

# Внедрение системы регламентации деловых процессов

Рубцов С.В.

Руководитель дирекции прикладных проектов

ОАО «Электронная Москва»

[rsv\\_moscow@mtu-net.ru](mailto:rsv_moscow@mtu-net.ru)

## Издержки управления благополучной организацией

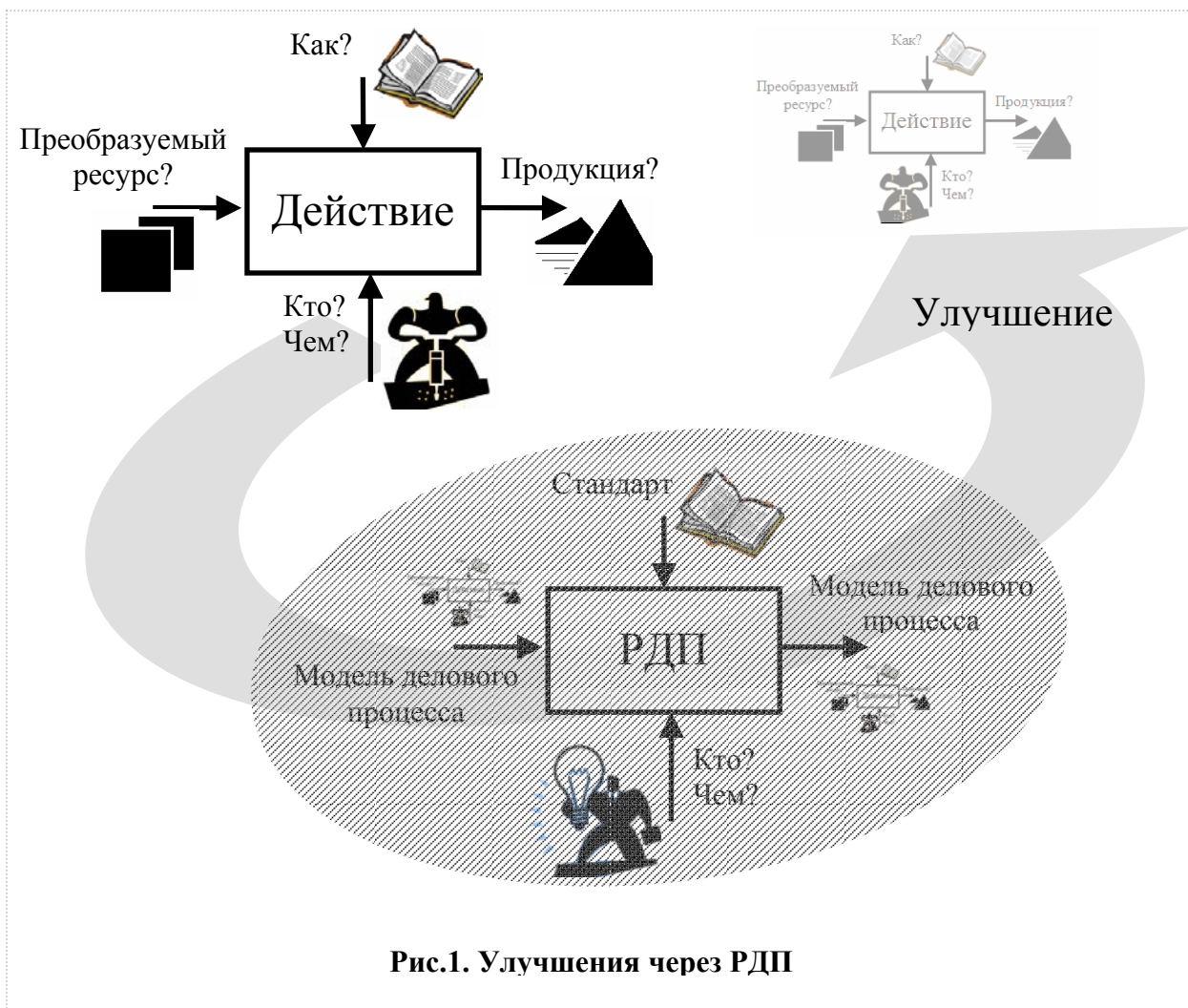
Организация, в которой процессный подход пока не стал основой корпоративной культуры, переживающая относительно благополучный период своего существования, как правило, характеризуется следующей типовой ситуацией:

1. Система производственных отношений (в виде распределение обязанностей, полномочий и ответственности, зафиксированное в должностных инструкциях) подкреплена невидимой и устойчивой сетью неформальных отношений персонала.
2. На постоянной основе подразделениями находятся в поиске нереализованных с их точки зрения возможностей по увеличению объема продаж и уровня рентабельности.
3. Управление изменениями с целью реализации возможностей по п. 2 осуществляется на основе компромиссных, но плохо аргументируемых решений, принимаемых с учетом рекомендаций директоров, касающихся корректировки системы производственных отношений (по п.1) и бюджетов подразделений или проектов.
4. Организация пережила уже несколько трансформаций по п.3, каждая из которых приводила к слабо предсказуемым изменениям неформальных отношений персонала по п.1. Трудно учитываемые потери, вызванные разрушением неформальных связей, стимулировали процесс по п.2.

Итак, цикл обучения организации 1-4 замкнулся. **Крупные организации при трансформациях часто переживают повторно состояния, в которых они уже ранее были. Польза от такого обучения организации подобна пользе от нагрева проводника в электрической цепи.** Внедрение корпоративной культуры, базирующейся на процессном подходе к управлению изменениями, является эффективным решением описанной проблемы. Возможная методика такого внедрения описывается в настоящей статье.

## Улучшение через регламентацию

Продукцией регламентации деловых процессов (РДП) в организациях являются правила выполнения функций в форме положений об организации и ее подразделениях, регламентов исполнения деловых процессов (ДП), должностных инструкций персонала, инструкций по эксплуатации и других нормативных документов. Продукция системы РДП отвечает на вопрос «Как?» относительно способа совершения действий. Ответ на такой этот вопрос подразумевает описание способа действий и объектов, над которыми эти действия совершаются (см. Рис.1). Здесь имеются в виду продукция, получаемая в результате исполнения ДП, и необходимые для выпуска этой продукции ресурсы (продукция других ДП).



На Рис.1 схематично иллюстрируется место РДП в системе ДП организации как одного из процессов этой системы. Входными преобразуемыми ресурсами и продукцией РДП как ДП являются модели, на основе которых могут быть сформулированы правила исполнения ДП. Целями РДП являются

1. Улучшения ДП. Основные направления улучшений:

- ⇒ Уточнение описания ДП и полей ответственности их исполнителей
- ⇒ Координация действий исполнителей ДП, являющихся контрагентами
- ⇒ Повышение эффективности ДП за счет снижения расхода временных и иных видов ресурсов (снижение себестоимости продукции)

2. Сохранение и распространение в организации накопленного опыта (организационных знаний)

РДП является обязательным условием осуществимости слежения за исполнением технологии производства. В отсутствие РДП не существует четкого критерия оценки действий персонала. Система РДП – важнейший элемент системы контроля и юридического обеспечения организации.

Идейные корни современных систем РДП уходят в историю промышленного производства концепций *Systems & Procedures*<sup>1</sup> и реинжиниринга ДП, сформулированных, соответственно, в 20-х и 60-х годах прошлого столетия. В настоящее время действующие систе-

<sup>1</sup> Концепция, разрабатываемая американской ассоциацией *Systems and Procedures Association of America*

мы РДП базируются на формальных стандартных методологиях и развитых инструментальных средствах.

### **Стандартизация описания деловых процессов в России**

Методологии РДП пришли в СССР в конце 1970-х в виде стандартных процедур регламентации общего вида, широко применявшихся ранее для проектирования программных систем. В то время для реализации этих методологий использовались довольно примитивные с современной точки зрения средства автоматизации работы проектировщика ДП (CASE-инструменты). Конкуренция методологий и CASE-инструментов, влияющая на выбор проектировщика, часто вели к отсутствию общего понимания не только подходов к РДП, но роли РДП в жизни организаций. Это стало причиной того, что на рынке управленческого консалтинга сейчас можно встретить самые разнообразные постановки целей и способы решения задачи РДП.

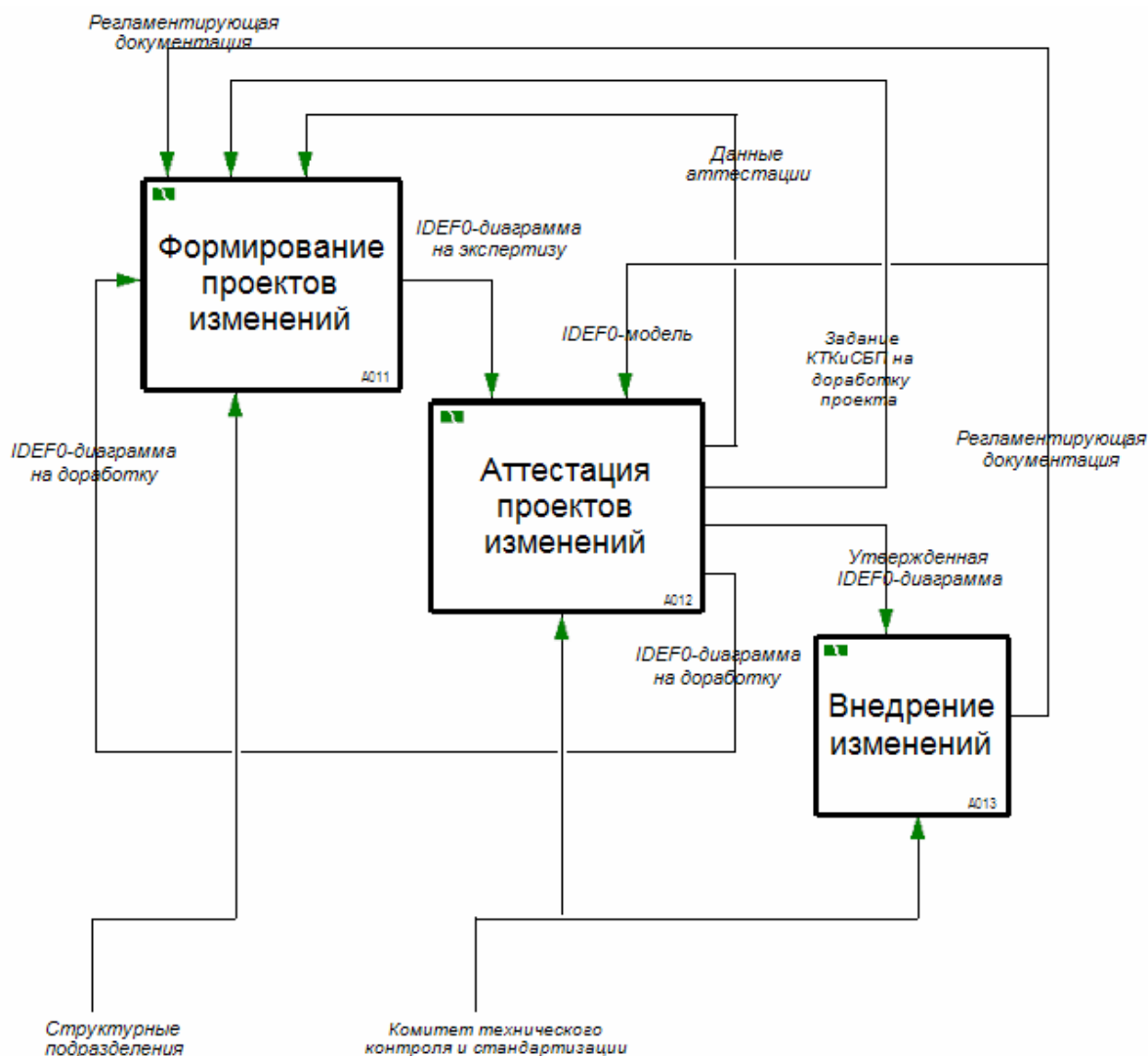
В настоящее время доминирующими в России методологиями РДП являются IDEF0 [1] (поддерживается CASE-инструментами BPwin, EMTool, IDEF0\Doctor); UML (поддерживается - Rational Rose ) [2]; ARIS (поддерживается – ARIS Toolset) [3] и некоторые другие. Приведенное перечисление далеко не полное, и автор статьи не ставит задачу провести какое-либо сравнение методологий и CASE-инструментов, которые в принципе могут быть использованы в целях РДБ. **С большой уверенностью можно сказать, что эффективность CASE-инструмента в сильной степени зависит от умения проектировщика ДП использовать его сильные стороны.**

И все же, знаменательным событием для управленческого консалтинга, которое должно учитываться заказчиком работ по РДП и, возможно, перевесит чашу весов в пользу одной из методологий РДП, стало утверждение в 2002 году Госстандартом РФ рекомендаций по стандартизации [4], являющихся «калькой» со стандарта Государственного департамента США IDEF0, разработанного в 1981 г. и выросшего из методологии описания функциональных систем SADT [5]. Именно, с учетом контекстуальных ограничений рекомендаций Р50.1.028-2001 строится дальнейшее изложение статьи.

### **Стандартизация услуги по внедрению системы регламентации деловых процессов в организациях**

Стандарт IDEF0 при всей строгости правил описания функциональных схем, на которых основываются организационные регламенты, к сожалению, не содержит таких же строгих рекомендаций по организации (1) внедрения стандарта IDEF0 в организациях в качестве инструмента совершенствования ДП и (2) по использованию этого инструмента для такого совершенствования. По этой причине организации либо самостоятельно, либо с помощью внешних консультантов разрабатывают оригинальные ДП внедрения и использования стандарта IDEF0.

На основе анализа накопленного опыта такой работы может быть построена, так называемая, референтная модель РДП - модель эффективного ДП, созданная для предприятия конкретной отрасли, внедренная на практике и предназначенная для использования при разработке/реорганизации ДП на других предприятиях.



**Рис.2. IDEF0-модель процесса «Непрерывное совершенствование деловых процессов организации»**

Опираясь на опыт личного участия в нескольких проектах по внедрению системы непрерывного совершенствования ДП в организациях различных отраслей: инвестиции, телекоммуникации, оценочная деятельность, транспортные перевозки и др., автор рекомендует использовать апробированную им референтную модель ДП «Непрерывное совершенствование ДП организации». Основными элементами этого ДП являются (см. Рис. 2.):

### 1. Формирование проектов изменений

Проекты организационных изменений, представленных в виде IDEF0-диаграмм, формируются структурными подразделениями организации. Работы выполняются в соответствии с заданиями Комитета технического контроля и стандартизации ДП (КТКСДП), требованиями руководства организации, а также по собственной инициативе. Процесс включает следующие ДП:

#### 1.1. Создание «пилотного» проекта изменений (по инициативе подразделения или по заданию КТКСДП)

- 1.2. Модернизация проекта изменений (по заданию КТКСДП)
- 1.3. Действия по новым регламентам и формирование отзывов на них
2. Аттестация проектов изменений. Осуществляется с целью:
  - ⇒ установления факта отсутствия противоречий между предлагаемыми процедурными нововведениями и нормативно утвержденными процедурами;
  - ⇒ принятия решения о целесообразности изменения нормативно утвержденных процедур при обнаружении противоречий с предлагаемыми процедурными нововведениями;
  - ⇒ разрешения противоречий между целесообразностью изменений и сохранения *статус-кво*;
  - ⇒ формирования заданий на доработку проекта изменений;
  - ⇒ изменения статуса проекта изменений (от эскизного до публикуемого).

Процесс включает следующие ДП:

- 2.1. Регистрация проектов изменений
- 2.2. Рассылка IDEF0-диаграммы членам КТКСДП для экспертизы
- 2.3. Экспертиза IDEF0-диаграммы членами КТКСДП
- 2.4. Принятие решения о статусе IDEF0-диаграммы
- 2.5. Разрешение конфликтных ситуаций
3. Внедрение изменений
  - Переводит проекты изменений, аттестованные КТКСДП, в форму нормативных документов, обязательных для исполнения персоналом организации. Процесс включает следующие ДП:
    - 3.1. Ведение репозитория системы РДП
    - 3.2. Публикация IDEF0-модели и регламентов
    - 3.3. Формирование заданий на изменение регламентов
    - 3.4. Систематизация отзывов исполнителей регламентов
    - 3.5. Контроль исполнения регламентов

С более детальным описанием рассматриваемой референтной модели можно ознакомиться на авторском веб-сайте [6].

### **Связь регламентации деловых процессов, управления изменениями и знаниями**

Концепция «управление изменениями через РДП» пресекает популярную браваду сторонников интуитивных методов управления о том, что «жесткая» регламентация действий персонала убивает инициативу последних, делает организацию негибкой и препятствует внедрению изменений и обучению организации.

«Жесткая» референтная модель ДП «Непрерывное совершенствование ДП организации» создана в первую очередь для организационной и инструментальной поддержки действий персонала организации, направленных на совершенствование ДП, закрепление и совершенствование полученного опыта в базе знаний организации.

Регламентация улучшений выражается в синхронизации усилий участников этого процесса, определении правил сохранения внутренней устойчивости организации при развитии

ее конкурентных преимуществ. Ключевыми ДП в системе РДП, обеспечивающими развитие организации являются:

1. Экспертиза IDEF0-диаграммы членами КТКСДП

Координирует усилия участников процесса организационных улучшений (см. Рис.3).

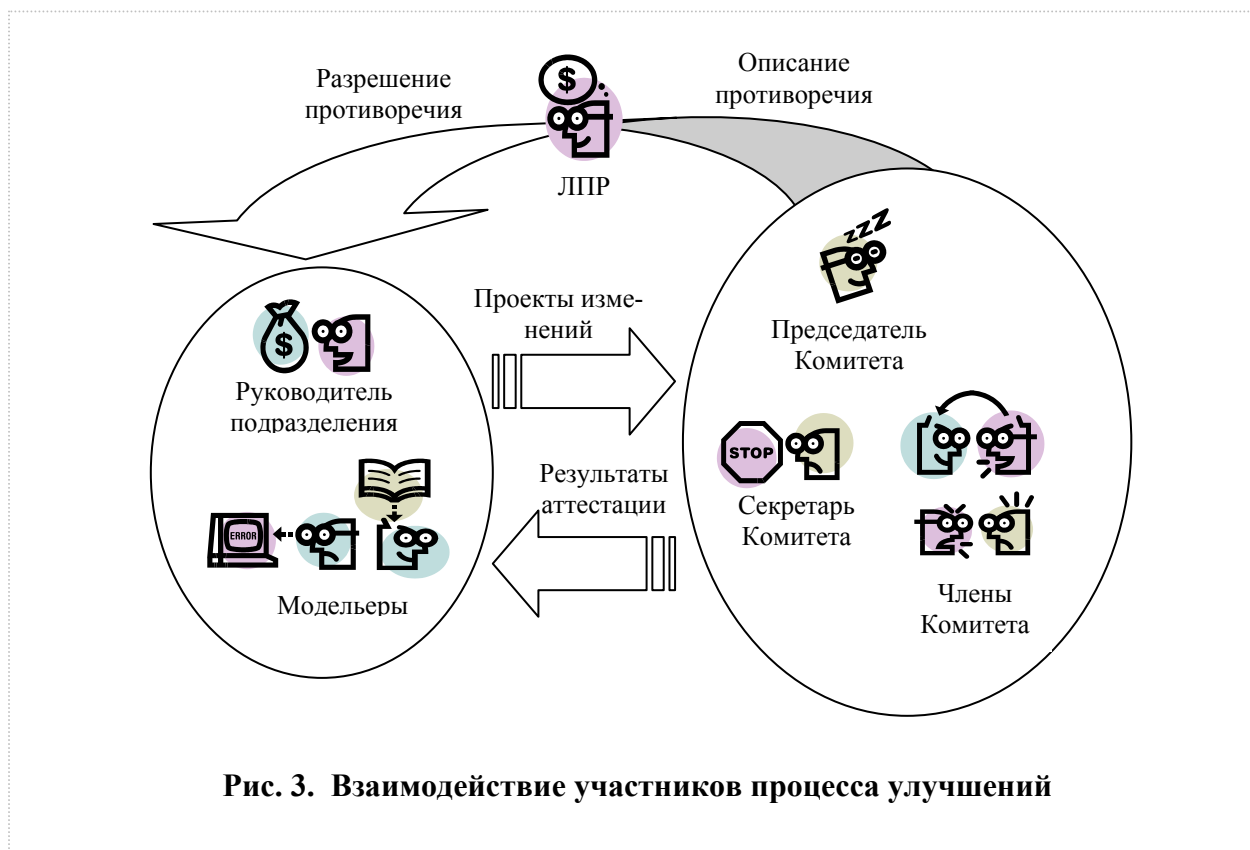


Рис. 3. Взаимодействие участников процесса улучшений

На каждого члена КТКСДП возлагается ответственность за следующие действия:

- 1.1. Выявление в рассылке проектов IDEF0-диаграмм «каталических» проектов - проектов изменений, внедрение которых невозможно без корректировки находящихся в компетенции члена КТКСДП и уже утвержденных КТКСДП моделей ДП;
  - 1.2. Направление «каталических» проектов IDEF0-диаграмм секретарю КТКСДП для проведения технико-экономической экспертизы, в результате которой будет получена оценка совокупного эффекта от внедрения «каталического» проекта;
  - 1.3. Направление заключения по проекту IDEF0-диаграммы секретарю КТКСДП (по «каталическому» проекту составляется с учетом решения председателя КТКСДП, принятого по результатам технико-экономической экспертизы).
2. Принятие решения о статусе проекта IDEF0-диаграммы
- Секретарь КТКСДП по заключениям членов КТКСДП разрабатывает проект решения о статусе IDEF0-диаграммы и направляет его на утверждение председателю КТКСДП.
3. Ведение репозитория системы РДП
- Репозиторий системы РДП предназначен для хранения различных версий IDEF0-модели, IDEF0-диаграмм и регламентов организации. Собственно, он и является базой знаний, хранилищем накопленного опыта и выражением реализованных и потенциальных конкурентных преимуществ организации. Ответственность за администрирование репозитория возлагается на секретаря КТКСДП.

## Организационное обеспечение системы регламентации деловых процессов в организациях

Внедрение системы РДП базируется на нескольких обязательных организационных мероприятиях, описанных в Табл.1.

Таблица 1

### Организация внедрения системы РДП

Наименование работы	Продукт	Результат
Инициация работы, выпуск нормативных документов, создание рабочей группы	<p>Проект приказа о внедрении системы РБП</p> <p>Детальный план-график работ в виде приложения к приказу</p> <p>Методические материалы в виде приложений к приказу</p> <p>Приказ руководителя организации</p>	<p>Легитимизация деятельности консультанта.</p> <p>Создание условий исполнения работы</p> <p>Информирование ответственных лиц и назначение исполнителей работы</p>
Разработка «эскиза» процессной модели компании	Упрощенная иерархическая модель ДП предприятия верхнего уровня, ограничивающая множество исследуемых бизнес-объектов.	Определение основных ограничений, точки зрения на предприятие и контекста работы
«Маппирование» ДП организации на отраслевую референтную модель	<p>Модель по п. 3 дополненная или уточненная с использованием собранной информации о ДП организации</p> <p>План обучения персонала</p>	<p>Формализация и уточнение содержательной части ДП организации</p> <p>Предварительная оценка профессиональной подготовки персонала в процессе интервьюирования</p>
Разработка и согласование «базовой» модели ДП	<p>Модель по п.4., уточненная в части спецификаций ДП (описание интерфейсов, связей, используемых и производимых ресурсов, режима работы), отражающая точку зрения разработчика модели и согласованная с существующей организационной структурой</p> <p>Сайт, содержащий справочник ДП</p> <p>Проекта документа «Операционный регламент компании»</p> <p>Протоколы согласований (протоколы разногласий) моделей ДП</p>	<p>Модель предприятия, созданная в формате выбранного заказчиком инструмента, включающая описание материальных, информационных и финансовых потоков</p> <p>Организация общего доступа к информации о базовой модели</p> <p>Выявление и корректировка критических ошибок или недоработок модели БП предприятия</p>
Разработка и	Предложения по совершенствованию	Формирование понимания на-

Наименование работы	Продукт	Результат
публикация комплекта документов, регламентирующих деятельность по совершенствованию ДП	<p>нию деятельности компании, вытекающие из анализа недостатков «базовой» модели ДП</p> <p>Протоколы согласований</p> <p>Скорректированный проект приказа о внедрении системы РДП</p> <p>Сайт, содержащий комплект разработанных документов, ссылку на файл модели ДП и веб-представление модели ДП компании</p>	<p>правлений желательных изменений в организации деловых процедур</p> <p>Согласованные проекты документов</p> <p>Организация общего доступа к информации о базовой модели и нормативным документам</p>
Оказание консультационной помощи персоналу при исполнении требований нормативных документов	<p>Результаты экспертизы работ, осуществляемых подразделениями при исполнении приказа</p> <p>Помощь в исполнении приказа</p> <p>Услуги по обучению применению методологии моделирования ДП и процедуры внедрения улучшений</p>	<p>Создание органа управления и координации работ по совершенствованию ДП</p> <p>Обученный персонал</p> <p>Внедрение процессного подхода к совершенствованию деятельности компании</p>

Последние мероприятия из перечня, представленного в Табл. 1, завершают процесс сдачи системы РДП в опытную эксплуатацию. В Табл. 2 перечислены мероприятия, которые, как правило, в первую очередь реализуются на этапе опытной эксплуатации системы РДП.

**Таблица 2**

**Первоочередные мероприятия при опытной эксплуатации системы РДП**

Наименование работы	Продукт	Результат
Регламентация ДП	<p>Должностные инструкции персонала как приложения к Трудовым соглашениям</p> <p>Технические регламенты работ</p>	<p>Повышение ответственности персонала за качество предоставляемой друг другу продуктов и услуг, а также юридической значимости производственных отношений</p>
Реорганизация	<p>Разработка перспективной модели ДП, ориентированная на внедрение современных концепций управления</p> <p>План реализации перспективной мо-</p>	<p>Знание способа достижения оперативных и стратегических целей реорганизации</p>



Наименование работы	Продукт	Результат
	дели ДП	
Автоматизация ДП	Технические задания на автоматизацию ДП, описанных в базовой модели организации	Знание способа достижения оперативных и стратегических целей автоматизации ДП
Бюджетирование	Технические задания на внедрение системы бюджетирования ДП	Внедрение системы внутренних взаиморасчетов Оптимизация системы оплаты труда
Совершенствование системы РДП	Модифицированный инструмент разработки и сопровождения базовой Модели БП предприятия	Повышение эффективности труда модельеров ДП и ускорение внедрения усовершенствований

В заключение нужно сказать, что условия реализации описанных выше мероприятий могут быть самыми различными. Стороны, поддерживающие мероприятия, сопротивляющиеся или безучастные им, в разных организациях могут меняться местами. Важнейшие три группы, влияющие на результат усилий по внедрению системы РДП в организации – это высшее руководство, его ближайшее окружение, руководители среднего звена. Поддержка руководителей среднего звена и как минимум одной из двух других групп – это счастливое стечение обстоятельств, позволяющее внедрить систему РДП с наименьшими затратами усилий.

## Литература

1. National Institute of Standards and Technology . Integration Definition For Function Modeling (IDEF0). - Washington : Draft Federal Information, 1993.- 116.
2. Буч Г., Рамбо Д., Джекобсон А. Язык UML. Руководство пользователя. – Москва: ДМК-Пресс, 2000. – 432.
3. Каменнова М. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. - Москва: Весть-Метатехнология, 2001.- 327.
4. Госстандарт РФ. Рекомендации по стандартизации. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. Р 50.1.028-2001. – Москва: ИПК «Издательство стандартов», 2001 г. – 50 с.
5. Марка Д., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования SADT. - Москва: МетаТехнология, 1993.- 240.
6. Рубцов С.В. Референтные модели. Непрерывное совершенствование деловых процессов организации. URL: [http://or-rsv.narod.ru/Ref\\_models.htm](http://or-rsv.narod.ru/Ref_models.htm)