

ГЕОРГИЙ НАУМОВ

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРОСТО ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ



Георгий Наумов

**ОПЕРАЦИОННАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ПРОСТО
ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ**

«Автор»

2026

Наумов Г. В.

**ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ПРОСТО ОБ
УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ /
Г. В. Наумов — «Автор», 2026**

Перед Вами практическое руководство по выстраиванию операционного ядра, в котором процессы работают как часы, качество растёт, а затраты снижаются. Нет авралов, нет бессмысленных регламентов и войн подразделений. Это 20 лет практики, упакованной в инструменты, примеры и проверенные подходы. Шаг за шагом Вы разберётесь: 1. Как выстраивается управление бизнес-процессами; 2. Каковы типичные ошибки при формировании ролевой модели управления процессами; 3. Как на уровне компании развернуть систему процессного управления; 4. Как обеспечить выравнивание требований к процессам со стратегией компании; 5. Как обеспечить горизонтальную согласованность процессов и избавиться от функционального эгоизма; 6. Как сделать операционное ядро адаптивным, а процессы – живыми; 7. Как методология анализа проблем используется для совершенствования процессов. Книга для тех, кто хочет заменить хаос и авралы устойчивым ростом эффективности и превратить операционное ядро в источник конкурентного преимущества.

© Наумов Г. В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От автора	5
Введение	7
Глава 1. Управление бизнес-процессом	13
1.1. Понятие бизнес-процесса	14
1.2. Метрики бизнес-процесса	18
1.3. Цикл управления бизнес-процессом	22
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Георгий Наумов

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ПРОСТО ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ В КОМПАНИИ

От автора

Эта книга родилась в результате обобщения моего многолетнего опыта консультирования по вопросам реинжиниринга и проектирования бизнес-процессов, постановки процессного управления в различных компаниях среднего и крупного бизнеса, а также преподавания курсов по управлению бизнес-процессами на программах GMP и DBA в Высшей школе бизнеса ВШЭ, на программах Цифровая Трансформация Бизнеса в Корпоративном Университете СБЕРБАНКА и на программах «Академия бизнеса» в Сибирском Федеральном Университете.

В рамках консалтинговых проектов и преподавательской деятельности я регулярно получаю вопросы: «А что почитать из книг на тему управления процессами?». И каждый раз мне приходится выдавать список из 20–30 книг, описывающих отдельные аспекты этой многогранной темы, отмечая при этом, что ряд практических подходов и инструментов в литературе все еще не описан.

Действительно, где описаны подходы выравнивания требований к бизнес-процессам со стратегией? Или, где описаны методы устранения горизонтальных разрывов между процессами-клиентами и процессами-поставщиками? Список можно продолжать...

А где описано то, как многочисленные подходы и инструментарий процессного управления выстроить в гармоничную, слажено функционирующую систему?

А существует ли литература, в которой описано как шаг за шагом разворачивать и развивать процессное управление в организации?

Вот я и решил написать такую книгу. И, что очень важно, в основу этой книги лег не абстрактный теоретический материал, а обобщение двадцатилетнего практического опыта.

Данная книга будет полезна первым лицам, директорам по организационному развитию, бизнес-аналитикам, а также руководителям любых функциональных блоков организаций любого уровня и любой специфики деятельности.

Теперь детальнее: о чём эта книга?

Вы держите в руках не академический трактат, а практическое руководство по созданию операционного ядра, способного обеспечивать постоянный рост эффективности.

Во введении мы обсуждаем ловушки, с которыми сталкиваются компании при попытках начать управлять операционной эффективностью. Неправильные постановки базовых задач, неспособность вписать подходы совершенствования в действующую систему управления, непонимание роли операционного менеджмента в общей архитектуре системы управления организацией, неспособность связать контуры стратегического и операционного управления — это мы обсудим, прежде чем перейти в последующих главах к обсуждению решений.

В первой главе мы разбираем «анатомию» отдельного процесса:

1. Что такое бизнес-процесс;
2. Что такое метрики мощности, результативности и эффективности процесса;
3. Как выстроить цикл управления процессом;

4. Какие роли существуют в процессе и где кроются типичные ошибки при их распределении;

5. Как оценить зрелость процесса и какие цифровые инструменты уместны на каждом уровне зрелости;

6. Как методология решения проблем используется для совершенствования процессов;

7. Как применять Бережливое Производство, Теорию Ограничений и ТРИЗ для роста операционной эффективности.

Во второй главе мы поднимаемся на уровень всей компании. Вы узнаете, как сформировать полный реестр ключевых процессов и на верхнем уровне описать процессный ландшафт организации. Особое внимание в этой главе уделено выравниванию требований к процессам со стратегией и горизонтальной гармонизации процессов в логике «Внутренний клиент — Внутренний поставщик». Отдельно разобраны способы устранения «функционального эгоизма» — кросс-функциональный менеджмент, кросс-функциональные KPI и целенаправленное формирование культуры горизонтальных взаимодействий. Также в этой главе освещена тема адаптивности операционного ядра: Вы поймёте, как избыточная регламентация и неповоротливые ERP-системы снижают адаптивность, и какие подходы помогают устранить эти стопоры.

Третья глава — «методологическое сердце» книги. Здесь детально, с примерами и описанием ловушек, разобран процесс решения проблем: от обнаружения и определения подлинной проблемы, через анализ корневых причин, к выработке и внедрению контрмер. Отдельное внимание уделено методам фиксации информации о решении проблем и распространению этих знаний внутри организации.

В заключении мы отвечаем на частый вопрос: «Что выбирать компаниям, у которых не массовое потоковое производство, а каждый продукт имеет уникальность — процессное или проектное управление?» Ответ даётся через живые примеры и суть этого ответа — это не альтернативы, а органичное взаимодополнение.

Книга написана живым языком с большим количеством иллюстраций, с минимумом теории и максимумом практических инструментов. Она для тех, кто устал от «тушения пожаров» и хочет выстроить самонастраивающуюся систему, где процессы реально живут и улучшаются, а не пылятся на полках в виде талмудов регламентов.

Введение

В текущем мире, где практически каждая ниша является высококонкурентной, а любые продукты и услуги быстро копируются конкурентами, остро встает вопрос об источниках устойчивых конкурентных преимуществ.

Да, есть рынки, на которых можно защититься от конкурентов патентами или лидировать в гонке инноваций. Но на большинстве рынков все намного более прозаично: у всех игроков плюс-минус идентичные портфели продуктов и услуг и мысли большинства руководителей бизнесов сосредоточены на том, как переигрывать конкурентов в качестве или затратах.

В сознании подавляющего большинства представителей бизнеса качество и затраты находятся в оппозиции «или-или». Хотя на самом деле это не так. В свое время японцы научили весь мир тому, что совершенствование процессов приводит к одновременному росту качества и снижению затрат. Но из артефактов при этом на Запад пришла лишь концепция Бережливого Производства с набором подходов и инструментов, которые в большинстве компаний не приживаются. Почему?

Чаще всего попытки внедрения Бережливого Производства, как и любой иной подобной концепции, разбиваются о камни систем управления компаний, которые не предполагают гармоничное встраивание таких подходов и их развертывание на всех уровнях.

В итоге, инициаторы внедрения сначала начинают проповедовать важность новой методологии, но не находят отклика. Затем начинается ломка сотрудников через колено в попытке заставить их применять инструменты, по поводу которых люди недоумевают: «Зачем это нам? И без этого вроде неплохо жили...». И тема не «взлетает».

Почему сотрудники сопротивляются? Может, они не заинтересованы в успехе компании? Или они все поголовно ретрограды? Ответ в другом: люди действительно искренне не понимают, зачем это им. Для них текущая ситуация является естественной, они не видят критических проблем, вот и не понимают, для чего им эти «новомодные штучки».

Так что же делать?

Первое — понять, что концепции и инструменты совершенствования приживаются в компании, когда на них исходно формируется спрос со стороны сотрудников. Когда сотрудники заинтересованы их применять как один из способов достижения целей.

Второе — осознать, что любые концепции и инструменты совершенствования работают в организации лишь тогда, когда гармонично встраиваются в общую систему управления.

И наконец, третье — понять, из чего состоит система управления любой организации.

С последнего и стоит начать, обратившись для этого к метафоре.

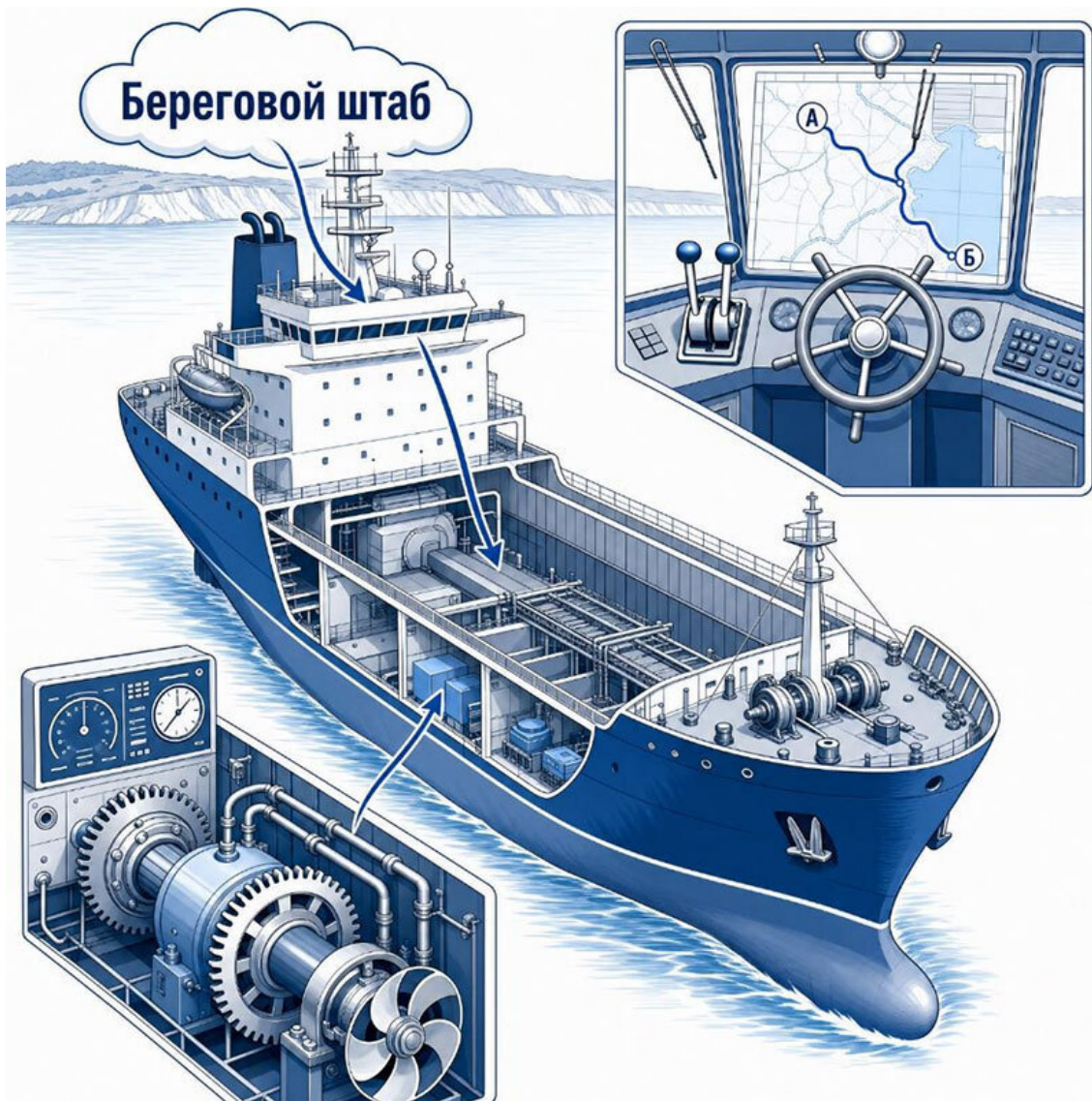
Представьте себе плывущий корабль. В машинном отделении работают двигатели, приводятся в движение передаточные звенья, приводящие во вращение винты. В результате этого корабль движется. Множество датчиков показывает состояние двигателя и других узлов машинного отделения, и это необходимо для того, чтобы поддерживать систему в рабочем состоянии.

Но помимо того, что корабль плывет себе и плывет, важно то, в каком направлении и с какой скоростью он плывет. Это в каждый момент времени определяет капитан и его команда на капитанском мостике.

Таким образом существуют две подсистемы: (первая) приводящая корабль в движение и (вторая) определяющая направление и скорость движения.

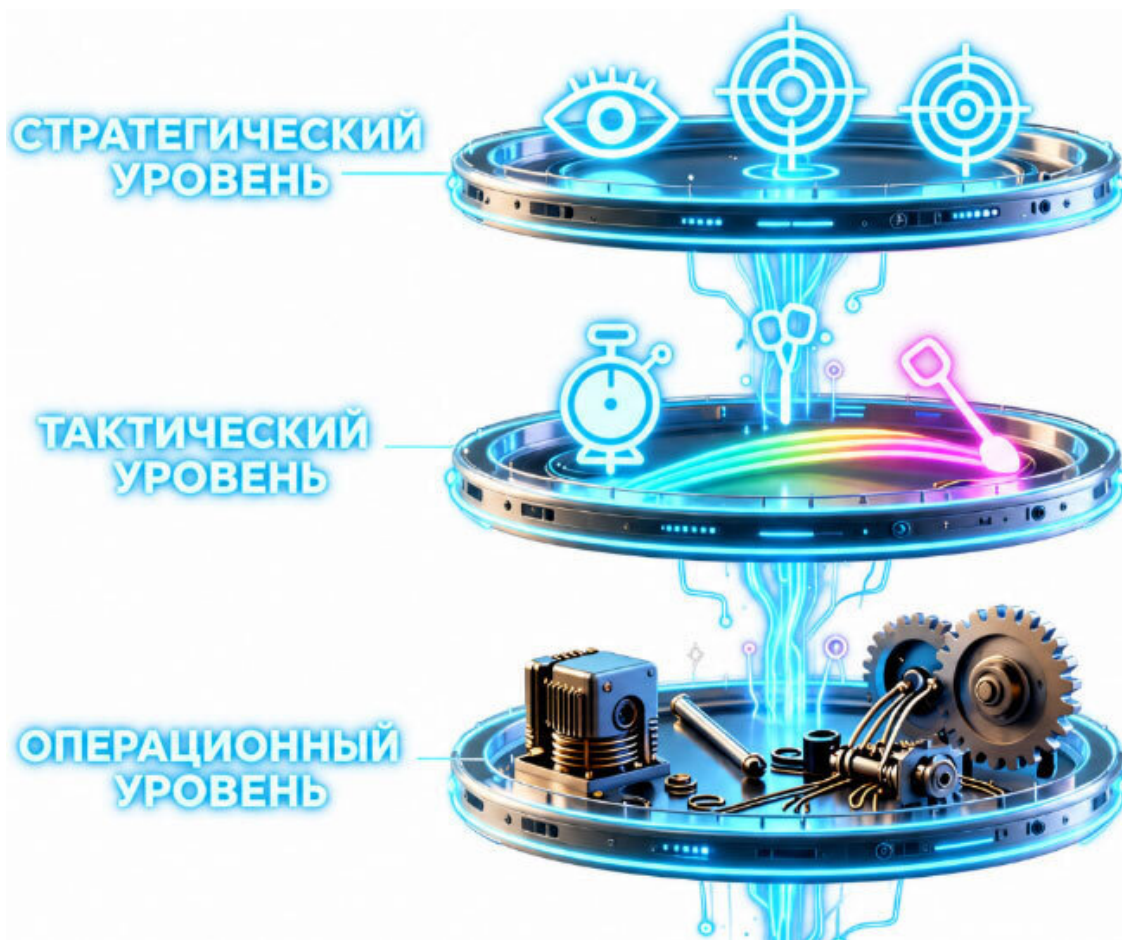
В результате взаимодействия этих двух подсистем корабль способен успешно выполнить свою задачу: перейти из точки А в точку Б за требуемое время или выполнить иную задачу (например, боевую в случае военного корабля).

А еще существует система, находящаяся вне корабля — «береговой штаб», который формирует задачи из разряда «забрать в порту А такой-то груз и перевести его в порт Б» или «выполнить такую-то боевую задачу».



Ровно также в любой организации существуют три контура управления: стратегический (береговой штаб), тактический (капитанский мостик) и операционный (машинное отделение).

Эти три контура должны взаимодействовать в логике нисходящего потока: стратегический контур определяет цели, тактический контур определяет необходимые изменения и требования на операционном уровне, а процессы и ресурсы операционного уровня перестраиваются в соответствии с требованиями.



Но на практике в большинстве компаний эти три контура разорваны. В результате, процессы существуют в своей изолированной реальности, слабо связанной со стратегией.

Почему так случается? Да ровно потому, что представители менеджмента компаний зачастую слабо представляют себе место процессного управления в системе управления организацией в целом. И поэтому вопрос о взаимосвязи требований к процессам со стратегией ставит их в тупик.

Непонимание того, как процессное управление встраивается и с точки зрения взаимодействия с другими элементами системы управления и с точки зрения предназначения процессного управления как такового, приводит к тому, что попытки его внедрения ни к чему не приводят.

Чаще всего (по моим наблюдениям и получаемым в экспертном сообществе отзывам) попытки системно зайти на тему управления бизнес-процессами терпят фиаско на первом же шаге из-за неправильной постановки целей верхнего уровня.

Один из примеров — «хотим внедрить Бережливое производство» — описан выше. Вот другие тупиковые примеры задач, которые ставит менеджмент в попытке «оседлать» тему управления бизнес-процессами:

- *Хотим описать все бизнес-процессы и автоматизировать их.* Но насколько это осознанное видение? Например, если затем описанные и автоматизированные процессы застынут в неизменном состоянии — тот ли это результат, который необходим?

- Или еще проще: *хотим автоматизировать/цифровизовать процессы.* В такой постановке задачи крайне важно понимать, что цифровизация не является панацеей и цифровиза-

ция кривых процессов приводит к кривым цифровизованным процессам, зачастую не создавая дополнительной ценности для бизнеса.

С чего начать, чтобы правильно сформулировать цели процессного управления?

Для корректной постановки этих целей целесообразно ввести понятие операционной эффективности как состояния, при котором организация способна обеспечивать клиентов требуемым объемом продуктов и услуг, с требуемым качеством и оптимальными затратами.



При этом крайне важно, чтобы операционное ядро было адаптивным: способным интенсивно обновляться в соответствии с возникающими вызовами внешней среды и стратегии компании.

Если требование адаптивности операционного ядра не включить на самом раннем этапе развертывания процессного управления, то высоки риски столкнуться со следующими артефактами:

- талмудами регламентов, которые редко кем читаются и к повседневной деятельности зачастую имеют крайне опосредованное отношение;
- дорогими и неповоротливыми ERP-системами;
- подразделениями, посылающими друг друга куда подальше, концентрирующимися только на своих KPI и занимающимися субоптимизацией на своих участках деятельности;

- рядом улучшений на старте, после которых энтузиазм иссякает и системного совершенствования процессов не возникает.



Очевидно, что никому не захочется получить такие артефакты. Поэтому мы в нашем путешествии в страну операционной эффективности будем фокусироваться на подводных камнях, ожидающих неопытных капитанов у побережья процессного управления, и на способах их обхода.

Наша цель — построить операционное ядро, которое способно к постоянному обновлению и совершенствованию!

Далее в рамках этой книги мы с Вами обсудим:

- 1) Что такое бизнес-процесс;
- 2) Что такое метрики бизнес-процесса и как они формируются;
- 3) Как выстраивается цикл управления бизнес-процессом и какие существуют роли в управлении бизнес-процессом;
- 4) Как оценить зрелость того или иного бизнес-процесса;
- 5) Какие цифровые инструменты целесообразно применять для управления бизнес-процессом на том или ином уровне зрелости;
- 6) Как методология выявления и решения проблем используется для непрерывного совершенствования процессов;
- 7) Как на уровне компании развернуть систему процессного управления;
- 8) Как сформировать организационные стимулы для постоянного улучшения бизнес-процессов;
- 9) Как обеспечить согласованность требований к процессам со стратегией компании;
- 10) Как обеспечить горизонтальную согласованность процессов и не допустить возникновения проблем функционального эгоизма и субоптимизации;
- 11) Как сделать операционное ядро адаптивным, а процессы — живыми;

12) Где и как возникает взаимосвязь процессного и проектного управления, и почему процессное и проектное управления органично дополняют друг друга, а не являются альтернативами.

Глава 1. Управление бизнес-процессом

В этой главе мы обсудим понятие бизнес-процесса, метрики бизнес-процесса, цикл управления процессом и роли в управлении процессом, методологию оценки зрелости бизнес-процесса, а также подходы к регулярному совершенствованию.

В дальнейшем повествовании местами будет использоваться термин «бизнес-процесс», а местами просто «процесс». Воспринимайте их как синонимы.

1.1. Понятие бизнес-процесса

Итак, что же такое процесс?
Определение звучит так:

Процесс — регулярно повторяемая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая стандартизированные входы в стандартизированные выходы



А теперь разберём это определение по косточкам, но по-человечески.

1. У процесса есть результат — продукт

Продукт (его называют «выход») может быть материальным (деталь, химическое вещество и т. п.) или информационным (файл, отчёт на бумаге, запись о согласовании чего-то в информационной системе). Часто у процесса несколько выходов. Например, за смену производство выдаёт и партию изделий (материальный выход), и сменный отчёт (информационный выход).

Выходы бывают основными и побочными.

Основной выход — это главный результат процесса, ради которого он существует. Это продукт, информация или услуга, которые создают ценность для внешнего или внутреннего клиента.

Побочные выходы — это дополнительные результаты процесса, которые не являются его главной целью. Они могут возникать в ходе выполнения процесса, но не предназначены для удовлетворения основной потребности внешнего или внутреннего клиента.

Как пример побочного выхода можно привести данные об отгрузках, генерируемые при создании документов отгрузки (для обеспечения процесса отгрузки товара). Эта информация может быть далее использована для прогнозирования спроса и планирования производства и закупок. Но основным выходом эти данные не являются.

Зачем их различать? Хотя бы для того, чтобы, погнавшись за улучшением побочного выхода, не ухудшить основной выход. А такое нередко случается.

В качестве иллюстрации приведу зарисовку из романа «Град обреченный» Аркадия и Бориса Стругацких. Ранним утром колонна мусоровозов выстроилась в длинную очередь у городской свалки. Двигаться вперед не позволяла работа учётчика, который вёл строгий журнал. Он не успевал фиксировать данные с каждой машины, что и создавало затор. Пока водители ждали, вокруг царила атмосфера бессмысленной и гнетущей бюрократии. Один из персонажей, Андрей, негодовал по этому поводу, но его коллега Изя Кацман цинично объяснил ситуацию: учётчик — всего лишь подневольный винтик системы, который делает свою работу, чтобы в конце месяца начальство могло сдать отчёт. Мэр будет доволен, ведь мусор формально вывезен и учтён. А город тем временем утопал в мусоре и ужасном запахе тухлятины.

Создание выхода процесса является основной целью процесса. И с определения основной цели процесса необходимо начинать анализ любого процесса.

Нередко в моей практике возникали ситуации, что попытка определить цели процесса приводила к тому, что становилась понятна бессмысленность его существования. Чаще всего такое возникало в многочисленных офисных процессах. Бывали прецеденты, когда в результате упразднялись целые группы процессов, а вместе с ними и подразделения, занимавшиеся бессмысленной работой.

Анализ процесса всегда начинайте с определения его главной цели. Иногда выясняется, что процесс вообще не нужен.

2. Процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных операций

Например, на металлообрабатывающем производстве лист металла может проходить через операции резки, после чего нарезанные элементы могут поступать на операции штамповки или гибки, а затем сварки и окраски.

Или — другой пример — процесс согласования договора может включать в себя согласование руководителя подразделения с внесением необходимых правок, после чего откорректированный договор поступает на согласование финансовой службы с внесением необходимых правок, а затем — на согласование юридической службы.

3. Процесс использует входы, которые на каждой операции процесса подвергаются трансформации

В вышеприведенном примере процесса согласования договора входом является проект договора, который на каждом этапе согласования последовательно подвергается изменениям — внесению правок

Важно понимать, что любая операция внутри процесса — это тоже процесс, у которого есть входы и выходы.

Входы, как и выходы, могут быть информационными и материальными. Так у процесса производства входами являются сменное задание (информационный вход), а также сырье и материалы (материальный вход).

У процесса есть требования ко входам.

Например, производители высококачественных сыров формируют требования к поставщикам молока, включающие содержание казеина и жиров, кислотность и плотность, содержание бактерий и ряд других.

А процесс производства изделия из металла формирует требования к типу металла (черный, оцинковка, нержавеющая сталь определенной марки, металл с определенным покрытием), толщине металла, прочностным характеристикам и иным характеристикам.

4. Процесс — повторяющаяся и стандартизованная деятельность

При проведении семинаров я часто задаю аудитории вопрос: некая компания собирается построить завод — это процесс или проект?

Кто-то с ходу отвечает, что это — процесс. Более вдумчивые слушатели отвечают: если речь идет о строительной-инжиниринговой компании, которая специализируется на строительстве заводов, то это — процесс. Ответ последних я обычно дополняю следующим: если даже компания строит завод для себя, но таких заводов она уже построила несколько десятков (то есть такая деятельность для нее уже не уникальная, а периодически повторяемая), то это — процесс.

Что еще важно для понимания процесса?

Первое — потребители выходов процесса могут быть:

- внешние — например, покупатели продукции, государственные органы (для процессов формирования налоговой и статистической отчетности) и т. п.;
- внутренние — сотрудники (например, для процессов обучения), менеджмент (например, для процессов формирования регулярной управленческой отчетности) или другие процессы, которые используют выход данного процесса как один из своих входов.

Второе — важно разделять понятия «процесс» и «экземпляр процесса»:











- Процесс — это общая модель или шаблон последовательности действий, направленных на достижение конкретной цели или результата.

Он включает в себя алгоритм выполнения, роли участников, правила распределения задач, типы данных и другие параметры, которые определяют логику работы.

- Экземпляр процесса — это каждая конкретная реализация процесса, возникающая при его запуске в работу. Это единичное выполнение действий, которое приводит к конкретному результату.

Например, если процесс — это «Запрос на командировку», то экземпляр этого процесса возникнет, когда сотрудник начнет формировать такой запрос.

Дополнительно разницу понятий «процесс» и «экземпляр процесса» описывает нижеприведенная таблица.

 Критерий	 Процесс	 Экземпляр процесса
 Суть	 <p>Общая модель последовательности действий, направленная на достижение результата.</p>	 <p>Конкретная реализация процесса с конкретными данными, участниками и ходом выполнения.</p>
 Цель	 <p>Описание алгоритма и правил выполнения.</p>	 <p>Получение конкретного результата.</p>
 Связь	 <p>Процесс — это шаблон, на основе которого создаются экземпляры.</p>	 <p>Экземпляр — это реализация процесса в деятельности.</p>

1.2. Метрики бизнес-процесса

Управлять можно только тем, что можно измерить.

Кто это сказал — точно неизвестно. Авторство приписывают разным людям, так что родоначальника не отследить.

Но сделали эту фразу по-настоящему популярной Нортон и Каплан. Для них она стала основой их знаменитой разработки — Сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard).

До сих пор спорят: а применим ли этот принцип ко всему? И правда — какими показателями измерить, виртуозно ли симфонический оркестр играет произведение? Пожалуй, никакими.

Но в процессном управлении без метрик — никуда. Без них крайне трудно понять: в каком состоянии процесс сейчас? И дали ли проведенные улучшения реальный эффект?

Поэтому без набора метрик для каждого процесса нам просто не обойтись.

Метрики процесса бывают трех видов:

1. **Мощность** — максимальный объём продукции, который процесс может стабильно выдавать.

2. **Результативность** — характеристики соответствия результатов процесса тому, что нужно потребителям, и регламентированным требованиям.

3. **Эффективность** — сколько ресурсов (оборудование, люди, деньги) требует процесс. Измеряя метрики, вы можете оценивать текущее состояние процесса, выявлять проблемы и выработать необходимые улучшения.

Важный нюанс про метрики результативности: их должно быть два типа.

Первый тип — показатели внешнего восприятия. Они отражают то, что думают потребители и клиенты. Дают чёткое понимание: как качество результатов процесса выглядит с их стороны, глазами клиента.

Самый известный пример — CSI (Customer Satisfaction Index), индекс удовлетворённости клиентов. Его измеряют через опросы.

Второй тип — внутренние показатели результативности. Это внутренние замеры. Вы оцениваете результаты своей работы, но опять же — с прицелом на потребителей.

Примеры:

- доля заказов, выполненных в срок и в полном объёме;
- доля заказов без рекламаций.

Внешний взгляд (опросы) и внутренние показатели (доля выполненных заказов, рекламации и пр.) обеспечивают полную картину качества результатов процесса.

Как сформировать набор метрик для процесса? За два шага.

Шаг первый — чётко определить цели процесса

Шаг второй — на основе этих целей выработать метрики.

Главное правило: метрики не рождаются в пустоте, не берутся «с потолка». Они должны рождаться из целей процесса. Всё просто: сначала понимаем, зачем процесс нужен и к чему мы стремимся, а потом решаем, как это будем измерять.



Разберем это на конкретном примере процесса *Управление взаимоотношениями с клиентами*.

Цели этого процесса можно определить следующим образом:

- расширение клиентской базы и удержание существующих клиентов
- выявление потребностей клиентов и максимально полное их удовлетворение
- сбор обратной связи от клиентов и инициация улучшения внутренних процессов для повышения удовлетворенности клиентов

- прогнозирование объемов реализации продуктов/услуг с высокой точностью

Опираясь на данные цели, можно выделить следующие характеристики:

- OTIF (On-Time In-Full) — доля заказов, выполненных точно-в-срок в полном объеме
- CSI (Customer Satisfaction Index) — индекс удовлетворенности клиентов
- CRR (Customer Retention Rate) — показатель, который измеряет процент клиентов, оставшихся с компанией в течение определённого периода времени (помогает понять, как долго клиенты остаются с компанией)

- Индекс точности прогнозирования продаж
- Производительность труда сотрудников торгового блока
- Затраты на привлечение 1 клиента.

На своих семинарах я часто задаю вопрос: «А теперь давайте разберёмся, какие из этих показателей относятся к результативности, а какие — к эффективности?»

С первыми двумя группами участники справляются легко:

- OTIF, CSI, CRR — это результативность (все согласны)
- Производительность труда торгового блока и Затраты на привлечение одного клиента — это эффективность (тоже без споров)

А вот когда доходит до Индекса точности прогнозирования продаж — начинаются сложности. Кто-то говорит, что это — показатель эффективности. Кто-то — что результативности, но почему — объяснить не может.

Как я помогаю аудитории разобраться?

Напоминаю простую вещь: клиенты бывают не только внешние, но и внутренние.

И правда, кому нужны прогнозы продаж?

- Финансовой службе (точнее, процессу формирования прогнозов движения денег). Клиентом в данном случае является внутренний процесс.

- Процессам формирования планов запасов, производства и закупок.

Получается, что точность прогнозов продаж показывает, насколько качественный вход мы обеспечили для внутренних клиентов. А это чистая результативность, а не эффективность.

Очень важный момент, который нельзя упускать: как только вы сформировали метрики — сразу же, без промедления, определите чёткий и аудитопригодный механизм их измерения.

Я очень часто встречаю одну и ту же картину: люди занимаются формированием процессных метрик, тратят время, силы, а толку — ноль. Почему? Потому что забыли самое главное: не определили, как именно эти метрики будут измеряться. И в результате измерения просто не происходят. Всё повисает в воздухе.

Поэтому не допускайте этой ошибки.

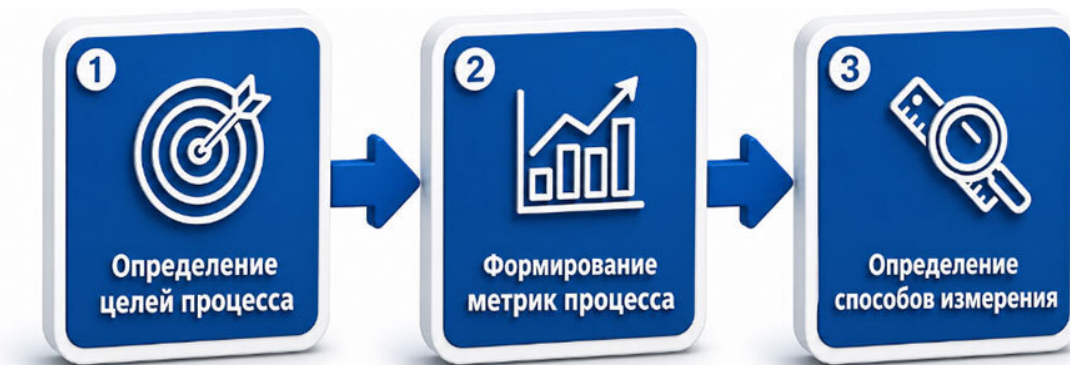
Как правильно описывать способы измерения

Описание должно быть детализированным и включать:

- из каких источников берутся данные;
- как именно они забираются;
- как они обрабатываются (включая формульную логику, то есть формулы расчётов).

Только тогда метрики начнут работать, а не висеть мёртвым грузом.

В итоге, полная логика формирования набора метрик для процесса выглядит так:



Мне часто задают один и тот же вопрос: «Хорошо, мы сформировали метрики какого-то процесса, определили способы их измерения. А как теперь поставить целевые значения по каждой из метрик?»

Я обычно отвечаю кратко, но многих этот ответ сначала удивляет. Я говорю: «Никак».

А потом поясняю.

Сначала нужно начать измерение и научиться анализировать, интерпретировать результаты. Иначе говоря, сначала вы должны понять: почему результат по этой метрике именно такой? Почему динамика изменения такая? Что на это влияет? Только когда вы начнёте это понимать, когда у вас появится осмысленная картина, тогда, через какое-то время, можно переходить к постановке осознанных целей.

Кроме того, ставить цели в отношении одного изолированного бизнес-процесса — это дело малополезное для бизнес-результата компании. Почему? Потому что требования к бизнес-процессам должны проходить через процедуры выравнивания со стратегией, а также горизонтальной гармонизации в логике «Внутренний клиент — Внутренний поставщик» (об этом мы поговорим в Главе 2).

Поэтому подход к постановке целевых значений процессных метрик — это не просто «взять и назначить цифры». Это результат комплексного анализа, который включает:

- Измерение и интерпретацию фактических значений и динамики их изменения за предыдущие периоды;

- Выравнивание целевых значений со стратегическими целями;
- Выравнивание целевых значений с требованиями со стороны процессов-потребителей.

Но вот что важно: само по себе формирование метрик и их измерение уже позволяет приступить к регулярному анализу и улучшениям процесса. Вам не нужно ждать идеально выставленных целей, чтобы начинать работать с процессом.

Подходы к улучшениям процесса затрагивают использование специального инструментария, о котором мы поговорим далее. Но перед этим нам необходимо обсудить общую логику управления и роли в управлении процессом.

1.3. Цикл управления бизнес-процессом

Бизнес-процессы — это «живые» объекты, которые требуют регулярной перестройки. Нельзя настроить процесс один раз и забыть, поскольку вокруг процесса постоянно происходят изменения:

- меняется внутренняя среда организации — процесс нужно перестраивать;
- меняются цели организации — меняются требования к результатам процесса — процесс нужно перестраивать;
- меняются требования процессов-клиентов — меняются требования к результатам процесса — процесс нужно перестраивать;
- фактические результаты не дотягивают до планов — нужно анализировать причины и, в итоге, нужно перестраивать процесс.

Все это приводит к тому, что ни один процесс не «отливается в монолите», а представляет собой живой и регулярно перестраивающийся объект. Важно лишь, чтобы перестройки не носили хаотичного неуправляемого характера, для чего должен реализовываться нижеприведенный цикл управления процессом.



На этапе **проектирования процесса** необходимо:

1. Понять, как процесс осуществляется сейчас;
2. Проанализировать текущее состояние и найти потери;
3. Спроектировать новую логику — улучшенную, оптимизированную.

После этого новую логику необходимо **протестировать**, чтобы подтвердить ее работоспособность и выявить возможные «шероховатости». При необходимости, по результатам тестирования могут быть внесены изменения в спроектированный процесс.

По моим наблюдениям, в организациях нередко пренебрегают тестированием процесса. Это часто приводит к тому, что запущенный в эксплуатацию процесс начинает сбоить и иногда даже парализует деятельность. Итогом этого оказывается быстрый откат процесса к предыдущему состоянию и блокировка дальнейших инициатив по улучшению процесса («знаем мы ваши улучшения»), что очень печально. Важно понимать, что осуществление процесса в сознании и осуществление его «приземленной» в деятельность версии могут довольно сильно отличаться в силу наличия особенностей, которые зачастую не видны архитектору процесса. Как говорил по этому поводу Йоги Берра: «В теории разницы между теорией и практикой нет, а на практике — есть». Поэтому не жалейте сил и времени на тестирование процесса. Формула компании Тойота в этом отношении гласит: 70 % сил и времени должно затрачиваться на проектирование и тестирование, 30 % — на внедрение.

После того, как процесс спроектирован и успешно протестирован, следует этап **стандартизации процесса**.

На этом этапе логика его исполнения должна быть документально зафиксирована в виде регламента, стандартной операционной процедуры или иного подобного документа.


При регламентации важно понимать, что стандарт исполнения процесса — это не закон, понуждающий к исполнению, а фиксация знаний о наилучшем (известном на текущий момент) способе исполнения процесса.

Стандарт — это описание порядка действий, обеспечивающего получение стабильного результата на выходе с оптимальными затратами ресурсов.

Такой взгляд не отменяет обязательность исполнения стандарта, но меняет акценты при регламентации с фокусом на важности фиксации знаний. «Стандартные задачи — основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам» — говорят по этому поводу в Тойоте.

Что должно быть в стандарте (см. нижеприведенную схему)

- Управленческие аспекты: цели и роли;
- Логика процесса: клиенты процесса, входы/выходы, поставщики процесса, последовательность операций;
- Аналитика: данные и показатели.

Управление 		
Цели процесса Владелец процесса Руководитель процесса Исполнители процесса		
 Логика		
Поставщики процесса Входы процесса Методы контроля качества на входе	Описание общей логики процесса (графические нотации, текстовые/табличные описания)	Клиенты процесса Выходы процесса Методы контроля качества на выходе
Данные и аналитика 		
Правила документирования операций и фиксации данных 	Показатели результативности и эффективности и способы их измерения 	

При разработке стандарта осуществления процесса важно придерживаться разумной детализации. Хороший стандарт должен четко описывать логику осуществления процесса и не «топить» в деталях. По моим многочисленным наблюдениям, на начальном этапе внедрения процессного управления владельцы процессов пытаются описывать все вплоть до самых мелких нюансов, полагая, что таким образом они делают лучше.

Но на практике излишне детализированный документ, который исполнители процесса не могут прочитать «в один присест», наоборот, создает проблему, которую в известной поговорке описывают как «за деревьями не видно леса». Мы еще будем возвращаться к этой теме в блоке, посвященном обеспечению адаптивности операционной модели компании, а пока движемся дальше.

Этап **исполнения процесса** должен начинаться с обучения руководителя и исполнителей.

После разработки стандарта важно не просто выпустить его в формате документа с посылкой «читайте, там все написано». Важно провести обучение исполнителей, заострив их внимание на том, в чем ключевые изменения по сравнению с действовавшей версией процесса и в чем смысл этих изменений (почему их было решено внести).

Если Вы пропустили эту фазу, как нередко бывает, не удивляйтесь, если через какое-то время обнаружите, что исполнители все еще осуществляют процесс по-старому.

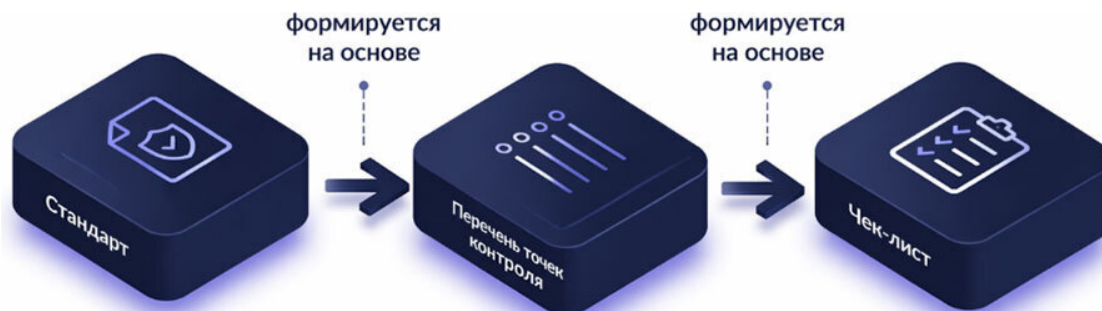
Вторым же элементом управления исполнением процесса должны стать разработка и запуск регулярных аудитов исполнения процесса. Только через регулярные аудиты Вы можете сформировать понимание — осуществляется процесс в четком соответствии со стандартом или нет.

Подготовка к запуску регулярных аудитов процесса требует:

- Разработать чек-лист — что и как проверять (по точкам контроля);
- Описать процедуру: кто, как часто, где хранятся результаты, как контролируют исправление ошибок.

Назначение чек-листа — зафиксировать что и как проверяет аудитор при проведении контрольных процедур. Для разработки чек-листа (см. нижеприведенный рисунок) требуется обратиться к стандарту осуществления процесса и на его основе определить перечень точек

контроля при проведении аудитов, а затем на основании перечня точек контроля уже сформировать чек-лист.



Сам чек-лист формируется в табличной форме и содержит (см. таблицу ниже): перечень точек контроля, способ оценки соответствия (визуальное наблюдение, просмотр контрольных журналов, проведение контрольных замеров и т. п.), результаты оценки, выявленные несоответствия, предписания, комментарии.

Перечень точек контроля	Способ оценки соответствия	Результаты оценки	Выявленные несоответствия	Предписания	Комментарии

На основании предписаний по результатам аудита формируется перечень задач с ответственными и сроками. Результаты исполнения этих задач отслеживаются Владельцем процесса и Руководителем процесса.

С разработкой чек-листа мы разобрались и теперь пора обсудить второй аспект — процедуры проведения аудитов. Здесь возникают три ключевых вопроса.

Первый вопрос: кто должен проводить аудиты?

Нужно отметить, что здесь существует до трех (но гарантированно два) уровней аудитов:

- Руководитель процесса (данная роль будет подробно описана в следующем параграфе) как лицо, непосредственно отвечающее за исполнение процесса в соответствии со стандартом, должен проводить регулярные аудиты (по сути, это — самоаудиты — он проверяет, насколько четко он организовал и контролирует исполнение процесса);

- Владелец процесса (данная роль также будет подробно описана в следующем параграфе) как лицо, спроектировавшее процесс и заинтересованное в четком исполнении стан-

дарта, также должен проводить регулярные аудиты, но с меньшей частотой, чем Руководитель процесса;

- (опционально) В крупных компаниях формируются подразделения внутреннего аудита, которые также проводят аудиты, причем в более широком контексте, чем Руководитель процесса и Владелец процесса — они оценивают не только исполнение стандарта, но и сам дизайн процесса (дают оценку того, насколько оптимален процесс).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.