



# МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ ОАО «РЖД»  
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

№1/МАРТ 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| МЕРОПРИЯТИЯ .....                                                                                                                                          | 3  |
| ВШЭ открыла набор на новую программу профессиональной переподготовки<br>«Процессное управление: моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов»..... | 3  |
| 19-я конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов» .....                                                                                      | 4  |
| НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ .....                                                                                                                                 | 6  |
| Анализ стратегии: ключевой этап внедрения процессного подхода .....                                                                                        | 6  |
| Практика управления процессами и рисками от девелопера «СБД».....                                                                                          | 9  |
| Яркость и блеск стандартов на системы менеджмента. Часть 2. Процессный подход.....                                                                         | 19 |
| Что такое архитектура бизнес-процессов и как она используется.....                                                                                         | 30 |
| Процессное управление в компании: от принципов к требованиям, процессам<br>и мероприятиям в проекте внедрения СУБП .....                                   | 38 |
| Реальные примеры ошибочных решений в начале внедрения процессного подхода<br>в организациях.....                                                           | 50 |
| Пути профессионального роста специалиста по управлению бизнес-процессами .....                                                                             | 52 |
| Качество предоставления госуслуг в Чувашии растет благодаря внедрению процессной<br>аналитики .....                                                        | 58 |

## МЕРОПРИЯТИЯ

### **ВШЭ открыла набор на новую программу профессиональной переподготовки «Процессное управление: моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов»**

Программа разработана для управленцев различного уровня, руководителей и участников проектов по оптимизации деятельности предприятий и учреждений различных отраслей и сфер деятельности, консультантов, специалистов ИТ-специальностей, а также всех желающих получить уникальный набор компетенций по управлению современной организацией как системой процессов.

- Старт курса: 24.04.2025;
- стоимость обучения: 200 тыс. руб.;
- продолжительность: 8 месяцев;
- формат обучения: онлайн асинхронный;
- документ: диплом о профессиональной переподготовке.

Данная программа разработана на основе мировых стандартов в сфере BPM, процессного подхода и бизнес-аналитики (BPM СВОК, ВАВОК), а так же с учетом требований российского профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению» (Утвержден Приказом Минтруда и социальной защиты России №248н от 17.04.2018).

В разработке программы и в ее реализации принимают участие эксперты-практики из ведущих компаний и профессиональных ассоциаций АВРМР Russia, российского отделения международного института бизнес-анализа ИВА, Московского отделения ISACA. Реализуется с 2010 года.

Цель программы: дать слушателям знания, умения и навыки повышения операционной эффективности бизнеса через: внедрение процессного подхода к управлению, оптимизации бизнес-процессов и обеспечение взаимосвязи бизнес-архитектуры и архитектуры в области ИТ, с целью последующей трансформации бизнес-процессов с использованием новейших ИТ-решений.

#### **Программа обучения**

Модуль 1. Диагностика организации, сбор информации и выявление подхода к управлению. Понятие бизнес-процесса

1.1. Специфика структурно-ориентированного и процессно-ориентированного подходов

1.2. Организация как система. Диагностика организации, определение зрелости процессов

Модуль 2. Методологии и нотации моделирования процессов

2.1. Основные принципы, этапы и уровни моделирования организации как системы

2.2. Нотации для детального моделирования процессов. Специфика использования программного обеспечения по моделированию процессов

Модуль 3. Анализ бизнес-процессов

3.1. Методы анализа и критерии оптимизации процессов

3.2. Анализ процесса и разработка модели "Как должно быть"

Модуль 4. Реализация стратегии на уровне процессов. Связь стратегического и операционного уровней управления. Управление бизнес-требованиями

4.1. Значение стратегии в управлении процессами

4.2. Специфика реализации стратегии в зависимости от структуры и сферы деятельности организации

4.3. Анализ бизнес-требований на основе BABOK

Модуль 5. Совершенствование процессов. Социотехническая система. Оптимизация и реинжиниринг процессов

5.1. Методы совершенствования бизнес-процессов и основы управления изменениями

5.2. Формализация технического задания по проекту совершенствования процессов

Итоговая аттестация: подготовка и защита проекта

5 марта 2025 г. Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ провела мастер-класс «Интегрированное бизнес-планирование: компоненты, примеры из практики цифровизации» и презентацию программ профессиональной переподготовки «Бизнес-аналитика» и «Процессное управление: анализ, моделирование и оптимизация бизнес-процессов». Спикеры мастер-класса: Павел Шингарев, Генеральный директор российского вендора IBP платформы Knowledge Space, Николай Мамонов, директор продуктового направления Knowledge Space.

*Источник: по материалам Интернет-сайта hse.ru*

## **19-я конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов»**

15-16 мая 2025 г. в Москве пройдет 19-я конференция «Автоматизация корпоративных бизнес-процессов», организованная группой «Просперити Медиа» и порталом CFO-Russia.ru.

От эффективности корпоративных бизнес-процессов зависит эффективность бизнеса компании в целом.

О трендах и перспективах развития менеджмента бизнес-процессов в 2025 году, оптимизации бизнес-процессов: стратегии ускорения и сокращения затрат, внедрении искусственного интеллекта и RPA в бизнес-процессы, технологиях для эффективного управления бизнес-процессами, архитектуре бизнес-процессов и многом другом расскажут топ-менеджеры ведущих российских и международных компаний.

Некоторые ключевые темы конференции:

- анализ ИТ-инфраструктуры компании: как собрать данные об использовании платформ и приложений и решить, с какими продолжать работать;
- системная трансформация бизнеса как условие устойчивости и роста операционной эффективности;
- эффективная диагностика бизнес-процессов для выявления слабых мест;
- как сократить затраты на бизнес-процессы с помощью современных технологий и подходов;
- искусственный интеллект в корпоративных процессах и аналитике данных: как умные алгоритмы помогают улучшать работу компании;
- как с помощью процессного подхода идентифицировать бизнес-процесс для применения технологий и оценить будущий эффект от внедрения;
- интеграция систем для повышения эффективности: как обеспечить согласованность между бизнес-процессами и ИТ-системами.

Среди спикеров:

- Светлана Берендеева, руководитель направления внедрения стратегических изменений, Росгосстрах;
- Денис Богомолов, вице-президент по финансам, ИТ и развитию бизнеса, НИЖФАРМ;
- Ольга Костина, начальник отдела управления рисками, Международный аэропорт Внуково;
- Алла Третьякова, заместитель управляющего директора по организационному развитию, ГК Шоколадница;
- Анастасия Зверева, старший менеджер по автоматизации, Юнилевер Русь;
- Наталья Осипенко, руководитель Службы методологии бизнес-процессов, НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ».

В рамках конференции мы обсудим текущие задачи процессного офиса и многое другое. Идеально подобранные форматы для активного нетворкинга: круглый стол, специальный формат «Мировое кафе» и открытый микрофон!

*Источник: [press-release.ru](https://press-release.ru), 21.03.2025*

## НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

### **Анализ стратегии: ключевой этап внедрения процессного подхода**

Мы продолжаем разговор о бизнес-процессах – как их проектировать, внедрять, добиваться результативности и научиться ими управлять.

В предыдущей статье было отмечено, что бизнес-процессы являются неотъемлемой частью организационной системы. На самом верхнем уровне любую организацию можно представить через пять ключевых компонентов: цели, стратегию, структуру, процессы и ценности. Без них невозможно построить успешную и продуктивную компанию.

Важно понимать, что все эти элементы взаимосвязаны. Нельзя довести до совершенства только один компонент, игнорируя остальные. Такой подход не работает. Системное управление требует комплексного внимания ко всем ключевым элементам. Именно поэтому, рассматривая бизнес-процессы, мы держим в фокусе и остальные компоненты, с которыми они связаны.

Внедрение процессного подхода, который мы развиваем и применяем на практике, включает 10 четко структурированных этапов. На каждом этапе решаются конкретные задачи и достигаются измеримые результаты. Сегодня мы подробно остановимся на втором этапе – анализе стратегии компании.

#### **Первый этап: анализ ограничений**

В предыдущей статье мы обсуждали первый этап – анализ ограничений, с которыми сталкивается компания. Это критически важный шаг, потому что дальнейшая работа строится на устранении препятствий, мешающих эффективности и управляемости бизнеса.

Ресурсы любой компании ограничены, поэтому важно сфокусироваться на ключевых проблемных зонах, а не пытаться решить все сразу. В военной стратегии давно известен принцип концентрации сил: успешные армии добиваются победы за счет сосредоточения главных ресурсов на направлении главного удара. Этот же принцип действует и в бизнесе – если распылять ресурсы, результата не будет.

Первый этап помогает определить, на каких направлениях стоит сосредоточиться в первую очередь.

#### **Второй этап: анализ стратегии**

Сегодня мы переходим ко второму этапу – анализу стратегии компании. Почему он так важен?

Во многих организациях внедрение процессного подхода начинается с попытки описать все бизнес-процессы. Руководство решает, что нужно задокументировать деятельность компании, приглашаются консультанты или внутренние специалисты, которые проводят опросы сотрудников, фиксируют

их функции, составляют регламенты и обучают персонал работать по новым правилам.

Этот подход редко приносит пользу. Почему?

Когда вы просто документируете текущие процессы, вы фиксируете существующую практику работы. Но если компания сталкивается с проблемами, это значит, что текущие процессы уже неэффективны. Другими словами, вы закрепляете именно те действия, которые привели к нынешним сложностям.

Чтобы избежать этой ошибки, нужно подняться на уровень выше и взглянуть на компанию со стратегической точки зрения. Какие позиции она занимает на рынке? Насколько ее продукты и услуги соответствуют требованиям клиентов? В чем она сильнее конкурентов, а в чем слабее? Какие стратегические слабые места мешают развитию?

На этом этапе мы можем обнаружить, что некоторые текущие процессы компании просто не нужны. Их не надо описывать, регламентировать и оптимизировать — их нужно либо полностью исключить, либо перестроить.

Например, если компания сейчас использует пассивные продажи, но стратегически ей важно перейти к активным продажам, то нет смысла фиксировать старый подход. Новый процесс еще не существует в компании, и выяснить его детали через опрос сотрудников невозможно. Здесь важно выйти за пределы сложившейся системы и определить, какие процессы нужны для достижения стратегических целей.

Точно так же на этом этапе может оказаться, что каких-то ключевых процессов в компании просто нет, хотя они необходимы. Часто таким «пробелом» оказывается маркетинг. Во многих компаниях маркетинговая функция развита слабо, хотя именно маркетинг и инновации, как говорил Питер Друкер, являются единственными источниками дохода компании.

### **Основные задачи этапа**

На втором этапе управленческая команда совместно анализирует стратегическое положение компании. Это важно делать в формате рабочих сессий, чтобы все ключевые лица участвовали в обсуждении и имели единое видение ситуации.

Команде предстоит ответить на шесть ключевых вопросов:

1. Каковы главные стратегические проблемы компании?
  - Снижение прибыли?
  - Уход клиентов и снижение их лояльности?
  - Потеря доли рынка?
2. Какие перспективные направления развития мы видим?
  - Открытие новых рынков?
  - Выход на новый сегмент клиентов?

- Запуск новых продуктов или услуг?

3. Какие ключевые стратегические решения нам необходимо принять?

- Освоение новых регионов?

- Запуск новых продуктовых категорий?

- Развитие экспорта?

4. Какое позиционирование на рынке мы хотим занять?

- Лидерство по себестоимости?

- Лучшая скорость доставки?

- Уникальная экспертиза?

5. Какие процессы нам нужны для достижения этого позиционирования?

- Логистика?

- Продажи?

- Управление клиентскими отношениями?

6. Какие целевые показатели будут подтверждать наш успех?

- Рост доли рынка?

- Увеличение выручки?

- Снижение брака и повышение качества?

### **Почему это важно?**

Ответы на эти вопросы помогают понять, какие бизнес-процессы критически важны для реализации стратегии, а какие процессы можно оптимизировать или даже исключить.

Ошибкой было бы сначала пытаться регламентировать все существующие процессы, а потом выяснять, что половина из них не соответствует стратегическим целям. Гораздо эффективнее сначала понять, какие процессы нужны компании для достижения ее целей, и только после этого выстраивать их архитектуру.

### **Возможные трудности**

Иногда компании сталкиваются с тем, что у их руководства нет четкого стратегического видения. Это может быть связано с тем, что основатель бизнеса или генеральный директор не видит новых возможностей и не понимает, куда двигаться дальше.

В таких случаях анализ стратегии становится полноценным проектом по ее разработке. Это включает:

- детальный анализ целевых рынков и клиентов,
- исследование конкурентов,
- выявление перспективных направлений развития.

Если компания находится на стратегическом распутье, то процессами заниматься рано — сначала нужно определить, в каком направлении двигаться.

### **Итог**

На этом этапе команда получает четкое стратегическое видение и понимание бизнес-модели компании. Это становится основой для дальнейшей работы по разработке архитектуры бизнес-процессов.

В следующей статье мы поговорим о том, как строить архитектуру процессов на основе стратегии компании.

*Источник: iteam.ru, 10.03.2025*

## **Практика управления процессами и рисками от девелопера «СБД»**

*Как компания преодолевает болезни роста.*

*В сфере строительства эффективность процессов и управление рисками играют ключевую роль для достижения высоких результатов. Компания «СБД», реализующая проекты с 2016 года, поделилась своим уникальным опытом преодоления болезней роста. В статье рассматриваются подходы компании к процессному управлению, цифровизации, формированию базы знаний и управлению рисками, а также представлены конкретные кейсы трансформации бизнес-процессов.*

### **Как мы внедрили процессное управление**

В 2019 году компания достигла того уровня зрелости, когда для эффективного ведения бизнеса ручного управления стало недостаточно. «СБД» не обошли стороной типичные проблемы в сфере строительства: сложности с импортозамещением материалов и оборудования, внесение изменений во время реализации проектов, скорость трансформации. Возникла необходимость упорядочить процессы, чтобы преодолеть болезни роста, с которыми мы столкнулись. Так с 2020 года началось внедрение процессного управления:

- на первом этапе мы смоделировали бизнес-архитектуру компании в Business Studio, определили процессы деятельности и их владельцев, обучили наших сотрудников;
- далее перевели цифровую модель деятельности в режим промышленной эксплуатации, актуализировали наши бизнес-процессы и загрузили формы документов в программу;
- с 2022 года мы регулярно оптимизируем бизнес-процессы. Для этого были созданы рабочие группы, перед которыми стоят задачи трансформации своих направлений;
- в 2023 году началось формирование базы знаний для фиксации в ней наших типовых решений и лучших практик. Для основных участников процессов мы разработали подробную матрицу RACI;

- сейчас с помощью привлечения внешних аудиторов ведется работа по оценке рисков, в том числе с точки зрения кибербезопасности. Уже сформирована стратегия управления рисками и составлена модель привязки классификатора рисков и степени их влияния к модели бизнес-процессов.

На данный момент в нашей компании описано более 460 бизнес-процессов, которые разделены на 21 группу по направлениям: «Процессы управления», «Процессы основной деятельности» и «Поддерживающие процессы». Мы моделируем в нотациях IDEF0 , CFFC , BPMN до 2-3 уровня декомпозиции.

В итоге нам удалось не только упорядочить бизнес-процессы, но и создать удобный инструмент для адаптации новых сотрудников с помощью базы знаний о работе компании в Business Studio Portal.



## От процессной архитектуры к практике организационного развития

Остановлюсь подробнее на том, как выстроена практика организационного развития в нашей компании, какие ключевые методы и инструменты мы используем для ее реализации.

### 1. Применение базы знаний.

База знаний в «СБД» позволила нам структурировать данные компании, предоставить сотрудникам легкий доступ к инструкциям и материалам, а также сохранить ценные знания, лучшие практики и успешные кейсы.

Мы регулярно актуализируем нашу базу знаний. Сейчас она состоит из 6 разделов:

- модель бизнес-процессов, включающая базы обособленных подразделений;
- перечень принципиальных технических решений;
- база удельных показателей стоимости строительства;
- классификатор и карты рисков с привязкой к модели бизнес-процессов;
- перечень IT-решений по автоматизации;
- система целеполагания и мотивации сотрудников.

## *2. Постановка целей и KPI*

Система целеполагания в «СБД» выстраивается по трем уровням, при этом декомпозиция осуществляется сверху вниз. В конце года правление компании ставит стратегические цели на будущий год, не более 4-5 целей. Далее они «опускаются» на уровень ниже и декомпозируются в основные цели проектов строительства и дирекций (около 20-30). И уже после этого формируются локальные и кросс-функциональные задачи подразделений (более 180).

Поставленные цели мы связываем с KPI сотрудников и дорожными картами развития бизнес-процессов. Для каждой цели определен вес, срок и подтверждение (документ, фотофиксация, финансовые поступления и др.). Для контроля выполнения предусмотрены годовой, полугодовой, квартальные и еженедельные чекапы.

Для нашей основной деятельности была разработана система проектных комитетов. Их задача – с помощью контрольных точек за квартал и год оценить прогресс и предупредить возможные проблемы каждого проекта строительства. Анализ проводится по следующим показателям:

- производственная программа;
- финансовые показатели;
- дебиторская задолженность;
- ситуация с кадрами;
- закупки;
- карта рисков.

Сессии проводятся один раз в квартал и по их результатам собирается общий проектный комитет для решения проблем центрального офиса и каждого проекта строительства.

## *3. Система постоянного улучшения.*

Реализована с помощью рабочих групп, которых в настоящий момент выделено три: «По улучшению проектирования», «По улучшению ценообразования» и «По подготовке исполнительной документации». Все они связаны между собой кросс-диагональными взаимосвязями и перекрестным членством.

Собрания рабочих групп проводятся раз в неделю. Для мотивации выполнения поставленных задач используется технология SCRUM и дорожная карта, утвержденная до конца года. Цели дорожной карты прописаны в KPI всех участников. Итоги деятельности рабочих групп фиксируются в локальных нормативных актах, обязательная часть которых – актуальная схема бизнес-процесса.

Председателем проектных комитетов и всех рабочих групп выступает исполнительный директор «СБД».



#### 4. Применение бизнес-архитектуры при автоматизации бизнес-процессов.

Нашей компании важна цифровизация сервисов и автоматизация бизнес-процессов, так как с их помощью удастся увеличить скорость производства, исключить человеческий фактор и оптимизировать кросс-функциональные взаимодействия, а как результат – повысить экономические выгоды.

В 2022 году мы утвердили дорожную карту на три года, которая включала задачи по внедрению 11 новых для нас инструментов. Из них на данный момент реализованы семь и еще два находятся в стадии завершения. От двух задач было решено отказаться, так как по оценкам финансовые затраты на внедрение превышали ожидаемый эффект.

## Автоматизация процессов для исключения человеческого фактора и ускорения процессов

| Дорожная карта 2022-2024 годы                                                     | 2022 |    |    |    | 2023 |    |    |    | 2024       |    |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|----|----|----|------|----|----|----|------------|----|----|----|
|                                                                                   | 1Q   | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q   | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q         | 2Q | 3Q | 4Q |
| Внедрение среды общих данных (замена BIM360 на Sber BIM)                          |      |    |    |    |      |    | V  |    |            |    |    |    |
| Выбор и пилотирование системы BI-аналитики                                        |      |    |    |    | V    |    |    |    |            |    |    |    |
| Георезервирование ключевой АС                                                     |      |    |    |    |      |    |    | V  |            |    |    |    |
| Реализация общей системы электронного документооборота                            |      |    |    |    | V    |    |    |    |            |    |    |    |
| Реализация системы комплексного электронного документооборота                     |      |    |    |    |      |    |    | X  |            |    |    |    |
| Внедрение SM и ITSM систем                                                        |      |    |    |    |      | V  |    |    |            |    |    |    |
| Сегментация сети и внедрение системы межсетевого экранирования на базе CheckPoint |      |    |    |    |      |    |    | V  |            |    |    |    |
| Пилотирование системы стройконтроля                                               |      |    |    |    |      |    |    |    | В процессе |    |    |    |
| Внедрение Личного кабинета Подрядчика                                             |      |    |    |    |      |    |    |    | В процессе |    |    |    |
| Выделение общих микросервисов                                                     |      |    |    |    |      |    |    | X  |            |    |    |    |
| Внедрение корпоративного портала (Пульс)                                          |      |    |    |    | V    |    |    |    |            |    |    |    |

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2024

При внедрении инструментов мы пользуемся следующим алгоритмом:

1. формируем бизнес-требования и проводим оценку необходимости последствий;
2. разрабатываем технические задания и анализируем возможности рынка;
3. разрабатываем прототип и его пилотирование;
4. в случае позитивного результата – переводим в опытно-промышленную эксплуатацию;
5. запускаем массовое внедрение.

### 5. Система управления рисками

В 2024 году внешние аудиторы провели работу по оценке системы управления рисками. Они проанализировали нашу модель бизнес-процессов, перечень возможных негативных последствий (финансовых, экологических, репутационных и т.д.), каталог угроз кибербезопасности и связали все это в единую матрицу. На основании этой системы и выведенных численных метрик владельцы бизнес-процессов оценили уровень угроз. Исходя из полученных данных, мы можем прогнозировать наиболее вероятные риски для конкретного проекта и для компании в целом.

Сотрудники каждого проекта строительства также формируют и регулярно актуализируют личные карты рисков, а позже представляют их на проектных комитетах. В картах содержится информация о самих рисках, их причинах, мерах по устранению, а также оценка последствий, в том числе для всей компании.

Это то направление развития компании, где формирование методологии еще продолжается. Мы понимаем, что риски будут всегда, поэтому нам важно держать их под контролем и минимизировать.

В процессе внедрения практики организационного развития компания «СБД» реализовала ряд знаковых проектов, направленных на повышение операционной эффективности и преодоление типичных для нашей сферы проблем. Ниже мы подробно расскажем о наиболее значимых кейсах трансформации бизнес-процессов.

### Кейс 1. Трансформация закупок

Изначально каждый этап процесса закупок содержал целый перечень проблем, таких как отсутствие полных исходных данных, детализированного графика и типовых форм документов, некорректные технические задания, излишнее количество согласующих, длительные сроки, некорректное заключение договоров и т.д.



Мы поставили задачу упростить процесс закупок, ускорить его и сохранить качество. Для этого ввели еженедельные собрания рабочей группы во главе с Исполнительным директором, представителями отделов Закупок, Ценообразования, IT-специалистов и других. Таким составом разбирался каждый элемент в поисках способов решения проблем.

Кроме того, мы проанализировали все закупки в «СБД» за три месяца и установили, что около 80% укладываются в 21 день. Поэтому было решено работать адресно с теми 20% закупок, сроки которых оказались выше. Было

необходимо выявить причины отклонений и отработать их, чтобы в дальнейшем они не повторялись.



Каких результатов удалось достичь:

1. Мы упростили порядок согласования и формы документов, а также оптимизировали работу подразделений, исключив ситуации, когда за один элемент отвечает несколько отделов.

2. По данным 1С наблюдается устойчивый тренд сокращения сроков закупок. Это связано прежде всего с:

- недопущением загрузки «пустых» заявок без проработанных исходных данных;
- исключением дублирования при согласовании.

3. Время на проведение процедуры закупки (от момента инициации до исполнения заявки) сократилось в среднем на 27 дней.

4. Новый состав закупочной комиссии при работе с новыми формами протоколов выполняет свои задачи в среднем на 15,5% быстрее. Что важно: вопросы перестали отправляться на повторное рассмотрение.

5. Изучение рынка, поиск и внедрение оптимальных по стоимости и функционалу технических решений, формирование объективных исходных данных помогли сохранить качество закупок.

Основная проблема, с которой «СБД» борется до сих пор, касается разработки проектных решений. Отсутствие четкого детального технического задания и постоянные изменения в процессе строительства приводят к увеличению сроков и удорожанию проекта, а следовательно к уменьшению рентабельности.

# Чек-листы принятия принципиальных решений

Выходом стала разработка чек-листа принципиальных решений. Он сформирован с разной степенью детализации для таких стадий проекта, как «Предконцепция», «Концепция», «Разработка проектной документации», «Разработка рабочей документации». К нему также добавили матрицу ответственности для основных участников проекта с кратким описанием последствий каждого этапа: что может произойти, если его не заполнить.

Полученный документ учитывает последовательность принимаемых действий и последствия непринятия ключевых решений, а также позволяет определить целевые показатели объекта и основу бюджета.

Следующей итерацией мы дополнили чек-листы матрицей причинно-следственных связей. Здесь настроена связь с федеральной нормативной базой и принципиальными решениями статьи бюджета.

Заполненные чек-листы с привязкой к конкретным объектам (оборудованию или материалу) позволяют управлению закупок формировать и инициировать проведение квалификационных отборов производителей. Методика позволит функциональному заказчику конкретнее формировать бизнес-требования с учетом всего спектра производителей оборудования и материалов, имеющих на рынке.

Сейчас мы тестируем чек-листы на проекте «Манжерок». Первые итоги «СБД» смогут подвести летом 2025 года. Ожидается, что в результате удастся сократить общий срок проектирования в два раза.

### **Кейс 3. Единая форма бюджета**

Увеличение сметы в процессе реализации проекта – одна из главных проблем в сфере строительства. Нам требовалось повысить точность бюджетирования и иметь возможность в короткий срок проводить расчеты требований заказчика.

Для этого рабочая группа по ценообразованию проанализировала реализованные проекты и их формы бюджета. Это помогло нам наглядно увидеть разницу по позициям. На основе анализа мы создали единую форму реестра требований для расчета бюджета (с разной степенью детализации для различных стадий проекта). Решение было успешно протестировано сметчиками и проектировщиками «СБД» на наших новых проектах строительства.

В единую форму бюджета мы внесли технические характеристики (виды и объемы работ), провели расчет удельных показателей стоимости по выбранным аналогам, разработали методику формирования начальной максимальной цены. Благодаря этому мы формируем обоснованную смету, которая позволяет функциональному заказчику адресно управлять параметрами

строительства и понимать, как какой-либо элемент влияет на сроки и стоимость проекта.

Использование единой формы бюджета в цифрах:

- за год нововведение протестировано на пяти новых крупных проектах;
- проведено более 50 вариаций полного расчета бюджета;
- количество сметчиков в компании сокращено с десяти до двух человек, благодаря этому экономия в абсолютных цифрах составила 33,6 млн руб;
- более точные метрики по аналитике операций позволили обосновать и добиться от заказчика увеличения вознаграждения с 3,5 до 8% от стоимости контракта, а также получить дополнительную компенсацию расходов по ряду политически важных небольших объектов;
- компания получила заказ на 11 новых проектов.

#### **Кейс 4. Противоречия в документах**

Все проекты строительства сопровождаются большим количеством документации. Проблема, с которой столкнулись в «СБД», – противоречие внутренних документов, выпускаемых разными подразделениями, и их несоответствие описанным бизнес-процессам.

В качестве решения мы поставили требование, чтобы каждый новый локальный нормативный акт содержал подробную актуальную схему бизнес-процесса. Это правило «прижилось» не сразу, внедрение заняло больше года.

Дополнительным плюсом этого метода оказалось то, что сотрудники стали больше вовлечены в изучение бизнес-процессов компании. Также документы начали утверждать не только владелец процесса, но и генеральный директор «СБД». Это повысило легитимность документации в глазах всех сотрудников.

Внедрение данного решения помогло нам:

- регулярно актуализировать карты бизнес-процессов;
- вовремя выявлять проблемные зоны кросс-функционального взаимодействия и ликвидировать их;
- утвердить схемы бизнес-процессов генеральным директором компании;
- вовлечь сотрудников в процесс оптимизации бизнес-процессов.

*Статистика актуализации бизнес-процессов «СБД»:*

- 2022 год - 61 бизнес-процесс;
- 2023 год - 70 бизнес-процессов;
- 2024 год - 118 бизнес-процессов (по состоянию на 15.10.2024).

### **Дальнейшие планы в области организационного развития**

Главное для «СБД» – не останавливаться на достигнутом, регулярно улучшать нашу деятельность и добиваться роста прибыли за счет:

- максимально быстрой и точной обработки запросов заказчика;
- формирования подробной базы знаний различных объектов. Это даст возможность внедрить классификаторы для ценообразования и проектных решений;
- реализации бесшовной системы интеграции внедряемых в настоящий момент IT-сервисов по автоматизации строительного контроля, внедрения технического документооборота, реализации личного кабинета подрядчика и других решений по цифровизации и автоматизации.

*Источник: kachestvo.pro, 04.03.2025*

## **Яркость и блеск стандартов на системы менеджмента.**

### **Часть 2. Процессный подход**

*В предисловии к первой части данной статьи отмечено, что многие подходы к менеджменту качества, включенные в ISO 9001 как обязательные элементы, на практике далеко не всегда реализуются во всей полноте, что не позволяет им заиграть всеми своими гранями. Опираясь на большой опыт проведения аудитов различных систем менеджмента, автор излагает свои наблюдения и рекомендации о том, как можно было бы отшлифовать применение некоторых из них, в полной мере обеспечив изначально присущие им яркость и блеск. В этой части статьи речь пойдет о первой грани процессного подхода – определении процессов СМК и их границ.*

### **Содержание менеджмента процессов СМК**

Значимость повышения отдачи от процессного подхода подчеркнута в ISO 9001, п. 0.3.1:

– Понимание взаимосвязанных процессов как системы и управление ими как системой **ПОВЫШАЕТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ** в получении своих намеченных результатов. Этот подход позволяет ей управлять взаимосвязями и взаимозависимостями процессов системы, что, в итоге, может улучшить общие показатели деятельности организации.

При реализации требований ISO 9001, относящихся к менеджменту «процессов, необходимых для СМК», каждой организации приходится последовательно решить четыре взаимосвязанные задачи, являющиеся

ключевыми составляющими процессного подхода, и составляющими в совокупности его суть:

1. Выделить такие процессы, то есть установить те виды деятельности, которые необходимы для СМК.
2. Установить их «внутренние» и «внешние» отличительные характеристики и измерители функционирования и при необходимости документировать это.
3. Организовать и осуществлять реализацию и управление процессами в целях обеспечения их результативности (как необходимый минимум) и эффективности (как желаемый максимум).
4. Проводить оценку и улучшать процессы на основе результатов их мониторинга и измерений.

Далее представлены предложения автора о том, как можно было бы повысить яркость этих четырех граней и их составных частей.

### ***Грань первая. Определение процессов***

Одной из первых проблем, с которыми сталкиваются организации при реализации требований ISO 9001, является вопрос о том, СКОЛЬКО и КАКИЕ процессы необходимо выделить на основе критерия их «необходимости для системы менеджмента качества», ЧТО в них является входом, ЧТО – выходом и ГДЕ проходят их границы.

Для лучшего понимания проблемы определения процессов и ее успешного преодоления автор предлагает использовать следующий подход, охватывающий три уровня погружения в обсуждаемую проблему.

*1-й уровень: процессы в менеджменте качества организации*

*Первое.* Термин «процесс» в ходе менеджмента процессов рассматривать как смысловой ЭКВИВАЛЕНТ вида деятельности, функции, работы, действия и/или некоторых их совокупностей, что соответствует его определению в ISO 9000.

*Второе.* Минимальный набор видов деятельности, которые необходимо охватить менеджментом качества, определять тем, что необходимо и достаточно для достижения целей ЭТОГО менеджмента, а именно – обеспечения уверенности в том, что совокупность собственных (внутренне присущих) характеристик продукции/услуги соответствует требованиям.

Исходя из этого, в данный набор входят четыре последовательно осуществляемых основных вида деятельности:

- установление требований к продукции/услуге;
- проектирование/разработка продукции/услуги, если это необходимо;

- подготовка и изготовление продукции / предоставление услуги и
- осуществление деятельности после поставки продукции / предоставления услуги (при наличии такого заказа).

В свою очередь каждый из этих основных видов деятельности состоит из ряда последовательно-параллельно осуществляемых этапов и не может выполняться без поддержки со стороны многих других видов деятельности (обеспечения материалами, инфраструктурой, подготовленным персоналом, управления несоответствиями, проведения измерений и т. д.), обычно называемых поддерживающими, или вспомогательными. При этом важно понимать, что все необходимые и достаточные виды деятельности организация определяет САМА, а их менеджмент в совокупности и будет являться менеджментом качества в рамках созданной в организации системы менеджмента качества.

*Третье.* Будет ли при этом организация каждый из вышеуказанных видов деятельности определять как самостоятельный процесс, собирать их в некие совокупности, называемые затем процессом, или дробить на какие-то составные части, также затем называемые процессами, – дело самой организации.

Рассмотрение же вопроса о выделении того или иного вида деятельности, включенного в выбранную модель СМК, в качестве автономного процесса, вне сомнения, должно опираться на здравый смысл и не быть самоцелью: выделение многих сотен процессов, с точки зрения автора, не является лучшей практикой, достойной тиражирования.

#### *2-й уровень: процессы в СМК организации*

Если организация внедряет у себя (полностью или частично) какую-то выбранную ею модель СМК исключительно для повышения результативности и эффективности уже существующей системы менеджмента качества (а последняя в том или ином виде в любой организации существует изначально), то, исходя из этой цели, она по СВОЕМУ усмотрению включит в свою исходную систему менеджмента качества какие-то новые или расширит уже имеющиеся виды деятельности. В результате получится набор видов деятельности, необходимых и достаточных для ее обновленной СМК. Именно он и станет тем набором, который «необходим для СМК».

#### *3-й уровень: процессы в сертифицируемой СМК*

*Первое.* Если организация намерена провести изменения в своей исходной системе менеджмента качества таким образом, чтобы после этого она могла представить ее для СЕРТИФИКАЦИИ на соответствие выбранной модели СМК (например, ISO 9001), то она будет ОБЯЗАНА так дополнить и/или изменить состав и содержание видов деятельности, включенных в эту

систему менеджмента качества, чтобы они в совокупности в ПОЛНОЙ МЕРЕ охватили все те виды деятельности, которые входят в выбранную модель СМК.

*Второе.* Следует понимать, что при проведении сертификации СМК на соответствие требованиям выбранной для сертификации модели СМК аудиторов органа по сертификации будут интересовать ТОЛЬКО те виды деятельности, которые содержатся в этой модели (в нашем примере – ISO 9001).

Никакие другие виды деятельности, даже если организация их включила в состав СМК и тоже назвала «процессами, необходимыми для СМК», влиять на результаты сертификации не должны. Выбор методов управления такими дополнительными процессами и обеспечение результативности этого управления целиком и полностью находятся в зоне ответственности самой организации, а проведение анализа этих методов и их результативности в обязанности аудиторов третьей стороны не входит.

*Третье.* Для сертификации нужно продемонстрировать СООТВЕТСТВИЕ требованиям ISO 9001 к менеджменту процессов организации ПО СУЩЕСТВУ. Применяемая при этом в организации терминология может быть своей и не во всем опираться на термины, используемые в семействе стандартов ISO серии 9000, включая ISO 9000. Задача снятия возможных терминологических проблем в первую очередь возлагается на команду аудиторов.

Яркость «определения процессов» можно повысить, дополняя представленные подходы следующим.

*Первое.* НИ ОДНА деятельность, входящая в выбранную для сертификации модель СМК, и НИ ОДИН процесс, представляющий такие виды деятельности, НЕ МОГУТ быть второстепенными или неважными. Для СМК, сертифицируемой по ISO 9001, ВАЖНЫ ВСЕ описанные в этом стандарте виды деятельности. По этой причине ни одна из них (то есть ни один соответствующий процесс) не может быть исключена из состава сертифицируемой СМК – все они «необходимы для СМК».

Это означает, что указанную выше СУТЬ процессного подхода целесообразно сделать основой менеджмента ВСЕХ охватываемых моделью СМК видов деятельности, если даже их не назвали процессами и для описания применяется не общепринятая карта процесса или паспорт процесса, а, скажем, стандарт организации, регламент или простая процедура. Для этого СОДЕРЖАНИЕ последних должно описывать не только ЧТО, КТО, КОГДА и КАК должен делать, а быть дополнено требованиями к исходным данным и критериями оценки результативности осуществления описанной деятельности, основанными на реальных потребностях фактических внешних или внутренних потребителей результатов

реализации таких стандартов, регламентов или процедур. В свое время автор не единожды встречался именно с такими процедурами, по своей сути фактически эквивалентными картам процессов, хотя так не называемыми.

*Второе.* В отличие от менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда, экологического и некоторых других видов менеджмента ХАРАКТЕР менеджмента качества таков, что в общем случае в нем НАПРЯМУЮ участвуют НЕ ВСЕ подразделения и НЕ ВСЕ сотрудники. Вместе с тем для «здоровья» бизнес-деятельности организации в целом как эти, так и многие другие виды деятельности не только важны, а и ПО ФАКТУ являются НЕ ИСКЛЮЧАЕМЫМИ из ее функционирования. По этой причине важность обеспечения результативного управления ими не вызывает сомнения, а добиться этого можно, управляя такими видами деятельности аналогично управлению соответствующими процессами СМК.

При этом возможные опасения, вызванные ощущением того, что идентификация в качестве необходимых для бизнеса большого количества самых разных процессов приведет к неадекватному росту «бумаг» и объему управленческих действий, на практике оказываются значительно преувеличенными. Подход «здравого смысла» к виду и объему документированности выделенных процессов и управлению ими позволит ограничить необходимые усилия разумными рамками.

### ***Входы процесса***

Входы процесса обычно разделяют на две группы:

а) перерабатываемые входы (материальные и/или нематериальные), которые в результате их преобразования в ходе функционирования процесса будут превращены в выходы процесса;

б) ресурсные входы, с помощью которых эти преобразования будут осуществляться, и которые могут в ходе процесса как расходоваться (например, энергоресурсы), так и оставаться неизменными (например, управленческие решения, законодательные и нормативные правовые требования).

В общем же виде входы процесса обычно представляются так, как на рис. 1.

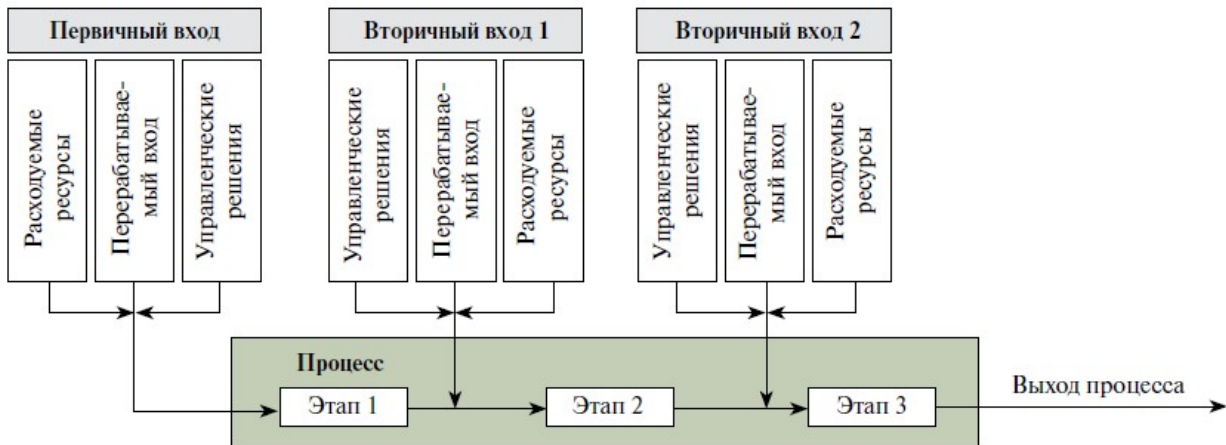


Рис. 1. Входы процесса

Автор видит возможность дополнительно отшлифовать эту грань с помощью следующего.

*Первое.* Целесообразно обратить внимание на то, что приведенная выше традиционная классификация входов (перерабатываемые, ресурсные, управленческие) на самом деле является искусственной:

– Деление объектов, необходимых для выполнения процесса, на вход и ресурсы является достаточно условным. Более важным для выполнения процесса является **ТОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ** того, что должно поступить в распоряжение владельца процесса, чтобы процесс состоялся и был выполнен успешно.

Поэтому все варианты, перечисленные выше, на самом деле в совокупности – просто **ОДИН** интегральный вход в процесс.

*Второе.* Входы и ресурсы, даже если их **РАЗДЕЛЯЮТ** между собой, действуют **ТОЛЬКО** вместе. Никакой перерабатываемый вход не сможет быть преобразован во что-то иное без соответствующего сопутствующего ему ресурсного входа и, наоборот, никакой ресурсный вход не нужен, если с им не связан соответствующий перерабатываемый вход.

*Третье.* Перерабатываемые входы и ресурсы в ходе **РАЗРАБОТКИ** процесса выявляют лишь **КАЧЕСТВЕННО** – только как **ТЕ** их виды или категории, которые **В ПРИНЦИПЕ** необходимы для полноценного и правильного превращения перерабатываемых входов в нужные выходы.

Когда же от потребителя поступает конкретный заказ, необходимые входы и ресурсы определяют уже в **КОЛИЧЕСТВЕННОМ** выражении – в тех объемах каждого вида или категории, которые **ДОСТАТОЧНЫ** для обеспечения полной трансформации необходимого перерабатываемого входа в заказанный выход.

*Четвертое.* Важно понимать и учитывать, что у каждого входа и ресурса есть поставщик(и), которым(и) необходимо управлять, используя для этого в качестве прямой подсказки положения раздела 8.4 ISO 9001.

### ***Выходы процесса***

Ключевой фактор, серьезно снижающий яркость выходов, – ограничение их состава только теми результатами преобразования входов процесса, которые заказаны и направляются потребителю. На самом же деле составных частей у выхода гораздо больше, и они в общем случае включают:

1. Заказанную продукцию (в том числе интеллектуальную) или услугу, **СООТВЕТСТВУЮЩУЮ** требованиям потребителя.

2. Продукцию (в том числе интеллектуальную) или услугу, которые были заказаны потребителем, произведены (как продукция) или частично предоставлены (как услуга), но признаны организацией **НЕ СООТВЕТСТВУЮЩИМИ** требованиям еще до их передачи потребителю.

3. Продукцию, а также образующиеся отходы, которые из-за технологических особенностей создания заказанной продукции или услуги неизбежно образуются как **ПОБОЧНЫЕ, НО ИМЕЮТ** своего потребителя (в том числе внутреннего) или потенциально **МОГУТ НАЙТИ** такого потребителя в будущем, и которые по этой причине подлежат временному хранению/сохранению в организации.

4. Продукцию, а также образующиеся отходы, для которых в настоящее время **НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ВОЗМОЖНЫМ** найти потенциального потребителя (в том числе внутреннего) и для которых по этой причине должен быть установлен специальный режим обращения с ними в течение их начавшегося жизненного цикла, вплоть до окончательного удаления/захоронения.

Подчеркнем еще раз: выход процесса **ВСЕГДА** является **КОМПЛЕКСНЫМ**, так как **ОДНОВРЕМЕННО** включает в себя в общем случае **ВСЕ** четыре указанных выше компонента. При этом **САМ ПО СЕБЕ** выход процесса как таковой у **КОНКРЕТНОГО** процесса бывает только **ОДИН**, что принципиально важно!

По этой причине **ПРАВИЛЬНО** рисовать несколько стрелок с названием «выходы процесса» (рис. 2) можно, **ЛИШЬ** признав намерение проиллюстрировать наличие у выхода **НЕСКОЛЬКИХ** компонентов, являющихся его **НЕОТЪЕМЛЕНЫМИ** составными частями. Но тогда их следует соответствующим образом **ОБОЗНАЧАТЬ**!

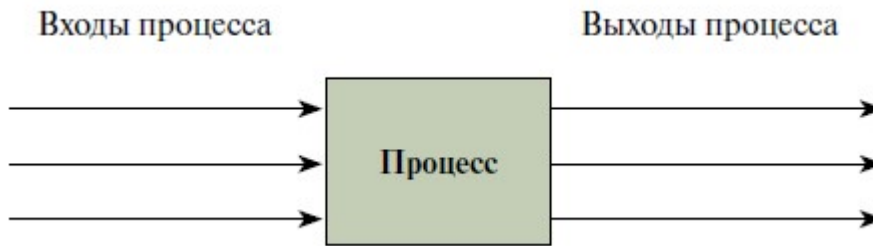


Рис. 2. Традиционное схематичное изображение процесса

В противном случае (как на рис. 2) они АВТОМАТИЧЕСКИ воспринимаются как РАЗНЫЕ выходы процесса, чего не может быть В ПРИНЦИПЕ и создает ошибочное представление о сущности понятия «выход процесса».

Более того, выход процесса может иметь комплексный характер не только по вышесказанным причинам, но и потому, что сами компоненты выхода процесса также могут быть комплексными. Например, нередко материальная продукция, получающаяся в качестве желаемого результата, передается потребителю ВМЕСТЕ с соответствующей сопроводительной документацией (паспортом-описанием, инструкцией по эксплуатации, сертификатом соответствия и т. п.). И здесь опять следует четко понимать: эти два объекта являются не двумя выходами процесса, а составляющими ОДНОГО выхода.

И еще. У всех образующихся по завершении процесса компонентов выхода процесса есть еще одно общее: они появляются и существуют ОБЪЕКТИВНО как результат ФАКТИЧЕСКИ осуществленной в ходе процесса деятельности. И ТОЛЬКО ТАКИЕ результаты функционирования процесса вправе называться его выходами – обратное будет ошибкой. В частности, нельзя считать выходами процесса показатели его результативности и/или эффективности. Да, это, конечно же, характеристики процесса, как и многие другие: длительность производственного цикла, соотношение с аналогичными процессами конкурентов, уровень воспроизводимости процесса и т. д. Но они не являются прямыми РЕЗУЛЬТАТАМИ реализации процесса. По этой причине его выходами быть не могут.

Теперь о том, за счет чего организация может повысить яркость элемента «выход процесса».

*Первое.* Любой из выходов процесса должен быть ценен для ЕГО потребителя. Это означает необходимость для организации обеспечить, чтобы потребитель соответствующей составной части выхода процесса получал его в том виде, на который рассчитывал.

Данный тезис имеет принципиальное значение, поскольку наличие несоответствий в доставленном потребителю (полученном им) выходе НЕ ПОЗВОЛИТ ему использовать его по предполагаемому назначению, что, по большому счету, сводит ценность полученного им от организации выхода процесса к нулю.

Из этого логично следует, что ВСЕХ потребителей надо идентифицировать очень тщательно, выявляя и соответствующим образом реагируя не только на их требования, но и на пожелания, потребности, способ применения/использования заказанного выхода и т. д.

*Второе.* Абсолютно все выходы после своего рождения требуют обращения с ними, поскольку с этого момента у каждого из них начинается свой ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ. И если какая-то часть или все этапы последующего жизненного цикла выхода будут протекать под юрисдикцией организации (для изготовленной продукции это могут быть этапы хранения, упаковки, транспортировки, монтажа, ввода в эксплуатацию, эксплуатации, технического обслуживания, вывода из эксплуатации, утилизации; для отходов – этапы хранения, транспортировки, переработки, захоронения; для несоответствующей продукции – этапы нахождения в изоляторе брака, переделки, ремонта, пересортицы, повторной верификации), то применительно к такому выходу организацией должны быть разработаны и на соответствующих этапах его жизненного цикла применены адекватные средства и методы управления.

*Третье.* Кроме разных компонентов конечного выхода процесса в ходе его создания могут иметь место и промежуточные выходы (рис. 3).

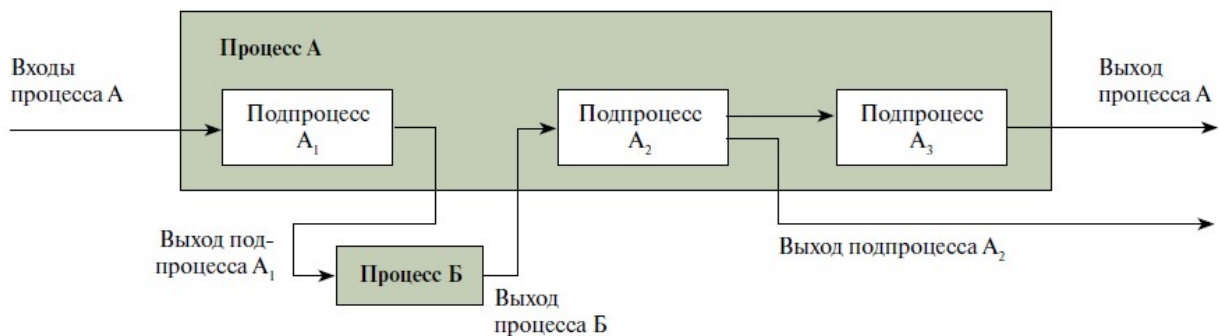


Рис. 3. Промежуточные выходы процесса

Здесь важно обратить внимание на то, что выходы из подпроцессов А<sub>1</sub> и А<sub>2</sub>, хоть и являются промежуточными, отличаются друг от друга ПРИНЦИПИАЛЬНО.

Выход из подпроцесса А<sub>2</sub> является ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ выходом процесса А. При этом такой выход может быть ТОЛЬКО нежелательным (обычно это неизбежно образующиеся производственные отходы).

Выход из подпроцесса А1 является **ВРЕМЕННЫМ** выходом процесса А. Его предназначение – попасть для дополнительной обработки в процесс Б с последующим **ВОЗВРАТОМ** полученного результата опять в процесс А. В нашем случае – в ту же точку, откуда этот выход вышел, то есть в качестве входа подпроцесса А2, но в общем случае это может быть вход совсем к другим подпроцессам. По этим причинам подобные временные выходы к **ВЫХОДАМ** процесса и отнести-то нельзя, поскольку в отличие от всех других выходов, которые по завершении процесса продолжают **СУЩЕСТВОВАТЬ**, временный выход существует лишь ограниченное время. **ПОСЛЕ** выполнения по отношению к нему всех установленных операций **НИКАКОГО** живущего самого по себе временного выхода просто **НЕ БУДЕТ**.

*Четвертое.* Очень часто потребителем выхода процесса является другой процесс, для которого данный выход является входом. Нередко это порождает инициирование ничем не обоснованной ранжировки выходов, изначально предполагающей, что **ЗНАЧИМОСТЬ** выходов процессов в качестве входов в другие процессы может **БЫТЬ РАЗНОЙ**.

Вместе с тем надо понимать, что такая значимость **ИЗНАЧАЛЬНО** является **АБСОЛЮТНОЙ**, то есть **НЕРАНЖИРУЕМОЙ**.

Это не относительная и не какая-то измеряемая величина. Требуемый следующим процессом вход (конечно, соответствующий установленным к нему требованиям) потому и называется **ТРЕБУЕМЫМ**, что для данного процесса он **ДОЛЖЕН БЫТЬ**. Именно в этом и ни в чем ином и заключается его значимость. Другое дело, что можно говорить о значимости процесса, в который данный выход передается в качестве входа с точки зрения создаваемой им ценности для организации. Но это отдельная тема.

### ***Границы процесса***

Теоретически ответственность за весь идентифицированный процесс можно возложить на одно лицо. Но если технология рождения конечного выхода сложна, процесс целесообразно разделить на составные части (отдельные процессы) и управлять ими **В ОТДЕЛЬНОСТИ** (хотя, без сомнения, согласованно), назначив ответственных за каждую **ЧАСТЬ** общей деятельности, то есть за каждый подпроцесс. Но тогда каждому ответственному нужно будет **ТОЧНО** установить его зону ответственности. Вот здесь на помощь и приходят границы.

Если говорить по существу, у любого вида деятельности или у процесса их **В ПРИНЦИПЕ** только **ДВЕ** – по входам и по выходам:

– границы по входу **ОДНОЗНАЧНО** отделяют деятельность, осуществляемую внутри данной **ЧАСТИ** общей деятельности или данного процесса (и ответственность за них), от всех тех частей деятельности или процессов (и ответственности за них), результаты которых **ВХОДЯТ** в выделенную часть или процесс **ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ** от того, где и когда этот вход происходит;

– границы по выходу **ОДНОЗНАЧНО** отделяют ответственность за результаты деятельности внутри данной **ЧАСТИ** общей деятельности или данного процесса, **ВЫХОДЯЩИЕ** из них, от ответственности за их последующую судьбу **ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ** от того, где и когда этот выход происходит.

Эти две границы необходимым и достаточным образом ограничивают область деятельности, относящуюся к данной части совокупной деятельности или данному процессу, и позволяют тем самым точно определить кто, что, где и как должен делать.

Учитывая это, схему границ процесса корректно изображать так, как на рис. 4.

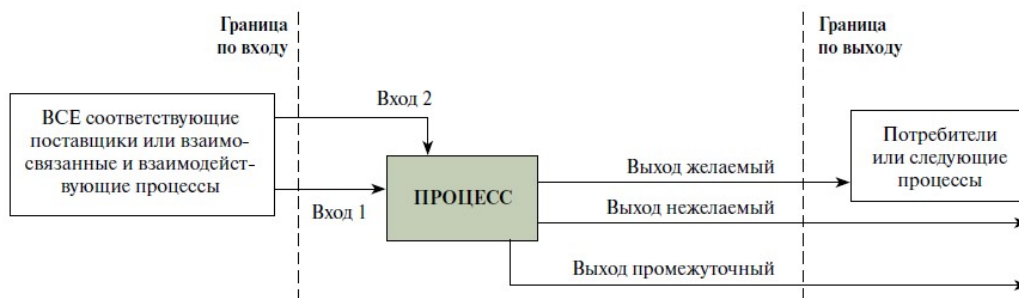


Рис. 4. Схема границ процесса

Предложения автора по обеспечению блеска этой составляющей определения процессов следующие.

*Первое.* Устанавливать границы между процессами только по осуществляемым **ДЕЙСТВИЯМ**, а не по каким-то иным критериям типа:

- наименования или условные коды процессов;
- разделы стандарта, к которому относится процесс;
- даты утверждения процессов и т. п.

Данные критерии, вне сомнения, являются определенными признаками процессов, но лишь **ИДЕНТИФИКАЦИОННЫМИ**. По ним можно отличить один процесс от другого, но однозначно разделить деятельность между двумя соприкасающимися процессами (а именно в этом состоит смысл границ процессов) невозможно.

*Второе.* Границы у процесса должны быть **ОДНИ** – они **НЕ ДОЛЖНЫ** «бегать» туда-сюда при новом запуске одного и того же процесса.

*Третье.* Одна из двух границ процесса проходит через выходы процесса. Для ее установления необходимо четко определить ТО, |что является ПОСЛЕДНИМ действием процесса, после чего образующийся результат получает наименование «выход процесса» и В ЭТОМ состоянии передается далее вместе с ответственностью за все последующие действия с ним.

*Источник: Методы менеджмента качества. – 2025. – № 3. – с.24-31*

### **Что такое архитектура бизнес-процессов и как она используется**

*От целей построения до ценности для собственников и руководителей компании.*

*Ключевые аспекты создания и использования архитектуры бизнес-процессов компании: цели построения, методы разработки, нотации и инструменты, ценность для собственников и руководителей компании – настоящая статья будет полезна и для специалистов, которые только приступают к освоению и практическому использованию понятия «Архитектура бизнес-процессов» в своих компаниях, и для опытных архитекторов для сравнения используемых ими подходов, то есть бенчмаркинга.*

Любая организация – это сложная, многомерная система. Попытка описать организацию в виде некоторого списка (даже иерархического) заранее обречена на неудачу. Таких списков (реестров) будет множество и многие из них будут связаны между собой. По сути, речь идет о некоторой многомерной матрице, где элементы связаны между собой определенными типами связей. На рис. 5 показаны основные элементы разных уровней архитектуры организации.

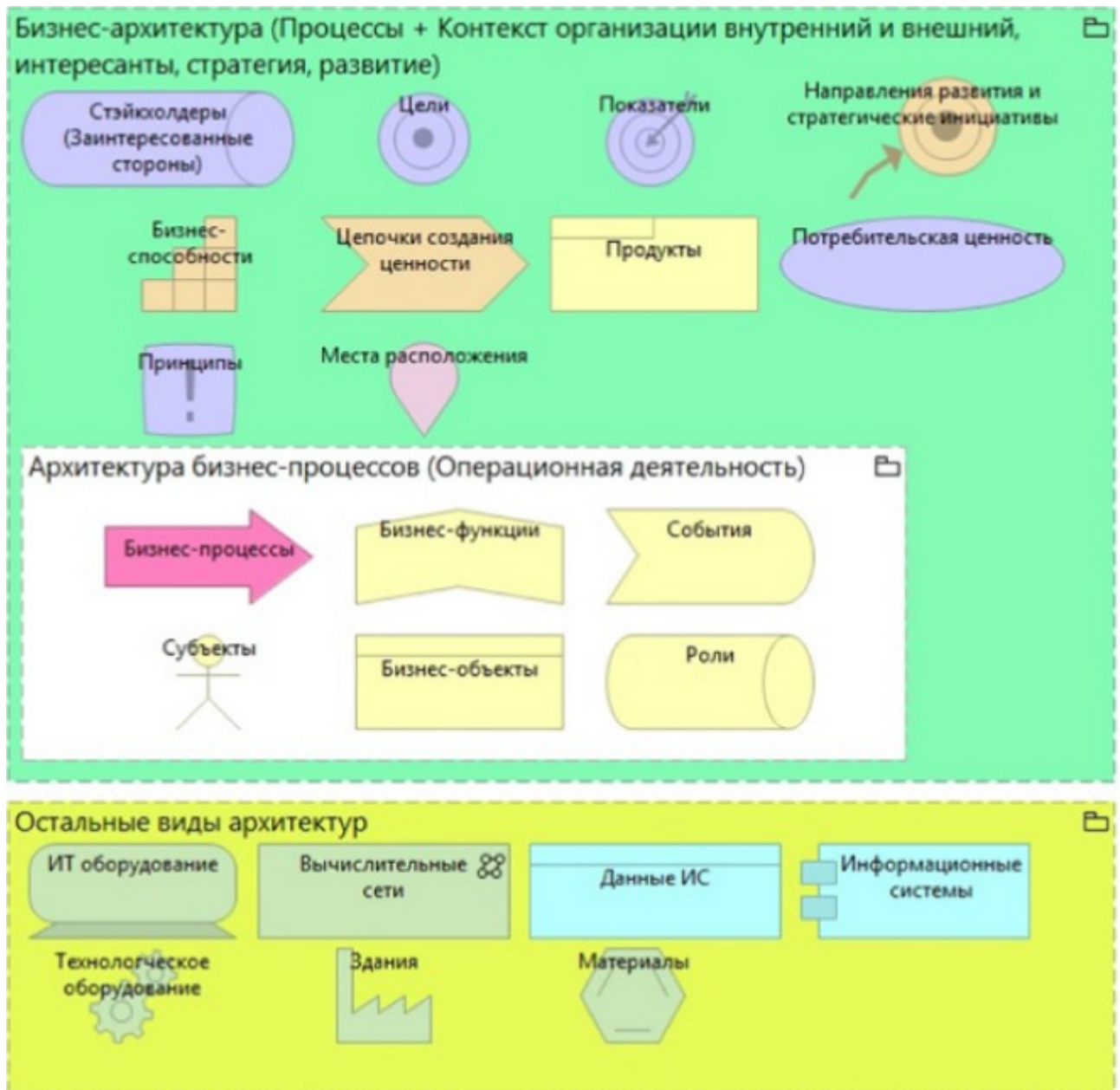


Рис. 5 Уровни корпоративной архитектуры организации

Данная композиция уровней архитектуры компании достаточно условна, но из этой картины видно, что архитектура процессов – это, во-первых, в основном про операционную деятельность, а во-вторых, про деятельность, организованную в виде бизнес-процессов. Т.е. если рассматривать организацию в целом, то бизнес-процессы и архитектура процессов – это только часть намного большей корпоративной модели организации, которую мы можем создать для отображения организации как системы.

Для примера возьмем организационно-штатную структуру компании. Это объективная реальность? В целом, да. Можно запросить и получить схему оргструктуры компании, штатное расписание и проч. Будет вполне понятно, какие в компании есть управления, отделы, должности. Также можно создать полные реестры нормативно-методических, планово-отчетных

и организационно-распорядительных документов. Эти объекты являются объективными: они реально существуют.

Когда речь заходит об архитектуре бизнес-процессов, сразу становится понятно, что это весьма субъективная сущность. Дело в том, что границы бизнес-процессов определяются людьми в рамках выполнения конкретных задач: трансформации бизнеса, внедрения систем управления (например, СМК), автоматизации кросс-функциональных процессов и т.д.

Поскольку границы процессов, их масштаб и структуру определяют люди, то архитектура бизнес-процессов – это довольно субъективная вещь.

Несмотря на это, многие современные компании так или иначе создают архитектуру бизнес-процессов и используют ее на практике.

### **Часть общей архитектуры компании**

Архитектура бизнес-процессов включает в себя не только процессы, но и информацию об организационной и ролевой структуре, системах бизнес-правил и документов компании и прочее. Процессная архитектура – это важнейшая, фундаментальная часть корпоративной архитектуры организации. Заметим, что корпоративная архитектура в целом может быть построена с использованием стандарта Archimate.

На практике в организации чаще всего в начале создается именно процессная архитектура, а потом она, можно сказать, обростает деталями: проектируется структура проектов, целей и показателей, рисков и проч. Почему именно так? Дело в том, что бизнес – это преимущественно деятельность по взаимодействию людей и систем, совокупность бизнес-результатов этой деятельности «здесь и сейчас». Четко структурированная и отлаженная деятельность, выполняемая по технологии, – это и есть бизнес-процессы. В свою очередь, это значит, что наибольший эффект мы можем получить от моделирования и дальнейшего использования именно этой части корпоративной модели/архитектуры. С системной точки зрения, нужно было бы, конечно, смоделировать компанию во всех ее аспектах, но доступные бизнесу ресурсы всегда ограничены. Практическая польза от создания комплексной модели не всегда сразу сможет превзойти затраты как на моделирование, так и (что важно!) на поддержание модели/корпоративной архитектуры в актуальном состоянии. Менеджмент должен научить работать с этим инструментом.

### **Видение архитектуры бизнес-процессов**

Рабочее определение архитектуры бизнес-процессов следующее:

«Архитектура бизнес-процессов – совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов организации, определенных на различных уровнях и представленных в виде моделей в нотациях IDEF0 (VAD) и BPMN (eEPC)».

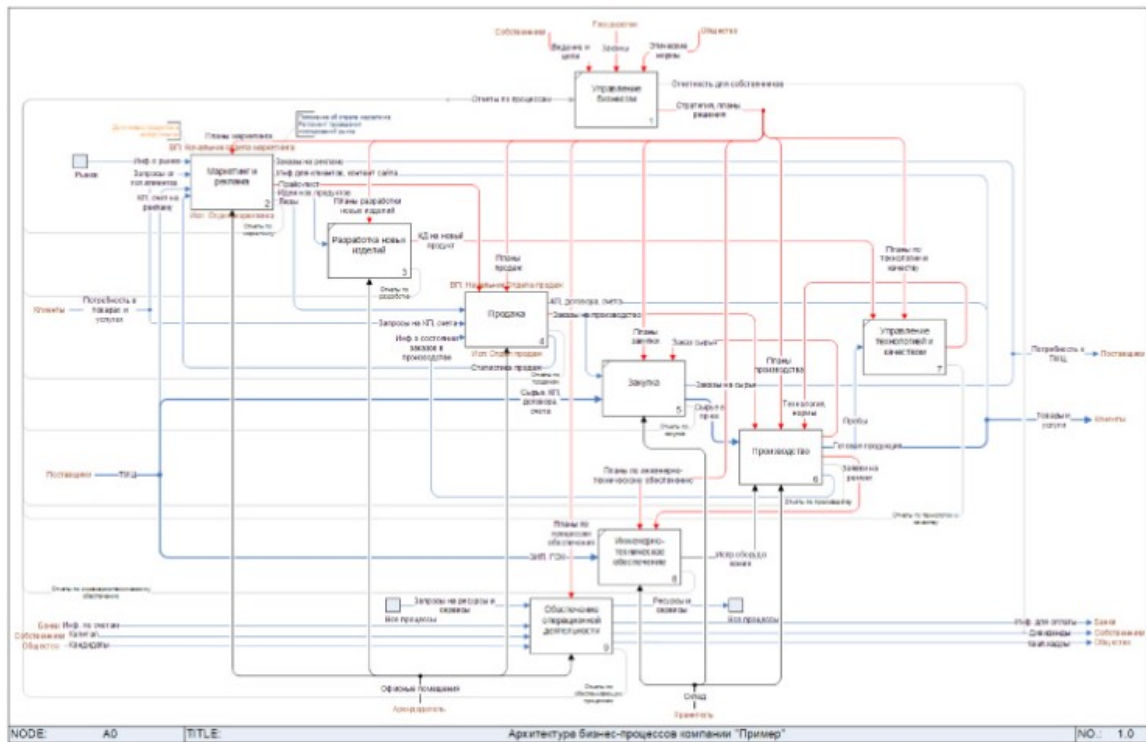


Рис. 6 Пример архитектуры в нотации IDEF0 – уровень категорий бизнес-процессов (учебный пример)

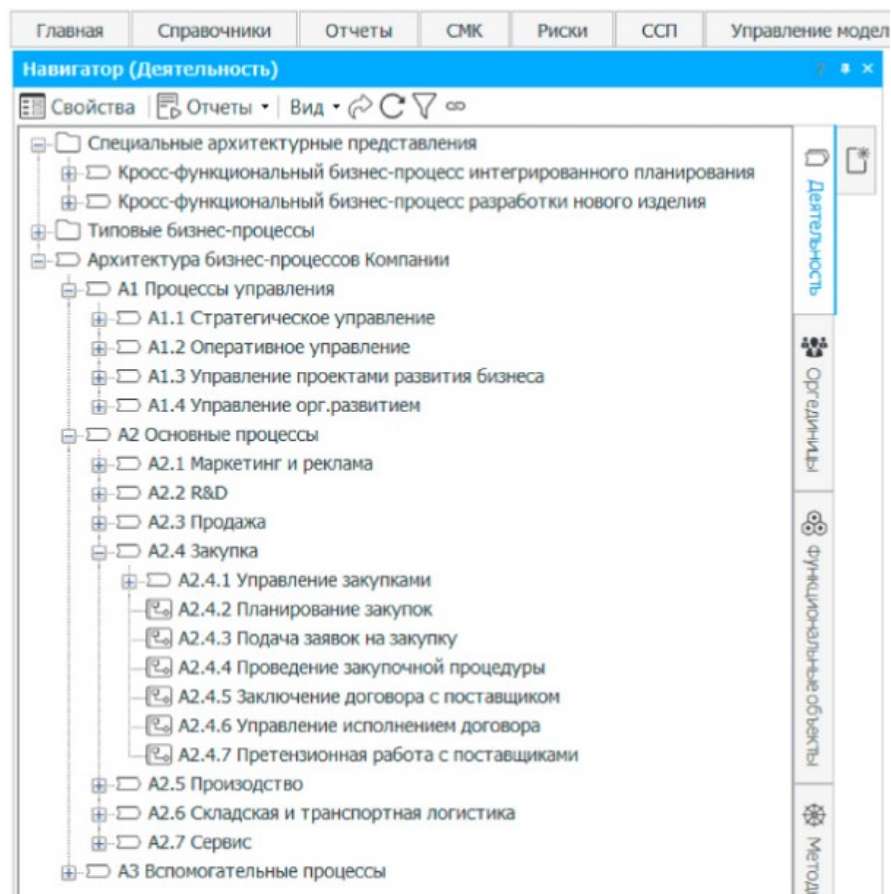


Рис. 7 Уровни процессной архитектуры (в Business Studio 6). Модели разработаны в нотациях VAD и BPMN

Прежде всего, нужно четко понимать, что разработкой архитектуры процессов занимается Процессный архитектор. В организации это может быть как отдельная должность, так и роль. Например, собственник компании тоже может ее играть (при наличии определенных знаний, навыков и инструментов).

На ис. 8 показана условная модель ролей управления архитектурной деятельностью в зависимости от уровней архитектуры организации.

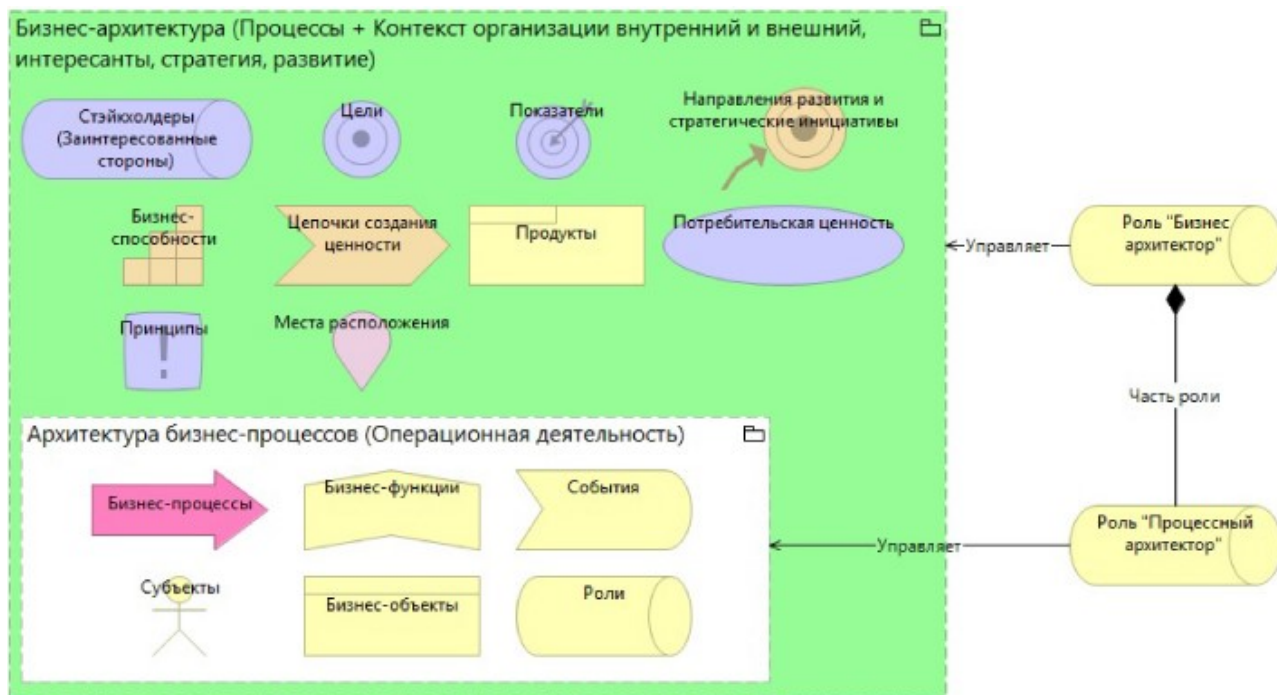


Рис. 8 Ролевая модель архитектурной деятельности организации

Должность/роль «Процессный архитектор» может быть начальной ступенью карьерной лестницы сотрудника, отвечающего за управление архитектурной деятельностью организации.

Процессный архитектор – это субъект, человек, обладающий определенными знаниями и опытом. Если поставить задачу создать архитектуру бизнес-процессов компании трем разным архитекторам, то вы получите три разные архитектуры. Конечно, в каких-то частях они будут совпадать. Но полного соответствия не будет никогда. Проблема состоит именно в субъективности взгляда и использовании различных методических подходов.

При построении архитектуры процессный архитектор выбирает конкретный метод, причем он может быть различным в зависимости от уровня модели:

1. функциональная модель;
2. структурно-функциональная модель;
3. модель на основе бизнес-компетенций;
4. модель на основе цепочек (сети) создания ценности;

5. модель на основе жизненного цикла продукции;
6. модель на основе структуры продуктов компании;
7. модель на основе цикла PDCA ;
8. линейный перечень кросс-функциональных процессов;
9. прочие экзотические модели.

При выборе метода формирования уровня архитектуры процессов для целей снижения субъективности мнения архитектора важно учитывать следующие аспекты:

- для формирования одного уровня архитектуры в рамках конкретной модели нужно использовать один главный принцип/метод формирования;
- должна быть определена заинтересованная сторона(ы)/пользователь проекции(модели) уровня архитектуры процессов;
- при формировании модели на уровне должен существовать, как минимум, один основной сценарий использования заинтересованной стороной (не архитектором) – прикладная задача менеджмента с ценным для бизнеса результатом;
- в целом, архитектура процессов должна быть полезной, в первую очередь, для бизнес-пользователей, а не только в качестве инструмента выполнения должностных обязанностей процессного архитектора.

Выбрав конкретный метод, процессный архитектор строит некоторую базовую иерархическую архитектуру бизнес-процессов. Она является основой для создания любых необходимых проекций (view). Например, руководству компании может потребоваться:

- спроектировать кросс-функциональный бизнес-процесс разработки нового изделия «от идеи до постановки на производство»;
- сформировать модель сквозного бизнес-процесса управления цепочкой поставок в группе компании;
- сформировать модель сквозного процесса ежегодных централизованных закупок товаров, работ и услуг;
- создать процесс сквозного интегрированного планирования;
- выявить все процессы, связанные с планированием и отчетностью;
- получить отдельный реестр процессов, наиболее важных с точки зрения рисков;
- создать архитектуру процессов управления для руководителя, если не получается создать модель управления в рамках логики построения базовой архитектуры, например, для директора завода или руководителя подразделения управляющей компании Холдинга;
- прочее.

Процессный архитектор, используя базовую архитектуру процессов, может создать любую проекцию (view) – для решения конкретных прикладных задач компании.

Важно понимать, что архитектура процессов — это не только базовая архитектура, но и набор дополнительных проекций, создаваемых из элементов базовой архитектуры для разных заинтересованных сторон компании. Все дополнительные проекции должны состоять из частей, определенных в базовой архитектуре компании, то есть не допускается копировать элементы базовой архитектуры, но можно создавать новые view из элементов базовой архитектуры.

### **Нотации и инструменты**

Метод построения архитектуры бизнес-процессов – это не нотация. Выучив, например, значки IDEF0, вы автоматически никогда не станете процессным архитектором. Не нужно путать метод и графическую нотацию, при помощи которой строится архитектура.

Какие нотации можно использовать для построения архитектуры? На верхнем (0-3 уровни) это, как правило, нотации VAD и IDEF0. Можно использовать также разновидности нотаций DFD, но без детализации информационных потоков. Сравнение нотаций VAD и IDEF0 можно посмотреть в моей статье «Внедрение Business Studio 6: создание системных справочников. Часть I».

На нижнем, операционном уровне можно использовать нотации eEPC и BPMN. Я всегда отдаю предпочтение нотации BPMN, так как eEPC давно и безнадежно устарела и не является уже выразительным языком моделирования, подходящим для проектирования исполняемых процессов в современных Low-code системах.

Если говорить об инструментах, то процессный архитектор может выбрать следующие продукты:

- MS Visio;
- Draw io;
- Camunda;
- Bizagi Modeler;
- STORMBPMN;
- Business Studio;
- iGrafx;
- OSAWI.

Нужно понимать, что программный продукт может как существенно ограничить, так и расширить, обогатить метод построения, который выбирает процессный архитектор. Если вы будете использовать MS Visio, например, то потом замучаетесь связывать процессы между собой в единую архитектуру.

В общем, архитектору – архитекторско. Уважающий себя архитектор должен иметь достойный инструмент, если ценит свой труд.

Не советую использовать для построения процессной архитектуры редакторы, «заточенные» только под Archimate (например, Archi – отличный редактор, но для своих задач). В целом, в стандарте Archimate процессы описываются довольно грубо, невыразительно (особенно в части Work Flow). Кроме того, сложно строить иерархические процессные модели.

Некоторые очень крупные компании создают свои «домашние» программные продукты для моделирования процессов. Но это можно рассматривать в качестве экзотики. Если вы планируете карьеру процессного архитектора, то лучше выбирать продукты – лидеры рынка, поддерживающие все основные стандартные нотации моделирования.

### **Практическое использование архитектуры бизнес-процессов**

Кто в компании заинтересован в использовании архитектуры бизнес-процессов. По степени значимости для бизнеса это:

- собственники компании;
- топ-менеджмент;
- владельцы бизнес-процессов;
- процессный офис и департамент ИТ;
- прочие.

Процессная архитектура – это продукт, разработка которого стоит немалых денег. Это оплата труда процессного архитектора и внешних экспертов, бизнес-аналитиков Процессного офиса, а главное, – время руководителей верхнего и среднего уровня, затраченное на участие в разработке и согласовании архитектуры.

Процессная архитектура как продукт является важнейшим нематериальным активом компании и должна «работать». Иначе это будет просто омертвленный, замороженный капитал. Для чего она может использоваться? Какие возможности давать? По убыванию важности это:

1. возможность целенаправленно развивать бизнес-процессы компании: вносить продуманные, обоснованные изменения в структуру процессов, изменять границы процессов и зоны ответственности руководителей, создавать новые процессы, тиражировать процессы в дочерние предприятия группы компаний, проводить слияние бизнесов, проектировать новые бизнесы и т.д.;

2. поддержка управления бизнес-процессами в рамках их жизненного цикла для владельцев процессов: стыковка процессов по входам/выходам, паспортизация процессов, цели и показатели, планы и отчеты по развитию бизнес-процессов и т.д.;

3. создание гипертекстовой базы знаний для информирования персонала: регламенты и должностные инструкции, показатели, справочная информация, результаты проектов, результаты аудитов и проч.;

4. системное планирование, выполнение и контроль работы по регламентации, автоматизации и цифровизации бизнес-процессов компании;

5. проведение бенчмаркинга – сравнение компании с конкурентами, выявление потенциала повышения эффективности бизнес-процессов.

### **Выводы**

В статье мы рассмотрели определение архитектуры бизнес-процессов, базовые методы ее создания, нотации и инструменты, возможности для практического использования.

Архитектура бизнес-процессов – это важнейшая составная часть системы управления любой современной организации, руководители которой приняли решение внедрять практики управления бизнес-процессами.

Для построения практически полезной архитектуры процессов нужны знания и опыт, который можно получить только практикой. Собственнику и руководителям компании важно понимать, что процессная архитектура – это не монолит, застывший в камне, а гибкая, меняющаяся система. Она должна быть актуальной текущей бизнес-модели компании и давать возможность ее целенаправленного развития.

*Источник: kachestvo.pro, 25.02.2025*

## **Процессное управление в компании: от принципов к требованиям, процессам и мероприятиям в проекте внедрения СУБП**

*В статье Владимира Репина представлена система принципов внедрения процессного управления в компании. Каждый принцип развернут на набор требований, для реализации которых в рамках внедрения Системы управления бизнес-процессами (СУБП) должны быть созданы и запущены в регулярную работу соответствующие бизнес-процессы организации. Статья может быть полезна собственникам бизнеса и топ-менеджерам для обсуждения принципов внедрения процессного управления в начале проекта. Представленная в статье система принципов, требований, процессов и мероприятий позволяет четко определить структуру работ по проекту внедрения СУБП и спланировать их выполнение.*

### **Принципы процессного управления**

За долгие годы развития науки и практики менеджмента было создано множество различных систем управления, связанных с бизнес-процессами.

В рамках таких систем был сформулирован ряд принципов, на которых они базируются. Например, принципы были сформулированы в стандартах ИСО на Систему менеджмента качества. Принципы формулировал Эдвардс Деминг в своей «Новой философии управления». Принципы сформулировали Майк Хаммер и Джеймс Чаппи в рамках концепции реинжиниринга бизнес-процессов и так далее. В настоящее время можно обратиться к BPM СВОК 4.0 и поискать принципы там.

Проблема заключается в том, что все эти принципы формулировались в разное время в различном контексте. Сейчас ситуация существенно отличается, в первую очередь, в плане информационно-коммуникационных технологий (интернет вещей, ИИ, Low-code, цифровая трансформация бизнес-моделей на их основе и прочее). Почти неизменным остался лишь человек (внешне – как раньше – две руки и две ноги, но внутренне – он уже другой), которого нужно учить и вовлекать в изменения.

Еще одна проблема нашего времени – это наличие большого количества симулякров (копий без наличия оригиналов), в первую очередь в Интернете. Если вы попытаетесь сделать запрос в Яндексе «Принципы внедрения процессного управления» и т.п., то получите множество материалов, копирующих друг друга с некоторыми вариациями. На Дзене можно найти статьи, где никому неизвестные авторы (возможно, нейросеть) лихо расправляются с принципами, постулируя без каких-либо оснований целые системы взглядов на определенную предметную область. Некоторые из таких принципов являются тривиальными, например, «... у процесса должны быть границы». Тот факт, что контекст процесса (его границы) – это не принцип, а неотъемлемая часть процесса как объекта управления (элемент его определения, как сущности), авторов таких материалов не интересует.

Далее. Мне не удалось найти ни в книгах, ни в статьях, ни в Интернете полной онтологической модели Системы процессного управления. Проще говоря, те теории, которые были разработаны в этой области, говорят про линейное программирование, сети Петри и так далее и тому подобное. К менеджменту бизнес-процессов они имеют очень отдаленное отношение. BPM СВОК 4.0 несколько с этим не помогает. Business Process Management по СВОК – это просто набор практически работающих рецептов, поваренная книга, но никак не онтология и теория бизнес-процессов. Позиция некоторых, весьма уважаемых членов BPM-сообщества такая – «... а зачем это нужно, если на практике можно делать проекты (автоматизации) без какой-то там онтологии? Делать, что ли, больше нечего?» Очевидно, что это слишком узкий взгляд на проблему.

Конечно, собственники компаний не настолько вовлечены в вопросы теории процессного управления, чтобы это волновало их хотя бы в малейшей

степени. Но, тем не менее, «описывать процессы» хотели, хотят и будут хотеть многие из них...

Но очевидно, что простым «описанием процессов» делу не поможешь. Это самый легкий, но тупиковый путь. Некоторые собственники компаний, подчас, ждут от этого метода каких-то волшебных результатов, «красной» управленческой кнопки – нажал и выручка выросла в 2 раза, нажал – и чистая прибыль стала на 30% больше... Но описание процессов — это только один метод из большого и серьезного набора, доступного в современном BPM. Важно отметить, что описание – это не управление процессами. Даже описав «все процессы компании», вы не сильно приблизитесь к реальному процессному управлению.

Как правило, собственник верит во все начинания, которые реализует в своей компании (иначе – нельзя – нет внутренней мотивации). Так и с процессным управлением. Мало кто из руководителей компаний действительно и искренне считает, что это не нужно, бесполезно и проч. Но одно дело – хотеть что-то внедрить, а другое – сделать это практически. Как перейти от «хотелок», сформулированных в терминах бизнес-результатов (сокращение периода «Time to market», 2-кратное увеличение оборота, рост прибыли, снижение затрат) к реальному внедрению процессного управления?

Я предлагаю собственнику бизнеса относительно простую технологию:

1. сформулировать принципы процессного управления для своего бизнеса;
2. развернуть каждый принцип через систему требований;
3. для каждого требования определить системные бизнес-процессы, регулярное выполнение которых обеспечит реализацию установленных требований;
4. определить конкретные мероприятия, которые нужно выполнить в рамках проекта (проектирование процессов, создание нормативной базы, обучение сотрудников, автоматизация), чтобы внедрить нужные бизнес-процессы и системы.

Речь идет о построении комплексной системы работы с бизнес-процессами. Одновременно можно запускать в работу 2-3 «пилотных» проекта анализа и оптимизации ключевых кросс-функциональных бизнес-процессов компании.

Предлагаю рассмотреть пять базовых принципов, на основании которых вы сможете построить свою систему процессного управления. Это минимально необходимый набор. Не ищите среди них принципы СМК, Деминга или Хаммера. Например, «Ориентация на клиента», в предлагаемой ниже системе, как принцип, не выделена. Но есть требование по регулярному анализу заинтересованных сторон. Нерационально было бы плодить принципы типа

«Бизнес должен приносить прибыль» или «Организация должна достигать поставленных целей». Эти вещи базовые, самоочевидные и не нуждаются в отдельном декларировании.

Пять принципов системы управления бизнес-процессами были сформулированы на основе опыта выполнения большого количества проектов, связанных с различными аспектами процессного управления. Не претендую на то, что эти пять принципов являются идеально правильными и представляют собой законченную, теоретически обоснованную систему. Главное в представленном ниже примере – это метод перехода от принципов к требованиям, затем к процессам и мероприятиям по их проектированию и внедрению. Сами же принципы и их содержание могут отличаться в зависимости от внешнего и внутреннего контекста и целей вашей компании.

Технически, схемы были созданы с использованием стандарта Archimate в программном продукте Business Studio 6.

### Системность управления бизнес-процессами

На рис. 9 представлен принцип системности управления бизнес-процессами.

Данный принцип разворачивается через три требования. Первое и, возможно, самое важное – это наличие в компании четко определенной и поддерживаемой в актуальном состоянии архитектуры бизнес-процессов. На рисунке показано само требование, комментарий к нему, дополнительное требование (в данном случае «1-3 уровень»), бизнес-процесс, который реализует требование, а также два мероприятия по внедрению (розовый цвет).

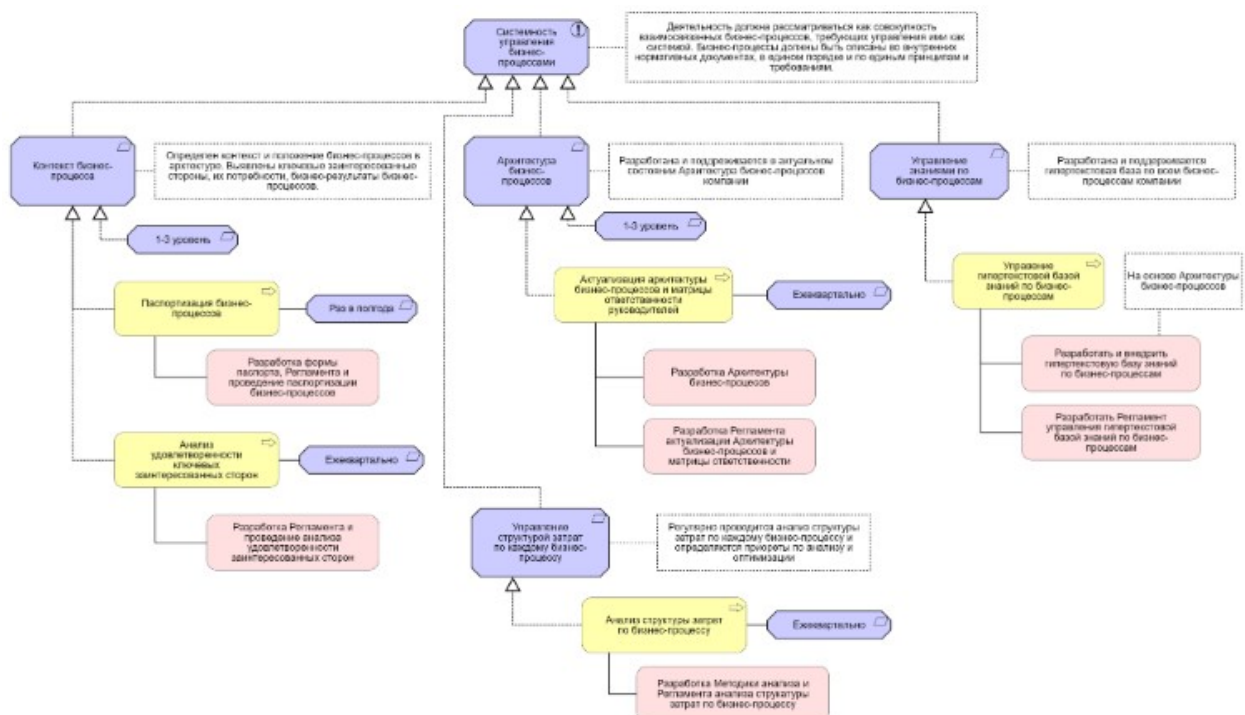


Рис. 9 Принцип «Системность управления бизнес-процессами».

Второе по значимости требование – это наличие четко определенного контекста и положения в архитектуре для каждого бизнес-процесса. На практике четкое определение контекста может быть выполнено за счет паспортизации процессов, которую должны выполнить владельцы процессов с методической помощью бизнес-аналитиков Процессного офиса. Очень важно, чтобы лидером, главным заказчиком паспортизации процессов был лично собственник или руководитель компании. Паспортизация, выполненная формально, только вредит делу – подрывает веру руководящего состава в возможности процессного управления, формирует ложное мнение, что процессное управление – это никому не нужный формализм и бюрократия.

Актуализация паспортов процессов должна выполняться владельцами регулярно, например, ежеквартально по установленному регламенту. Периодичность пересмотра зависит от скорости изменения самих процессов.

Кроме того, владельцы процессов должны, опять же, четко по регламенту ежеквартально проводить анализ удовлетворенности и потребностей ключевых заинтересованных сторон: внутренних и внешних поставщиков и потребителей процесса, собственника, персонала компании, общества и проч. Когда меняется контекст, то существующие решения перестают работать и у заинтересованных сторон изменяются потребности. Это влечет за собой изменение требований к процессу и, в частности, к изменению его границ, технологии, целей и показателей, рисков и проч. Поэтому анализ потребностей ключевых заинтересованных сторон – это важнейший драйвер изменений для владельца процесса.

Третье требование на Рис. 1 – это управление знаниями по бизнес-процессам. Речь идет о создании гипертекстовой базы знаний, основанной на процессной архитектуре компании. Технически ее можно реализовывать по-разному, но цель одна – доступ всех работников, в первую очередь – руководителей, к информации о бизнес-процессах компании: архитектура, паспорта процессов, регламентирующая документация (включая регламенты, положения о подразделениях, должностные инструкции), план/факт по целям и показателям, результаты проектов оптимизации, результаты аудитов, формы рабочих документов, справочная информация, учебно-методическая информация.

Если в компании нет архитектуры бизнес-процессов, границы и ключевые характеристики процессов четко не определены, то говорить о системности в управлении бизнес-процессами нельзя, как бы вы себе это не представляли.

### **Управляемость бизнес-процессов**

На Рис. 10 представлен принцип «Управляемость бизнес-процессов». Он предполагает, что каждый (значимый) процесс должен быть регламентирован и

управляться владельцем процесса по целям и показателям с использованием типовых форм планов и отчетов. Развертывание этого принципа предполагает, что в компании должны быть реализованы четыре требования:

1. владельцы процессов (определены для всех значимых процессов компании);
2. управление бизнес-процессами по целям и показателям (выполняется владельцами регулярно на основе целей и показателей, включенных в систему планов и отчетов);
3. стимулирование на развитие бизнес-процессов и операционную эффективность (для владельцев процессов по KPI);
4. регламентация и контроль бизнес-процессов (выполняется владельцами процессов на регулярной основе).

Фактически, принцип 2 говорит о том, что бизнес-процессами нужно регулярно управлять с использованием системы целей и показателей. Кроме того, владельцы процессов должны регулярно контролировать исполнение требований регламентирующих документов работниками. Все значимые процессы компании должны быть регламентированы.

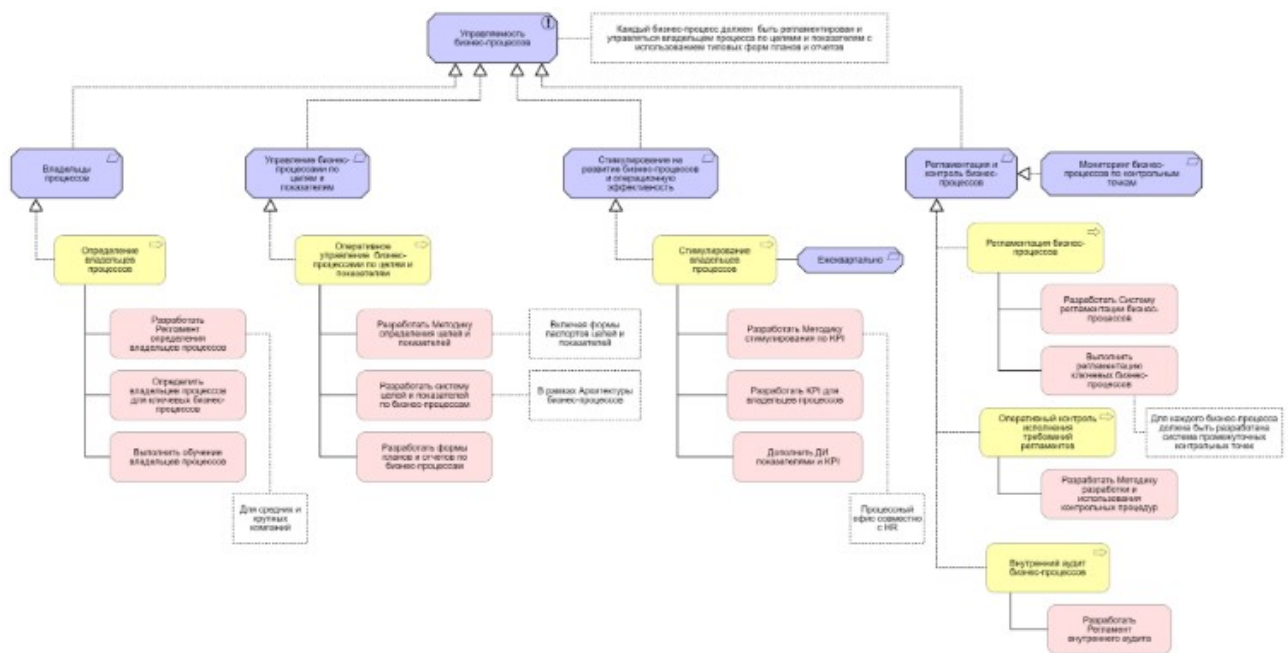


Рис. 10 Принцип «Управляемость бизнес-процессов».

При внедрении системы управления бизнес-процессами реализация принципа управляемости означает, что нужно выбрать владельцев процессов, разработать для них регламенты, систему целей и показателей, систему материального стимулирования по KPI (включая доработку должностных инструкций), обучить их методам оперативного управления и анализа процессов с использованием показателей и контрольных процедур, выполнить регламентацию ключевых бизнес-процессов компании.

Обратите внимание, что если принцип системности реализован, а управляемости – нет, то процессного управления в компании не будет. Возникнет только «процессное рисование».

### **Целенаправленное развитие бизнес-процессов**

Важнейшей задачей для владельца процесса, наряду с оперативным управлением, является целенаправленное развитие бизнес-процессов, за которые он отвечает. Делать это нужно на регулярной основе. Но часто руководитель занимается изменениями от случая к случаю, по факту критических отклонений из-за резкого изменения внешнего контекста, «от боли». При внедрении процессного управления важно создать систему работы по постоянному совершенствованию бизнес-процессов организации.

На рис. 3 представлен принцип «Целенаправленное развитие бизнес-процессов». Он раскрывается через три ключевых требования:

1. управление жизненным циклом бизнес-процессов;
2. непрерывное совершенствование бизнес-процессов;
3. регулярное выполнение проектов оптимизации бизнес-процессов.

Жизненный цикл бизнес-процесса включает несколько фаз: целеполагание и планирование изменений, проектирование процесса, внедрение изменений, выполнение процесса, системный мониторинг и анализ.

Каждый процесс обладает определенными характеристиками: технология, используемое оборудование, численность и компетенция персонала, средства автоматизации и проч. Можно сказать, что он имеет версию. После выполнения проектов изменений, это будет уже другой, «прокаченный» процесс новой версии. Развитие процессов при реализации, например, инновационных проектов (переход на оборудование нового поколения, цифровая трансформация и проч.) может происходить скачкообразно. В остальное время владелец процесса может и должен заниматься его непрерывным совершенствованием.

С точки зрения компании в целом, целесообразно выбирать бизнес-процессы, приоритетные с точки зрения выполнения стратегии и достижения долгосрочных целей (на рис. 11 – это требование «Управление жизненным циклом бизнес-процессов»). Топ-менеджеры компании могут делать это ежегодно в рамках процесса стратегического планирования. Для выбранных, приоритетных с точки зрения стратегии компании бизнес-процессов, определяются необходимые проекты изменений и выделяются соответствующие бюджеты развития в рамках общего бюджета компании на год.

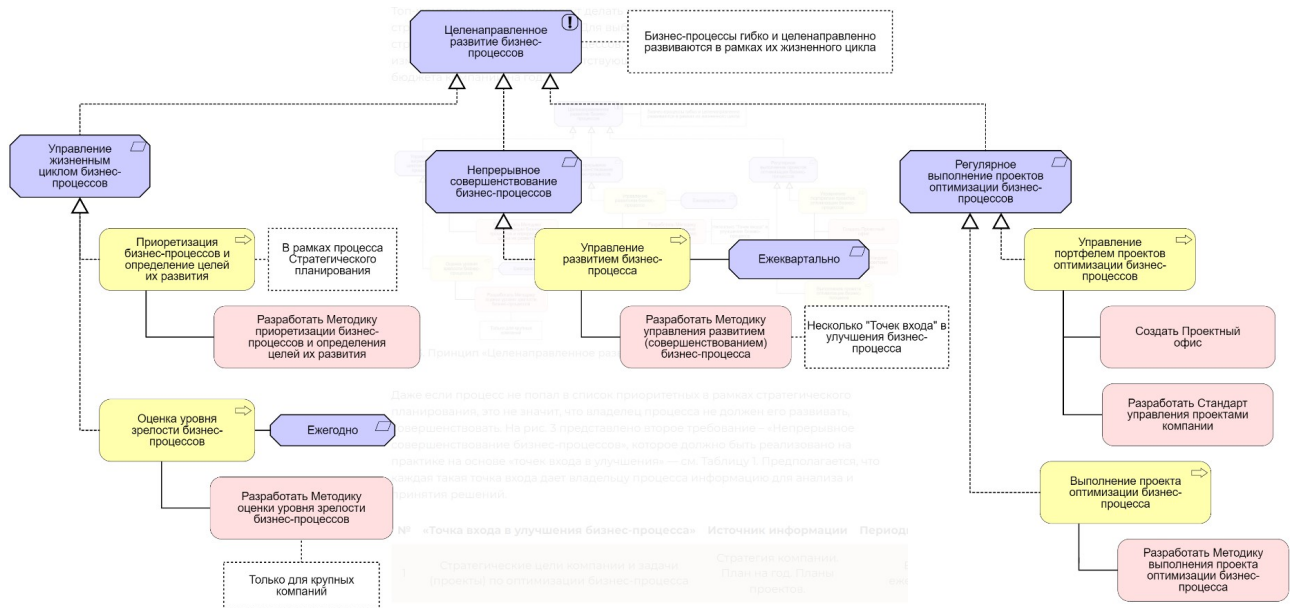


Рис. 11 Принцип «Целенаправленное развитие бизнес-процессов».

Даже если процесс не попал в список приоритетных в рамках стратегического планирования, это не значит, что владелец процесса не должен его развивать, совершенствовать. На рис. 11 представлено второе требование – «Непрерывное совершенствование бизнес-процессов», которое должно быть реализовано на практике на основе «точек входа в улучшения» — см. Таблицу 1. Предполагается, что каждая такая точка входа дает владельцу процесса информацию для анализа и принятия решений.

**Таблица 1. «Непрерывное совершенствование бизнес-процессов»  
реализуется на практике на основе «точек входа в улучшения»**

| № | «Точка входа в улучшения бизнес-процесса»                                      | Источник информации                                                                                      | Периодичность анализа       |
|---|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Стратегические цели компании и задачи (проекты) по оптимизации бизнес-процесса | Стратегия компании.<br>План на год. Планы проектов.                                                      | Ежегодно, ежеквартально     |
| 2 | Обратная связь от внешних потребителей                                         | Рекламации. Письма.<br>Анкеты обратной связи.<br>Результат регулярных коммуникаций (в CRM).              | Ежемесячно                  |
| 3 | Обратная связь от внутренних потребителей                                      | Протоколы совещаний.<br>Анкеты обратной связи.                                                           | Ежемесячно                  |
| 4 | Отклонения, выявленные при оперативном управлении процессом                    | Планово-отчетные документы по процессу. Аналитика.                                                       | Еженедельно, ежемесячно     |
| 5 | Отклонения, выявленные с использованием контрольных процедур                   | Журналы контрольных точек. Информация из системы управленческого учета.                                  | Еженедельно, ежемесячно     |
| 6 | Предложения сотрудников                                                        | Корпоративная система управления подачей предложений сотрудников                                         | Ежемесячно                  |
| 7 | Результат внутреннего аудита                                                   | Отчет по внутреннему аудиту, включая предложения по выполнению КиПД                                      | Ежегодно, один раз в ½ года |
| 8 | Бенчмаркинг                                                                    | Информация от партнеров.<br>Информация о конкурентах.<br>Отраслевая информация.<br>Периодическая печать. | Ежегодно                    |

Чтобы каждый владелец не придумывал свой личный метод работы с улучшениями, в компании целесообразно разработать единую методику (регламент) управления развитием бизнес-процесса. Это документ устанавливает четкий, регламентированный порядок, в соответствии с которым каждый владелец процесса в компании регулярно анализирует информацию в «точках входа в улучшения», продумывает и обосновывает необходимые мероприятия по своему бизнес-процессу, реализует изменения и наглядно подтверждает их результативность и эффективность.

Третье требование, представленное на рис. 11, – это «Регулярное выполнение проектов оптимизации бизнес-процессов» Оно предполагает, что в компании создана определенная культура управления проектами развития. Создан Проектный офис. Разработаны необходимые методики и регламенты. Обучен персонал. Главное, чтобы проекты оптимизации бизнес-процессов выполнялись на регулярной основе и обязательно оценивался эффект от внедренных изменений (см. мою статью «Организатор проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса»).

## Развитие культуры работы с бизнес-процессами

На рис. 12 представлен принцип «Развитие культуры работы с бизнес-процессами». Процессы – это на 70-90% вся деятельности организации. Отношение к ним сотрудников очень важно. Эффект от внедрения системы управления бизнес-процессами не будет достигнут, если работники будут соблюдать стандарты формально, время от времени, если это лично им будет удобно/выгодно. Как говорил Генри Форд: «Качество – это когда сотрудники работают по регламентам, даже если за ними никто не наблюдает». Таким образом, речь идет о серьезном развитии корпоративной культуры и неформальном вовлечении персонала в работу с бизнес-процессами.

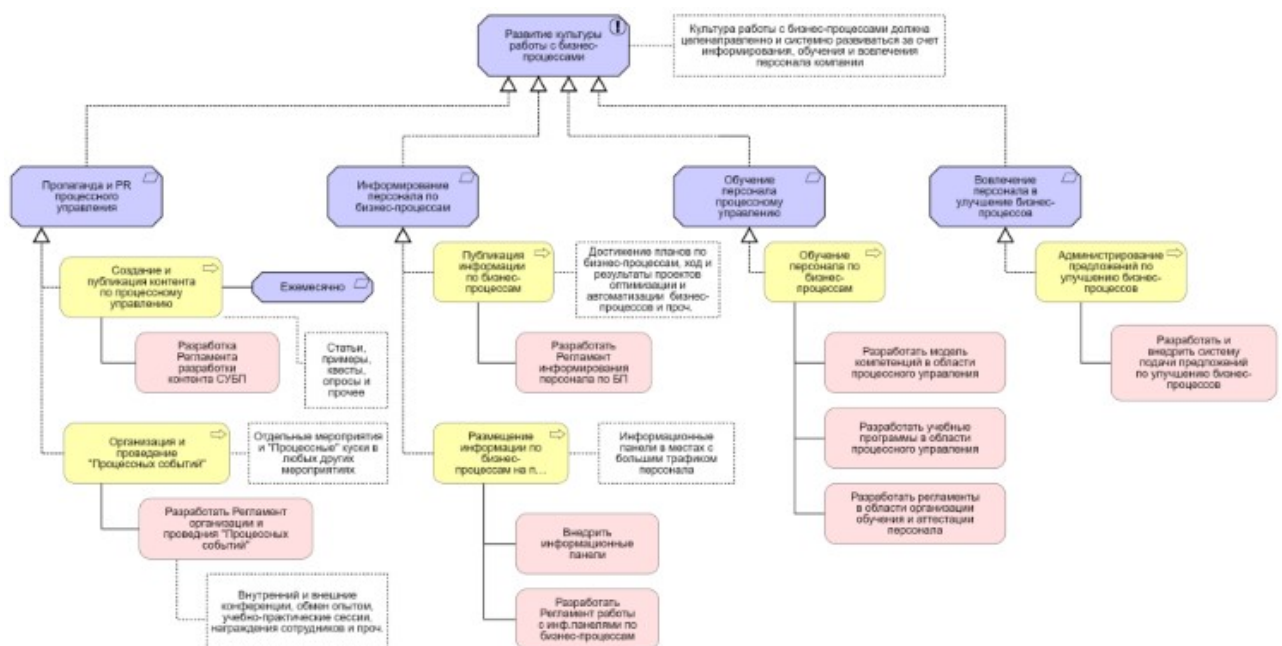


Рис. 12 Принцип «Развитие культуры работы с бизнес-процессами»

Четвертый принцип включает следующие требования:

1. пропаганда и PR процессного управления;
2. информирование персонала по бизнес-процессам;
3. обучение персонала процессному управлению;
4. вовлечение персонала в улучшение бизнес-процессов.

Возможно, какие-то из требований покажутся вам схожими, например, «пропаганда» и «информирование». Напомню определения. «Пропаганда — распространение взглядов, фактов, аргументов, слухов, информации (включая искажённой) или заведомо ложных сведений с целью формирования нужного общественного мнения и манипулирования общественным сознанием». «Информирование — это сообщение всех значимых фактов, независимо от отношения к ним, а также чёткое отделение фактов от мнений...». Должен ли собственник манипулировать созданием своих работников для достижения

важных для него целей? Он делает это всегда, в той или иной степени. Но в случае процессного управления акцент должен быть направлен именно на важность вовлечения сотрудников работу с процессами и повышение их операционной эффективности.

Отдельно хотел бы акцентировать внимание на создании системы администрирования предложений по улучшению бизнес-процессов. Если сделать это грамотно, то можно получить очень хороший эффект, как с точки зрения улучшения процессов, так и в целом для развития корпоративной культуры.

### Адекватная автоматизация и цифровизация бизнес-процессов

На рис. 13 раскрывается принцип «Адекватная автоматизация и цифровизация бизнес-процессов». Обратите внимание на комментарий справа – там приводится одно из возможных определений цифровизации. Я считаю приемлемым именно это определение, поскольку оно говорит об использовании цифровых технологий для изменения бизнес-модели компании и создания новых возможностей для ведения бизнеса. Если, например, вы «автоматизировали» процесс согласования и подписания договора с клиентом в 1С-ДО, то это – точно не цифровизация бизнеса. Но вот если вы разработали личный кабинет клиента, используя который клиент в течение нескольких минут может сформировать и получить подписанный с ЭЦП рамочный договор поставки, то это уже можно отнести к цифровизации, так как существенно сокращено время и затраты на подготовку и согласование договора, а сотрудники отдела продаж смогут использовать это время по прямому назначению – больше продавать.

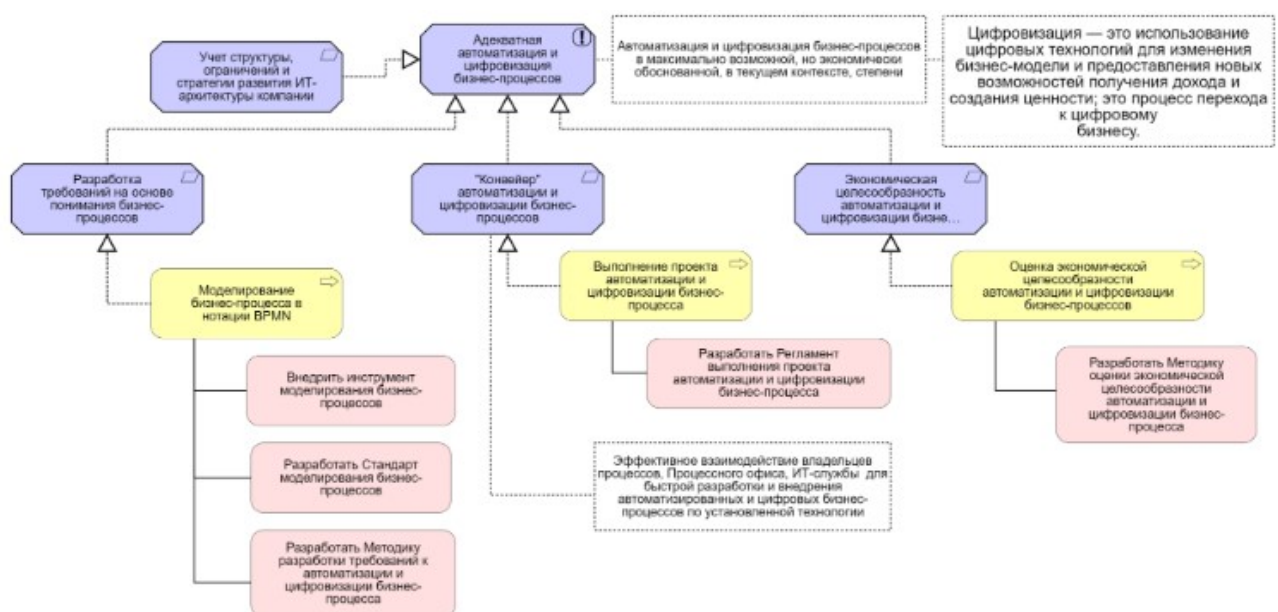


Рис. 13 Принцип «Адекватная автоматизация и цифровизация бизнес-процессов»

Принцип раскрывается через четыре ключевых требования:

1. учет структуры, ограничений и стратегии развития ИТ-архитектуры компании;
2. разработка требований на основе понимания бизнес-процессов;
3. «конвейер» автоматизации и цифровизации бизнес-процессов;
4. «Экономическая целесообразность автоматизации и цифровизации бизнес-процессов».

Первое требования очень важное. При разработке автоматизированных процессов «под бизнес-заказчика» должен быть выдержан баланс. Слишком глубокая кастомизация программных продуктов может привести к существенному росту затрат на последующее сопровождение и доработку решений. Отсутствие кастомизации может привести к созданию «кривых» решений, неудобных бизнес-пользователям. Нужен компромисс между бизнес-заказчиком, ИТ-архитектором, пользователями, разработчиком системы и проч. Порядок его достижения может быть продуман и регламентирован в виде отдельного документа.

Второе требование означает, что автоматизация любого бизнес-процесса в компании должна начинаться с его описания в нотации BPMN. Если процесс уже давно работает, то лучше сформировать модель «Как есть», зафиксировать на ней проблемы и предложения. Далее проектировать новый процесс на базе старого. Если же процесса нет или анализ показывает, что сотрудники выполняют его совершенно по-разному, то лучше сразу проектировать процесс «Как должно быть».

Схемы в нотации BPMN являются мостиком между бизнес-заказчиком и ИТ. Рекомендую ознакомиться с моей статьей «Проектирование процессов в Business Studio 6 для внедрения 1С-ДО: проблемы и возможности».

Третье требование. Используя нотацию BPMN и профессиональный инструмент для моделирования, вы можете создать в компании, условно говоря, конвейер автоматизации административных процессов. Работает он, примерно, так:

1. бизнес-заказчик (собственник, ГД, ЗГД, владелец процесса) выбирает процесс и создает временную рабочую группу (ВРГ);
2. ВРГ описывает процесс в нотации BPMN и анализирует его;
3. ВРГ совместно с ИТ-командой разрабатывает мероприятия по оптимизации процесса, формирует проект нового, автоматизированного процесса, защищает свой проект;
4. ИТ-команда автоматизирует процесс в Low-code системе – создает (1-2 недели) и презентует прототип автоматизированного процесса, ВРГ тестирует и презентует процесс бизнес-заказчику;
5. ВРГ и ИТ-команда дорабатывают прототип процесса по Agile;

6. готовый процесс презентуется бизнес-заказчику и вводится в эксплуатацию.

Преимущество Low-code решений состоит в том, что автоматизация многих административных бизнес-процессов может выполняться силами специалистов Процессного офиса, а не ИТ-службы компании. Таким образом может быть устранено узкое место в лице ИТ-подразделения организации, а сроки разработки и внедрения решений могут быть сокращены в разы.

Четвертое требование на Рис. 5 говорит о том, что любая автоматизация и цифровизация должна быть экономически обоснована. Должна быть разработана соответствующая методика (регламент), с использованием которой проводится оценка и принимается решение о необходимости запуска соответствующего проекта.

### **Выводы**

В статье я рассмотрел 5 ключевых принципов внедрения системы управления бизнес-процессами (СУБП) в современной организации.

Вы можете использовать эти принципы, а главное – представленный в статье метод развертывания «Принцип – Требования – Бизнес-процессы (регламенты) – Мероприятия» при проектировании вашей СУБП и разработке календарного плана ее внедрения в компании.

*Источник: repin.guru, 25.02.2025*

## **Реальные примеры ошибочных решений в начале внедрения процессного подхода в организациях**

Внедрение процессного управления организацией представляет собой комплексную задачу, которая требует квалифицированного подхода к описанию и оптимизации бизнес-процессов на каждом этапе. Далее рассмотрены два реальных примера из практики, в которых на начальных этапах были приняты ошибочные решения. Кроме того, даны рекомендации, помогающие избежать подобных ситуаций.

### **Пример 1**

Банк принял в штат несколько бизнес-аналитиков, которые ранее работали в других отраслях и не знали специфику финансовой отрасли. Им была поставлена задача описать и оптимизировать бизнес-процессы, построить комплексную электронную (цифровую) модель банка. Решили выполнить проект без привлечения внешних консультантов, без организации дополнительного обучения и без использования типовых решений. Из-за этих и других причин были допущены 3 ошибки.

1. Одно из главных правил процессного управления говорит о том, что необходимо описывать и оптимизировать в первую очередь только те бизнес-процессы, которые являются самыми важными (приносят наибольший доход организации) и самыми проблемными (имеют много операционных рисков). Бизнес-аналитики проигнорировали это правило или не смогли правильно его применить из-за отсутствия отраслевого опыта. А руководство не проконтролировало, т.к. передало всю ответственность команде проекта. Первую половину проекта описывали и оптимизировали бизнес-процессы, которые не имеют высокого приоритета. В итоге часть ресурсов и времени потратили безрезультатно. На эту тему хотелось бы вспомнить закон Парето: «20% правильно приложенных усилий дают 80% необходимого результата». Поэтому необходимо обязательно выполнять ранжирование бизнес-процессов и задач (этапов) проектов по приоритетам, оценивать хотя бы примерный экономический эффект от проводимых работ.

2. Как следствие первой ошибки – неправильно выбрали уровни детализации бизнес-процессов. Т.е. часть бизнес-процессов, где на моделях требуются все детали и подробности, описали поверхностно, а несколько низкоприоритетных бизнес-процессов, где подробности не нужны, описали детально.

3. В рамках проводимых интервью при разработке графических моделей не смогли полностью собрать и учесть отраслевую специфику бизнес-процессов. В результате часть процессов пришлось существенно дорабатывать, когда это выяснилось при согласовании моделей с подразделениями. Это увеличило время выполнения проекта и потребовало дополнительных ресурсов.

Выводы: в команде всегда должны быть высококвалифицированные отраслевые эксперты (бизнес-аналитики), необходимо проводить обучение с привлечением внешних консультантов, необходимо использовать примеры других организаций данной отрасли и типовые решения.

Примеры взяты из книги «60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития».

### **Пример 2**

Организация вместо построения полноценной системы управления бизнес-процессами (СУБП) решила внедрить локальные методики оптимизации с ожиданием, что они решат большинство проблем и улучшат все ключевые показатели КРІ. Перечислять эти методики не будем, т.к. на эту тему написано большое количество книг, и вся информация есть в открытом доступе.

Практика показывает, что данные методики при локальном (разрозненном и несистемном) внедрении имеют успех только на начальном этапе, а потом утрачивают свою эффективность и забываются. Причина безуспешности – это именно разрозненность и не системность, отсутствие

комплексного описания и оптимизации работы организации, отсутствие проработанной бизнес-архитектуры как центрального звена.

Такая ситуация получилась и в данной организации. Было потрачено очень много средств, ресурсов и времени, что-то удалось улучшить, но глобальных существенных изменений в бизнес-процессах и деятельности в целом не произошло, главные проблемы решены не были.

Правильный способ действий в данной ситуации – это внедрение процессного и системного подходов к управлению, т.е. построение системы управления бизнес-процессами (СУБП) и комплексной электронной модели организации (бизнес-архитектуры). Именно эти разработки являются основой-фундаментом для реализации многих других методик и технологий управления и оптимизации. А уже после построения фундамента целесообразно переходить к следующим уровням и надстройкам.

*Источник: vc.ru, 20.02.2025*

### **Пути профессионального роста специалиста по управлению бизнес-процессами**

В 2023 году Американский центр производительности и качества (APQC) провел опрос «People of Process Management», чтобы подробнее узнать о специалистах, занимающихся управлением процессами, структуре их организаций, ролях и модели управления, а также перспективах развития навыков и карьеры в области управления процессами.

Результаты оказались весьма показательными: 40% респондентов заявили, что у них нет четкого пути продвижения в своей текущей организации. Несмотря на значительный опыт в управлении процессами, представленный участниками опроса, большинство из них оставались на своей нынешней должности три года или менее.

Эти данные, наряду с результатами исследования APQC «How Process Programs Stack Up» за 2024 год, подчеркивают необходимость лучше определять роли, требуемые навыки и возможные карьерные возможности, если организации хотят удерживать специалистов по управлению процессами и развивать их для достижения целей организации.

#### **Как организации формируют структуры управления процессами**

Чтобы понять, как организация может более четко сформировать путь профессионального роста для специалистов по управлению процессами, важно начать с общей картины того, как структурировано управление процессами. APQC выделяет следующие типы организационных структур:

централизованная, децентрализованная, федеративная и нерегулярная (или стихийная под конкретную задачу):

- централизованное управление процессами осуществляется через единый отдел управления процессами или центр компетенций (ЦК). Централизованное управление обеспечивает единство принципов и стратегии управления процессами, подотчетность, а также имеет четкий план коммуникации и внедрения инициатив по управлению бизнес-процессами (BPM);
- при децентрализации специалисты по процессам встроены в различные подразделения, что в свою очередь облегчает внедрение новых моделей поведения, процессов и обязанностей;
- федеративная структура предполагает гибридное решение, объединяя централизованный управляющий орган и отдельные встроенные команды BPM внутри бизнес направлений;
- нерегулярный тип структуры или стихийный используется организациями, у которых отсутствует комплексный подход к управлению процессами.

APQC не рекомендует решать проблемы процессов на нерегулярной основе. Такой подход не только лишен стандартизованных мер и контроля, но и создает риск дублирования усилий, а также может создать ряд непредвиденных последствий для других бизнес-процессов и случаи несогласованных инвестиций в технологии.

### **Какая структура является наилучшей?**

У каждого из подходов свои уникальные преимущества и сложности, на которые организации должны обращать внимание, принимая решение о том, как лучше организовать работу по управлению процессами.

Преимущества централизованной структуры заключаются в наличии единых инструментов и методологии управления процессами, единого окна для всех вопросов, связанных с процессами, и структуры, подходящей для согласованной работы по управлению процессами, в том числе со стратегией организации. При этом централизованная структура хуже масштабируется и требует более целенаправленной стратегии управления изменениями для вовлечения остальной части бизнеса.

Напротив, децентрализованная структура способствует вовлечению сотрудников и поддержке инициатив BPM, так как эксперты интегрированы в регулярную работу бизнес-подразделений и обладают необходимыми знаниями и деталями. Однако ей не хватает целостного взгляда, характерного для более централизованной структуры, и она может усиливать разрозненность подразделений и создавать дублирование.

Федеративная структура способна взять лучшее из двух вариантов, сочетая целостный взгляд и ресурсы централизованного отдела управления процессами с участием сотрудников на уровне бизнеса и лучшей масштабируемостью. При этом организации, использующие гибридный метод, все равно должны внимательно относиться к риску возникновению нерегулярных или внесистемных усилий. Этот подход потребует больше управленческих усилий для координации деятельности в организации.

### **Ключевые должности и модель управления**

Вместе с организационной структурой, модель управления и должности создают основу для использования всего процессного потенциала и управления процессами с учетом принципов ответственности, спонсорства и контроля. Согласно исследованиям APQC, наиболее эффективная структура управления бизнес-процессами предполагает наличие специализированного отдела BPM, отдельных должностей по управлению процессами в каждом бизнес-подразделении, а также управляющий комитет, который помогает согласовывать роли и подходы между всеми участниками. Такая организация позволяет наилучшим образом оптимизировать бизнес-процессы в компании.

Много ли организаций вводят такие роли? Исследование «How Process Programs Stack Up» показало, что 75% назначают владельцев процессов, а более половины – специалистов по улучшению процессов.

Согласно опросу APQC, число организаций, которые назначают на стратегическую роль управления процессами руководителя высшего звена, за последние 5 лет увеличилось. В 2024 году около 40% будут задействовать роли спонсоров процессов, процессных лидеров (чемпионов) и/или руководящие комитеты. Это очень важно, поскольку эти стратегические роли помогают задавать направление, обеспечивают согласованность процессов со стратегией организации, а также гарантируют поддержку и принятие инициатив по трансформации на более низких уровнях иерархии организации.

### **Карьерные возможности для профессионалов в области управления процессами**

Согласно исследованию «People of Process Management», большинство специалистов в области управления процессами имеет значительный опыт (не менее 10 лет), но часто меняют место работы. В среднем на одной позиции находятся не более 3 лет, в одной организации от 3 до 5 лет.

На вопрос о том, как специалисты видят свое будущее в управлении процессами, более половины респондентов отметили, что имеют четкий путь своего профессионального развития, однако 40% считают, что в их организация для карьерного продвижения такого пути нет. Большинство из этой группы респондентов предполагает, что либо их организация не ценит процессы, либо

не существует понятного следующего шага в их карьере, связанного с процессами, на текущем месте работы.

### **Почему управление процессами?**

Несмотря на отсутствие определенности у многих, 75% опрошенных специалистов по процессам отмечают, что останутся в этой области. Среди предпочтительных следующих должностей в их карьере многие респонденты надеялись перейти в управление (31%) или консалтинг (16%). Еще 16% заявили о намерении остаться на своей нынешней позиции, и только 3% сказали, что планируют полностью покинуть сферу управления процессами.

Есть множество причин, почему специалисты начинают карьеру в области процессов, но основной мотивацией для подавляющего большинства экспертов по процессам является стремление улучшить ситуацию за счет развития сотрудников, понимания и улучшения бизнес-процессов, а также внедрения структуры управления процессами.

К другим часто упоминаемым факторам, стимулирующим выбор этой роли, относятся:

- задачи в области процессов полностью соответствуют способностям и интересам;
- имеющийся опыт и компетенции приводят людей к «естественному» выбору этой роли;
- роль предоставляет желаемые преимущества или способствует дальнейшему карьерному росту.

### **Ключевые навыки и перспективы**

Еще одной целью исследования «People of Process Management» было выявление набора ключевых компетенций для специалистов в области процессов сейчас и в будущем. Опрос включал список из 26 навыков, и респонденты должны были определить, какие из них они считают своими текущими навыками, а какие им нужно развивать в ближайшее время. Эти компетенции можно разделить на три категории:

1. глубокая детальная работа: способность понимать сложные данные, креативность и критическое мышление;
2. социальные и личностные компетенции: уровень коммуникативных способностей, необходимые для взаимодействия с другими;
3. техническая экспертиза: приобретаемые навыки и «ноу-хау», необходимые для использования методологий, ведения проектов и задач.

### **Топ-5 процессных навыков сегодня**

Наиболее высоко среди специалистов по процессам были оценены следующие пять ключевых компетенций:

1. Гибкость (83%). Способность адаптироваться к новым требованиям и креативно подходить к решению проблем рассматривается как глубокая

компетенция, она позволяет специалистам по процессам поддерживать организационную гибкость и быстро приспосабливаться к быстро меняющейся бизнес-среде.

2. Активное слушание (82%). Специалисты должны иметь возможность и желание слушать и соответствующим образом интерпретировать обсуждения с заинтересованными сторонами. Специалист, обладающий этим навыком, также умеет наблюдать за невербальными сигналами и верно понимать их. Активное слушание является примером личностной компетенции, которую специалисты по процессам могут использовать для формирования доверия и поддержки, необходимых для продвижения своих проектов и внедрения изменений на всех уровнях организации.

3. Коммуникации (82%). Навыки профессиональной коммуникации в работе с процессами критически важны. Поскольку процессное мышление не является естественным для большинства людей, процессные специалисты должны уметь четко формулировать ценность своей работы на всех уровнях организации. Организация работы с процессами обычно включает в себя создание множества команд из разных бизнес-областей. Процессные специалисты часто играют роль «переводчика» между разными группами. Кроме того, документация по процессам должна быть ясной, исчерпывающей и легкой для понимания для любого уровня и из любой бизнес-области. Даже когда подразделения самостоятельно создают свою собственную документацию, они привлекают команду по процессам для помощи в написании и редактировании материалов.

4. Управление процессами (78%). Специалисты по управлению процессами должны обладать знанием различных методологий управления процессами, включая Lean/Six Sigma, референтные модели и модели организации процессов, такие как, например, модель APQC, а также уметь использовать множество инструментов и техник моделирования процессов, таких как блок-схемы и матрицы распределения ролей и т.д. Применение этих инструментов требует соответствующего уровня технической компетентности, который позволяет специалистам по процессам понимать и выбирать, а затем объяснять и применять подходящий метод.

5. Критическое мышление (77%). Критическое мышление многими было отмечено как необходимость для работы с процессами. Для анализа процесса требуется высокий уровень навыков критического анализа: разбить проблему процесса на компоненты, оценить влияние на связанные процессы и разработать решения, которые окажут наиболее положительное влияние на всю организацию.

### **Топ-5 процессных навыков в будущем**

Специалистов по процессам также спрашивали, какие навыки им нужно развивать в ближайшие 18 месяцев. В основном они отдавали приоритет техническим навыкам:

1. Искусственный интеллект/чат-боты (56%). Хотя ИИ не может заменить глубокое, креативное мышление, он может помочь автоматизировать процессы. Большинство опрошенных специалистов по процессам считают, что им нужно развивать знания инструментов ИИ.

2. Автоматизация процессов/RPA (51%). Первоначально эти инструменты нашли применение в производстве, маркетинге и колл-центрах, но сейчас эволюционировали и применяются в таких областях, как финансы и HR, обеспечивая повышение производительности и удовлетворенности заинтересованных сторон.

3. Человекоцентричный дизайн (45%). Человекоцентричный дизайн включает в себя применение различных техник дизайн-мышления, таких как этнография, наблюдение, интервью, погружение и концепции, чтобы разработанные решения действительно использовались людьми. Дизайн-мышление связывает неизвестные или неосознаваемые потребности внутренних или внешних клиентов с возможностями организации приносить клиентам максимум пользы.

4. Lean/Six Sigma (39%). Сочетание управления процессами с методологиями совершенствования процессов дает лучшие результаты, не оказывая негативного влияния на другие группы в организации. Lean и Six Sigma – это две методологии улучшения процессов, которые эксперты BPM могут использовать для повышения эффективности своей работы.

5. Технологическая грамотность (39%). Специалисты по процессам считают, что общее понимание и способность применять новые технологии смогут помочь организации инвестировать в цифровые решения, обеспечивающие конкурентное преимущество.

### **Выводы**

Чтобы удержать специалистов по процессам и правильно подготовить их к работе в быстро меняющейся бизнес- и технологической среде, организациям следует:

- определить общую структуру процессной работы – централизованную, децентрализованную или какую-то комбинацию этих двух подходов – и оценить, наличествуют ли необходимые должности и модель управления, которые будут поддерживать процессную экспертизу на каждом уровне структуры организации;
- четко определить эти должности и карьерные возможности для процессных специалистов с акцентом на то, как потенциальные будущие

позиции смогут поддержать желание специалистов по процессам вносить изменения, улучшать процессы и использовать свои коммуникативные навыки;

- создать возможности для развития профессиональных навыков у этих специалистов, чтобы соответствовать потребностям развития организации, а также индивидуальным целям обучения.

*Источник: bpms.ru, 13.02.2025*

### **Качество предоставления госуслуг в Чувашии растет благодаря внедрению процессной аналитики**

В республике Process Mining уже успешно применяется в системе МФЦ, региональном центре закупок и централизованных бухгалтериях муниципальных образований.

В 2024 году Чувашия первой среди регионов России внедрила в государственное управление инструмент процессной аналитики Sber Process Mining (PM). Инновационное решение Сбера визуализирует, анализирует и помогает улучшать процессы в организациях.

Анастасия Трутнева, управляющий Чувашским отделением Сбербанка:

«Мы высоко оцениваем потенциал технологии Process Mining, особенно в сложных и многоэтапных процессах, которые напрямую влияют на качество жизни, социальное обеспечение и благосостояние граждан. Поэтому мы с радостью предоставили Правительству Чувашии все необходимые консультации, организационные и методические ресурсы для внедрения современного решения, повышающего эффективность госуправления в республике».

Михаил Степанов, министр цифрового развития Чувашской Республики:

«С помощью системы Process Mining мы сможем лучше понимать, как работают наши госучреждения и, что самое главное, как мы можем улучшить процесс оказываемых людям услуг, чтобы каждый житель республики чувствовал, что взаимодействие с государством — это просто и удобно, что это не сложная бумажная волокита. Мы стремимся создать систему, которая будет работать для людей, и уверен, что эти изменения сделают жизнь нашей республики ещё лучше».

Сегодня РМ уже применяется в многофункциональных центрах (МФЦ) Чувашии, региональном центре закупок, а также централизованных бухгалтериях муниципальных образований.

МФЦ оказывают жителям республики широчайший спектр услуг, и эта масштабная работа требует непрерывного анализа и контроля качества. Process

Mining даёт полную картину того, какие услуги требуют внимания, в какие сроки они оказываются, насколько загружены разные отделения и так далее. РМ обнаруживает слабые места в процессах, чтобы можно было оперативно устранять недостатки и повышать качество сервисов.

В региональном центре закупок внедрение процессной аналитики уже позволило сократить время на оформление документов, а значит — снизить нагрузку на сотрудников и ускорить процесс.

В централизованных бухгалтериях система помогает выявлять основные виды операций и проверяет сроки их выполнения, что также ускоряет обработку документов.

Таким образом, внедрение Process Mining делает взаимодействие граждан с государственными учреждениями более эффективным, а услуги — более доступными.

*Источник: pg21.ru, 27.01.2025*