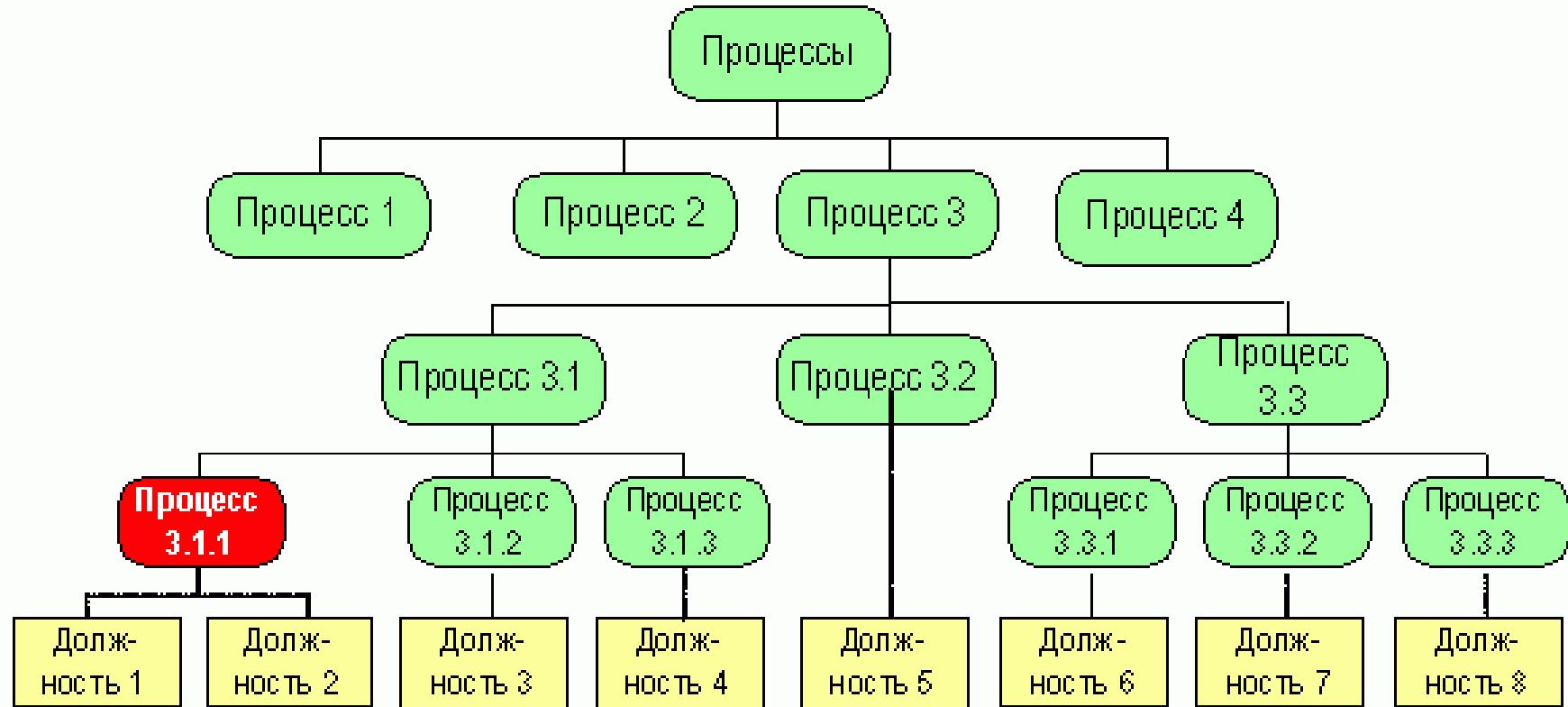


Рис. 17. Дерево работ бизнес-процесса.

Размер дерева работ бизнес-процесса.

Для экономии ресурсов, снижении времени и повышении успешности проекта по оптимизации деятельности необходимо иметь четкое представление об объеме и трудоемкости работ по описанию бизнес-процессов. Эта работа достаточно рутинная и по времени может достигать нескольких месяцев для средней организации. Нужно знать, что при детализации бизнес-процесса объем работ по его описанию значительно увеличивается при переходе на более низкие уровни.

Давайте рассмотрим случай, когда каждая работа бизнес-процесса делится на четыре части. Если опуститься до третьего уровня в целом получается двадцать одна работа. Если же опуститься на шесть уровней вниз общее количество работ составит величину близкую к полутора тысячам. В случае если делить каждую работу бизнес-процесса на шесть частей, то соответственно на третьем уровне получится сорок три работы, а на шестом – около десяти тысяч (Таблица 5).

Таблица 5. Размер дерева работ бизнес-процесса.

Уровень в дереве	Общее число работ в дереве	
	Декомпозиция на 4 работы	Декомпозиция на 6 работ
1	1	1
2	5	7
3	21	43
4	85	259
5	341	1555
6	1365	9331

Практика показала, что при разбиении деятельности компании на количество операций превышающих одну тысячу - работа по описанию бизнес-процессов становится очень сложной, и здесь, необходимо остановится и вспомнить про закон Парето 20 на 80. В большинстве случаев такая глубина детализации является достаточной.

При описании бизнес-процессов нужно помнить две вещи. Первое - необходимо аккуратно контролировать уровни описания и стараться сделать так, чтобы общее количество операций не превышало тысячу. Второе – без программной поддержки реализовать эту работу быстро, дешево и качественно тяжело, а в большинстве случаев просто невозможно.

Другие способы классификация бизнес-процессов

При рассмотрении методов построения дерева бизнес-процессов использовался подход, согласно которому бизнес-процессы разделили на **четыре группы: основные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития**. Оказывается, что это всего лишь один из основных подходов, наиболее часто применяемых на практике.

В мире существуют и другие подходы к классификации бизнес-процессов. С чем это связано? - Это связано с тем, что ввиду отсутствия в мире единой договоренности различные группы специалистов в области совершенствования организаций стремятся разработать собственные, наилучшие, по их мнению, подходы классификации. Каждый из таких подходов обладает своими преимуществами и своими недостатками и в общем случае не имеет большого значения, какой из подходов применять. Главное, что бы в рамках одной компании при описании бизнес-процессов применялся только один подход и не более. При описании бизнес-процессов компании рекомендуется уходить от споров, связанных с вопросами наилучшего подхода и быстро выбрать один из них. Для этого рекомендуется помнить следующее правило – "Правильных или идеальных классификаций не существует, но их применение удобно".

Давайте рассмотрим два других подхода к классификации бизнес-процессов. Первый подход применяют некоторые консалтинговые компании, в рамках которого бизнес-процессы делят только на два типа: продуктивные и обеспечивающие (рис. 18.). В данном подходе деятельность по управлению разбивается и разносится по двум группам. Например маркетинг относят к продуктивным бизнес-процессам, управление финансами к обеспечивающим.



Рис. 18. Подход к классификации бизнес-процессов, применяемый некоторыми консалтинговыми компаниями.

Другой подход к классификации бизнес-процессов, применяемый специалистами по внедрению интегрированных информационных систем, использует совершенно другой принцип декомпозиции и делит бизнес-процессы на основные и управленческие. При этом под основными процессами понимаются все процессы, связанные с перемещением или преобразованием материальных потоков. Бизнес-процессы, связанные с перемещением или преобразованием информационных потоков относят к группе управленческих (рис. 19).



Рис. 19. Подход к классификации бизнес-процессов, применяемый компаниями, внедряющими интегрированные информационные системы.

Часть 4. Описание организационной структуры и распределения ответственности

Шаг 3. Описание организационной структуры

После описания бизнес-направлений и бизнес-процессов компании нужно проделать третий шаг по описанию организации "как есть" - описать организационную структуру, которая все это реализует.

Тот факт, что организационная структура описывается только на третьем шаге является важным, так как существует правило, согласно которому при описании бизнес-направлений и бизнес-процессов, нужно забыть про существующую структуру. ***Организационная структура является третичным элементом при построении организации*** и является всего лишь средством реализации бизнес-направлений и бизнес-процессов компании. Если про оргструктуру постоянно вспоминать при выполнении первого и второго шага по описанию деятельности "как есть", с большой долей вероятности предыдущая работа будет искажена и подстроена под существующую неоптимальную организационную структуру.

Организационная структура, в отличие от бизнес-направлений и бизнес-процессов, описывается быстро, потому что она определена штатным расписанием, подразделения и должности, существующие в компании идентифицируются просто.

Разработка схемы организационной структуры для средней компании, занимает до двух дней. Часто схемы оргструктур в компании уже имеются. Для того, чтобы ее описать правильно, и чтобы эти результаты можно было использовать в дальнейшем для ее анализа и для оптимизации, предлагается следующий формат описания.

Данный формат включает два типа объектов. С помощью первого типа описываются структурные подразделения, а с помощью второго должности, то есть люди, которые работают в организации.

При описании организационной структуры рекомендуется использовать графический подход, как более наглядный и удобный (рис. 20). В рамках такого подхода нужно показать, какие подразделения и должности в компании существуют, а также показать связи подчинения. При описании каждого подчинения показывается, к какому типу данное подчинение относится: к линейному или функциональному. Что такое линейное и функциональное подчинение?

Линейное подчинение это подчинение сотрудника своему непосредственному руководителю, который имеет основные полномочия заставить сотрудника выполнять работу в рамках оговоренных функциональных обязанностей. При этом линейный руководитель имеет основные права по приему на работу, вознаграждении, наказании и увольнении сотрудника.

Для повышения качества и скорости определенных бизнес-процессов в компаниях вводят функциональное подчинение, в рамках которого сотрудник по определенным оговоренным заранее функциям одновременно подчиняется и другому руководителю или сотруднику из другого подразделения. Как правило, полномочия руководителя у которого находятся в функциональном подчинении сотрудники других подразделений невелики и ограничиваются возможностью требовать от сотрудника сроков и качества исполнения определенных работ.

Примером функционального подчинения может служить подчинение продавцов главному бухгалтеру по функциям, связанным с оформлением бухгалтерских документов. В рамках функционального подчинения Главный бухгалтер имеет полномочия напрямую, в обход его линейного руководителя, требовать от продавца правильности оформления и своевременного предоставления договоров, актов, счетов, счетов-фактур и других установленных документов.

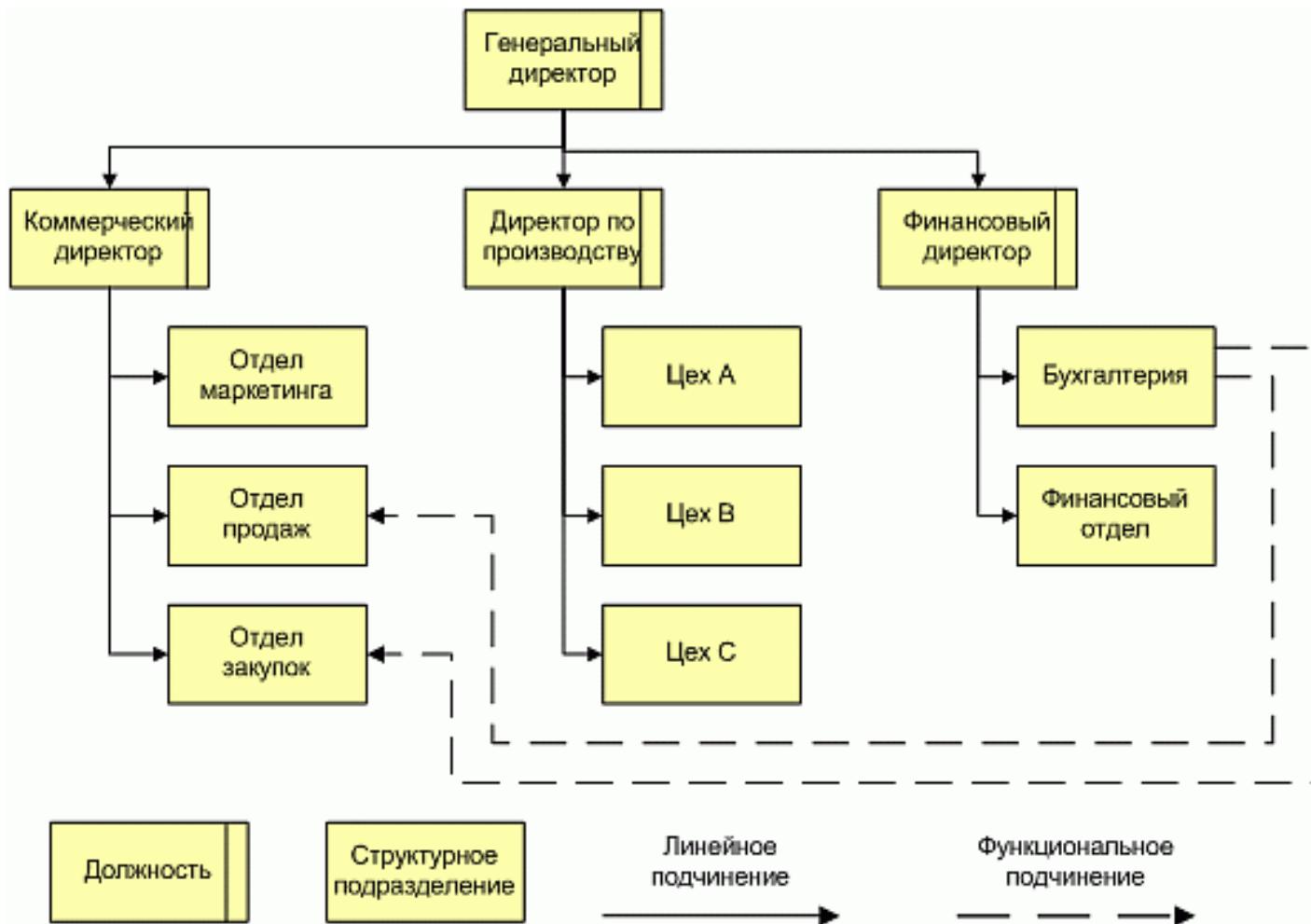


Рис. 20. Графическая схема организационной структуры.

Шаг 4. Описание распределения ответственности

Четвертым и последним шагом описания деятельности "как есть" является описание распределения ответственности структурных звеньев за реализуемые в компании бизнес-процессы. На данном шаге необходимо указать, кто что делает и кто за что отвечает.

На четвертом шаге описывается соответствие между результатами второго и третьего шагов по описанию деятельности "как есть" - соответствие между бизнес-процессами и организационной структурой компании. Для решения этой задачи нужно использовать такой инструмент, как построение матрицы распределения ответственности (рис. 21). По столбцам матрицы, указываются работы, которые осуществляются в компании - результаты шага номер 2. По строкам указываются структурные подразделения и должности компании - результаты шага номер 3. В клетках матрицы ответственности указывается, кто в какой работе принимает участие, и кто за какую работу отвечает. При этом используются следующие обозначения.

О - ответственный за работу;
И – исполнитель работы.

В реализации конкретной работы могут участвовать несколько должностей и структурных подразделений, но в менеджменте ответственный за выполнение работу должен быть только один. Это базовое правило построения эффективной организации.

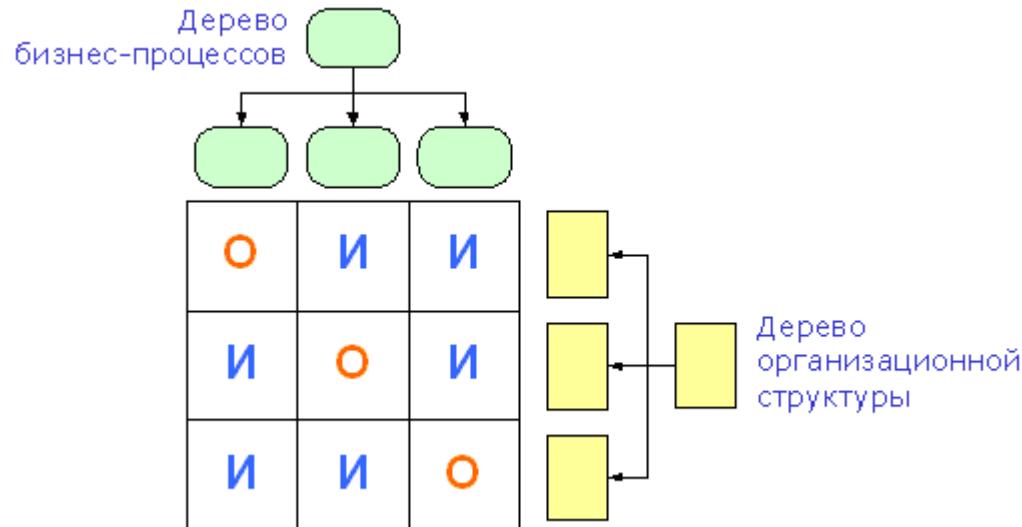


Рис. 21. Матрица распределения ответственности.

Если при построении матрицы распределения ответственности в компании окажется, что за работу отвечают несколько человек, либо ни одного, то нужно показать сложившуюся ситуацию "как есть", поставив либо несколько символов "О" напротив данной работы, либо ни одного. Часто в данной ситуации сотрудники компании склонны показывать картину "как надо", искажая тем самым работы по описанию деятельности "как есть". При дальнейшем анализе модели организации "как есть" и разработке оптимальной модели "как надо" на данную ситуацию нужно обратить особое внимание и внести в модель соответствующие изменения.

Бизнес-процессы и бизнес-проекты компании

Сергей Ковалев

При структуризации компании, ее деятельность рассматривается как совокупность бизнес-процессов. По своей природе бизнес-процессы делятся на четыре большие группы: основные, обеспечивающие бизнес-процессы, бизнес-процессы управления и развития (Рисунок 1).

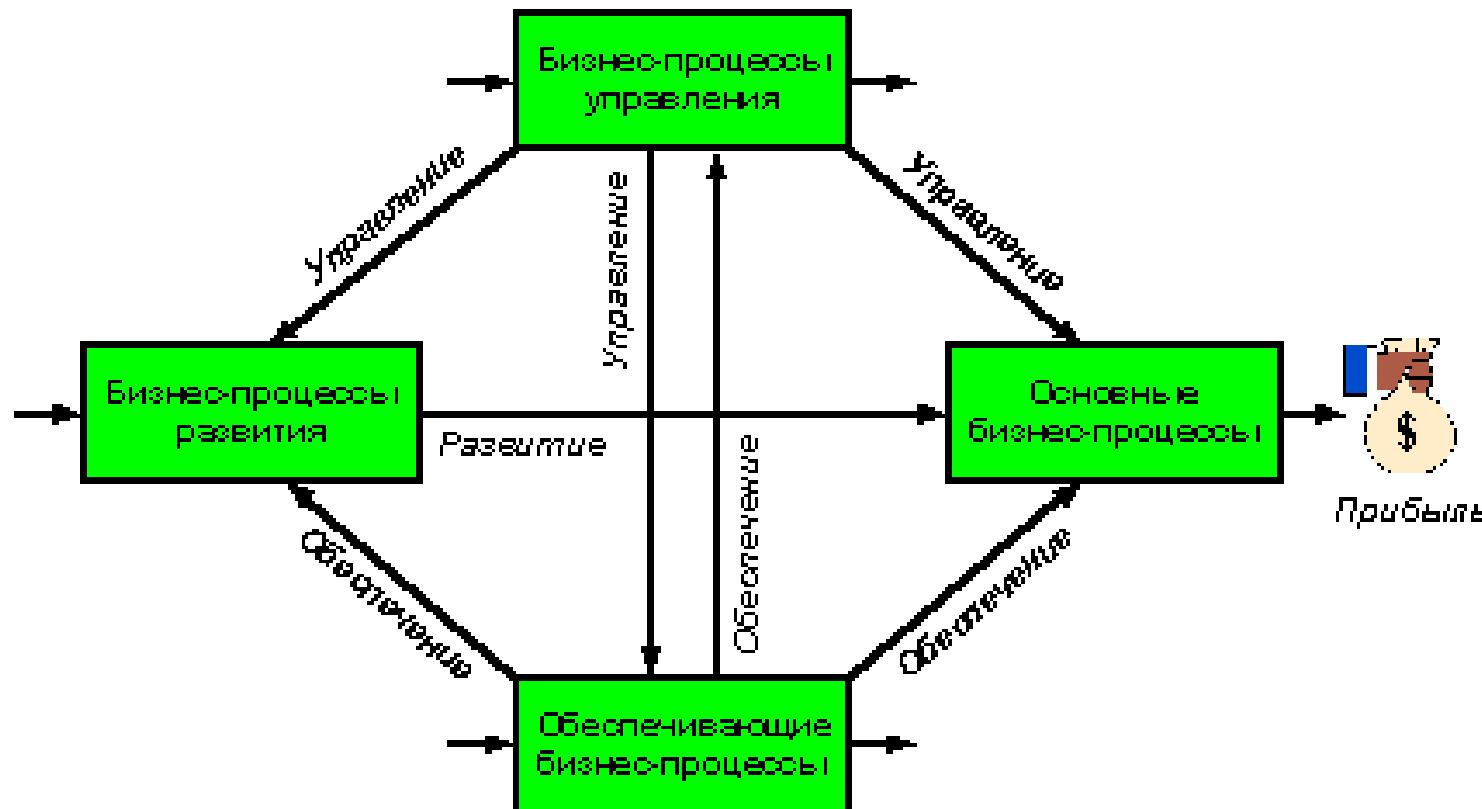


Рисунок 1. Классификация бизнес-процессов компании

Такая классификация позволяет в удобном для менеджеров виде представлять деятельность своей компании и эффективно управлять ею. Объясняется это тем, что каждая из данных групп бизнес-процессов играет свою особую роль. Так, например, основные бизнес-процессы приносят компании текущую прибыль и являются центрами прибыли. Обеспечивающие бизнес-процессы обеспечивают основные и поддерживают инфраструктуру компании. Бизнес-процессы управления управляют и теми и другими и наряду с обеспечивающими представляют собой центры затрат. Наиболее "интересную" группу образуют бизнес-процессы развития, целью которых является обеспечение выживаемости компании и прироста прибыли в долгосрочной перспективе. Их по праву можно назвать центрами инвестиций или венчур-центрами.

Оказывается, что в большинстве случаев бизнес-процессы развития вовсе и не бизнес-процессы, а бизнес-проекты, которые состоят из разовых уникальных и неповторимых мероприятий по проведению реструктуризации, автоматизации, вывода новых продуктов на рынок, и прочих проектов являющихся неотъемлемой частью стратегического развития компании (Рисунок 2).

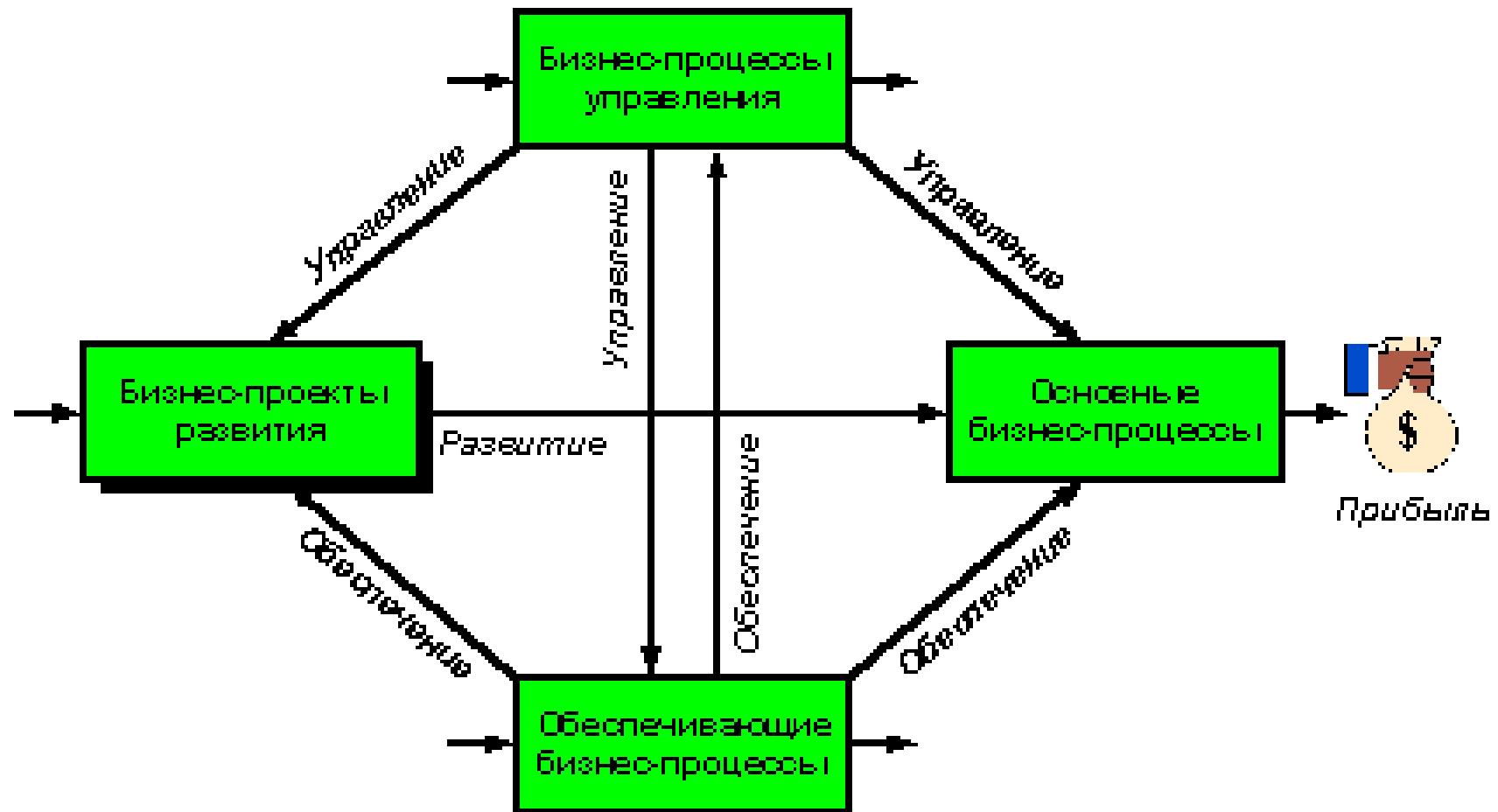


Рисунок 2. Бизнес-проекты развития.

У ряда компаний, даже основные бизнес-процессы или какая-то их часть представляет собой не процессы, а проекты. Строительные, консалтинговые, hi-tech и компании, работающие на заказ зарабатывают деньги за счет основных бизнес-проектов (Рисунок 3).

Ввиду увеличения динамики внешней среды, сокращения времени жизненного цикла продуктов и услуг уменьшается жизненный цикл бизнес-процессов, которые поддерживают их производство. При этом бизнес-процессы все больше и больше становятся похожими на проекты.

Бытует мнение, что в 21 веке деятельность всех компаний будет состоять из совокупности проектов и проектная концепция управления является следующим этапом в эволюционном развитии организаций.

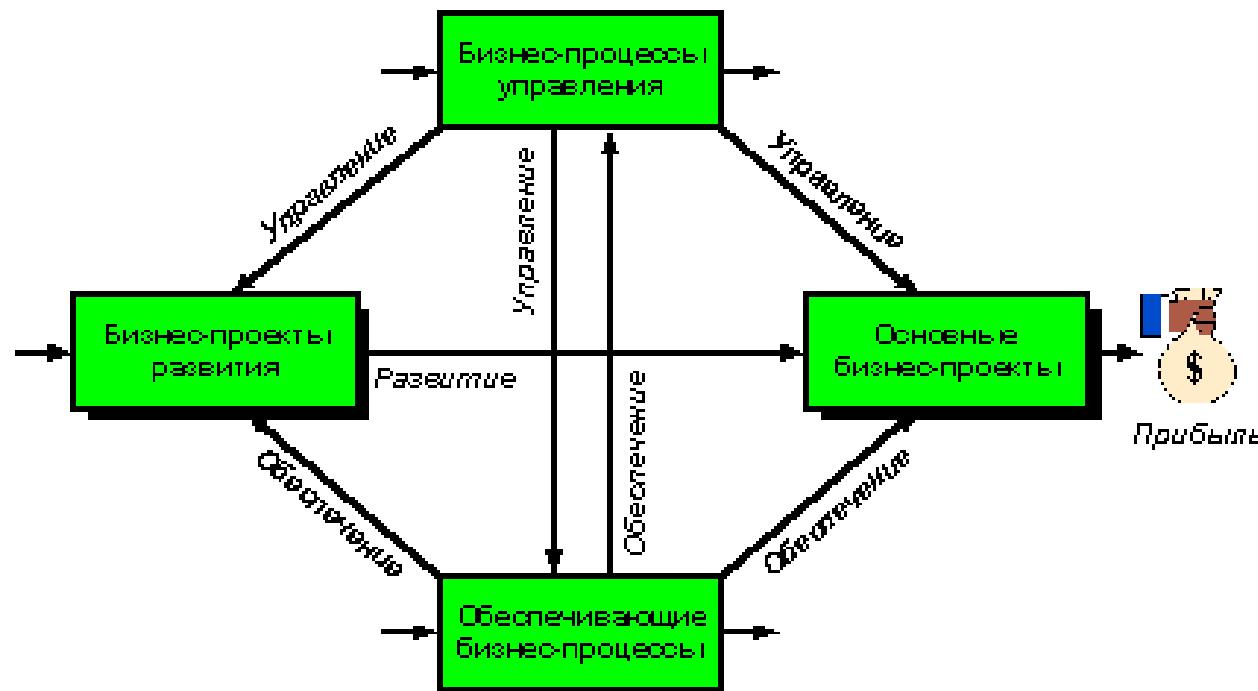


Рисунок 3. Основные бизнес-проекты и бизнес-проекты развития.