

# 60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития



Исаев Р.А.

Роман Исаев

**60 примеров успешных  
и проблемных проектов  
организационного развития**

«Автор»

2022

## **Исаев Р. А.**

60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития / Р. А. Исаев — «Автор», 2022

В данной книге рассмотрены примеры успешных и проблемных проектов организационного развития, описания и оптимизации бизнес-процессов, построения бизнес-архитектур. По каждому успешному проекту рассмотрены факторы, которые способствовали успеху, а по проблемным проектам сделан анализ причин и рекомендации. Предложенная информация будет полезна для широкого круга руководителей и специалистов (бизнес-аналитики, бизнес-архитекторы, системные аналитики, ИТ-специалисты, менеджеры проектов, специалисты по организационному развитию, управлению рисками, консультанты, аудиторы) и применима для всех отраслей экономики. Впервые такой объём уникальной практической информации публикуется в рамках единого сборника (книги).

© Исаев Р. А., 2022

© Автор, 2022

# Содержание

Предисловие	5
Отзывы	6
Часть 1	8
Успешные проекты	8
Проблемные проекты	10
Часть 2	14
Успешные проекты	14
Проблемные проекты	18
Часть 3	19
Успешные проекты	19
Проблемные проекты	22
Часть 4	24
Успешные проекты	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# Роман Исаев

## 60 примеров успешных и проблемных проектов организационного развития

### Предисловие

В данной книге рассмотрены примеры успешных и проблемных проектов организационного развития, описания и оптимизации бизнес-процессов, построения бизнес-архитектур, в которых автор принимал участие в разные годы. В каждой из 10 частей приведён практический опыт (бизнес-кейсы) 6 организаций разного размера и специфики деятельности.

По каждому успешному проекту рассмотрены факторы, которые способствовали успеху, а по проблемным проектам сделан анализ причин и рекомендации. Рекомендуется ознакомиться со всеми 60 примерами (бизнес-кейсами) для полноценного обзора и использования в практической работе.

Предложенная информация будет полезна для широкого круга руководителей и специалистов (бизнес-аналитики, бизнес-архитекторы, системные аналитики, ИТ-специалисты, методологи, менеджеры проектов, специалисты по организационному развитию, управлению рисками, аудиторы).

Все рассматриваемые примеры (бизнес-кейсы), рекомендации и выводы могут быть успешно применены для **организаций всех отраслей** вне зависимости от того, к какой отрасли относится каждый конкретный пример.

Методологическая база и образцы всех документов, на основе которых были реализованы проекты, содержатся в источниках [1], [2]. Применение данных материалов поможет сэкономить значительное количество времени и избежать многих ошибок, не разрабатывать документы и модели «с чистого листа», а использовать готовые примеры. Главные инструменты, с помощью которых выполнялись все успешные проекты, – это системы Business Studio и Microsoft Visio. Для целей сохранения конфиденциальности названия организаций изменены, но сама информация является открытой, т. к. частично была опубликована на конференциях, отраслевых конкурсах, журналах и т. п.

В качестве приложения к основному материалу книги добавлен Сборник «Секреты и полезные советы системы Business Studio». Так как Business Studio является самой распространенной в России системой бизнес-моделирования, то предложенная информация будет полезна широкому кругу специалистов, которые работают в системе или планируют использовать её в будущем.

Все вопросы, комментарии и предложения просьба высылать на контакты автора, указанные в конце книги.

Любое распространение, тиражирование или размещение в открытом доступе электронной версии книги **запрещено** по лицензионному законодательству.

## ОТЗЫВЫ

**Станислав Комаров**

**Главный редактор, «Национальный банковский журнал» (НБЖ)**

Тематика оптимизации бизнес-процессов сейчас очень актуальна и востребована во многих организациях, особенно при выполнении проектов цифровой трансформации и развития бизнеса. Автор опубликовал ранее много статей и методик на эти темы, в том числе в нашем журнале. И теперь перед нами большой фундаментальный сборник практического опыта, кейсов, живых примеров. Он охватывает значительный период – более 15 лет. Уверен, что каждый читатель найдёт для себя в книге важную и полезную информацию.

**Наталья Осипенко**

**Руководитель Службы систем менеджмента качества, НПФ «Благосостояние»**

**Победитель конкурса «Лучший бизнес-аналитик и специалист по бизнес-процессам финансовой отрасли 2020»**

Внешняя среда организаций большинства отраслей очень динамична и заставляет быть гибкими. Проекты по оптимизации бизнес-процессов, цифровой трансформации и развитию бизнеса в том или ином формате запущены или планируются к запуску практически во всех компаниях. Я бы рекомендовала включить для команды управления такими проектами и для бизнес-аналитиков (особенно в финансовых организациях) данную книгу в перечень обязательных для ознакомления. Это позволит использовать успешный опыт коллег, а также взглянуть на риски «не успешности» проектов. Смее утверждать, что данная книга принесет большую пользу любой компании, если её прочтет руководство высшего звена, т. к. автор помогает проследить один из важных факторов достижения целей успешных проектов – лидерство (вовлеченность, заинтересованность) руководства.

Спасибо автору!

**Дмитрий Пинаев**

**Генеральный директор, ГК «Современные технологии управления» (производитель системы Business Studio)**

Роман первым, на моей памяти, среди консультантов решился на описание успешных и неуспешных проектов в области развития бизнес-архитектуры компаний. Все мы знаем, что неуспешный опыт принято замалчивать, хотя парадокс заключается в том, что он не менее полезный, чем успешный. В итоге получилась беспрецедентная по своей полезности книга, позволяющая уберечь бизнес-аналитиков и руководителей от множества ошибок, а также подсказывающая успешные способы решения задач по организационному развитию. Спасибо автору и ждем продолжения книги через несколько лет!

**Елена Чечулина**

**Начальник Управления банковских технологий и бизнес-процессов, ПАО «Банк «Екатеринбург»**

**Победитель конкурса «ВРМ-проект года 2017»**

Новая книга Исаева Р. А. – новое практическое пособие по внедрению процессного подхода и проектированию бизнес-архитектур. В ней изложены примеры по реализации проектов организационного развития более чем в 60 организациях. Сделаны выводы о причинах успеха/неуспеха проектов, даны рекомендации.

В нашем банке в начале своего проекта мы руководствовались книгами Исаева Р. А. «Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг», «Секреты успешных банков: бизнес-про-

цессы и технологии» и «Комплексной типовой бизнес-моделью банка (финансовой организации)». Очередная новая книга – это очень ценная информация, которая будет полезна и тем, кто начинает проект по внедрению процессного подхода, и тем, кто продолжает совершенствовать свои бизнес-процессы. Книга поможет избежать ошибок в проектах и даст возможность почерпнуть передовой опыт других организаций.

**Гузель Петрова**

**Директор, «Институт современного банковского дела» (ИСБД)**

Наш институт более 10 лет проводит семинары, конференции и мероприятия по организационному развитию и процессному управлению, в том числе с активным участием автора. И нам особенно приятно, что появилась такая востребованная книга. Она поможет многим руководителям и специалистам найти решения многих задач, увидеть, как выполняют проекты другие организации, узнать многие секреты (особенности).

Желаем автору успехов в дальнейших трудах, новых интересных идей и разработок!

**Владимир Суворов**

**Главный системный аналитик, Страховое Акционерное Общество «ВСК»**

Книга, которую вы держите в руках, потрясающая!

Если хотя бы три года назад я увидел такую книгу, то это бы существенно изменило не только мою профессиональную деятельность, но также ускорило и повысило эффективность решения многих задач во многих организациях!

В книге подробно разбираются и показываются ошибки и проблемы, от которых у всех участников процессного управления возникают большие расходы сил, здоровья и денежных средств, и которые, кроме огорчения и разочарований, в итоге ничего не приносят.

Но самое главное, в книге показано, как надо действовать «Правильно» на примере множества ситуаций, бизнес-кейсов, историй из жизни.

Сейчас много разных книг по процессному управлению и организационному развитию, которые по большей части содержат «сухую» теорию и методологию. В настоящей книге перед нами сборник большого практического опыта, представленный 60-ю поведенческими моделями различных организаций. Самыми ценными из них, я полагаю, являются модели именно успешного (образцового) организационного поведения, которые достойны подражания.

Ошибки были и всегда будут впредь у всех, потому что полностью никто из нас, к сожалению, от них не застрахован в будущем. А вот как действовать правильно и успешно в нашем безумно быстро меняющемся мире, могут подсказать эти образцовые модели поведения.

На мой взгляд, эта книга весьма полезна как начинающим специалистам в области процессного управления, так и признанным авторитетам, и корифеям.

Спасибо автору и ждём второго издания!

## Часть 1

### Успешные проекты

#### Банк «У1.1»

Региональный банк среднего размера, общая численность сотрудников до 500 человек.

Цель проекта: описание всех ключевых бизнес-процессов и разработка комплексной электронной модели (бизнес-архитектуры) банка в рамках стратегии ускоренного развития.

Команда проекта: 3 главных бизнес-аналитика плюс более 30 аналитиков в подразделениях, каждый из которых прорабатывает свой собственный бизнес-процесс (но это не основная их деятельность по должностным инструкциям).

Есть полная поддержка высшего руководства и выделены все необходимые ресурсы.

Цель проекта была успешно достигнута за 1 год, разработано более 1300 графических моделей бизнес-процессов в нотации Cross Functional FlowChart, создана электронная база знаний (веб-сайт) по всей деятельности банка для всех сотрудников. Большое внимание уделялось обучению и консультациям не только бизнес-аналитиков, но и всех исполнителей бизнес-процессов.

На второй год банк поставил более сложные задачи и тоже успешно их выполнил: проработка операционных рисков в процессах, разработка показателей KPI и их постоянный мониторинг, автоматизация процессов и развитие ИТ-архитектуры, расчёт себестоимости процессов и снижение издержек, применение методик менеджмента качества и много другое.

#### Организация «У1.2»

Крупная государственная финансовая организация в течение многих лет описывала свои бизнес-процессы в системе Microsoft Visio. В результате чего накопилось более 3000 графических моделей (файлов), большинство из которых быстро устаревали и не актуализировались. Многие подразделения описывали одинаковые (одни и те же) бизнес-процессы каждое само для себя, по отдельности. Т. е. было дублирование и не согласованность работ, отсутствовала централизация и систематизация в процессном управлении.

Открыт официальный проект, создан процессный офис (центральное подразделение по организационному развитию). У каждого бизнес-процесса был назначен владелец, ответственный бизнес-аналитик и процессная команда, которые несли полную ответственность за показатели процесса, его описание, оптимизацию и администрирование. Обучено более 200 сотрудников и руководителей, включая методологические темы по процессному управлению и технологические темы (практикум в системе бизнес-моделирования). Все разработанные ранее в Visio модели постепенно переводились в новую профессиональную систему бизнес-моделирования, проходя тщательную актуализацию и оптимизацию. Особенно действовал, мотивировал и вдохновлял всех личный пример и лидерские качества руководителя проекта (штатного сотрудника организации). Следует отметить, что в организации низкая текучесть кадров, поэтому все сделанные процессные наработки стабильно исполняются, а сотрудники, которые стояли у истоков проекта и проходили обучения, продолжают работать в организации.

### **Банк «У1.3»**

Московский банк среднего размера.

Цель проекта: описать и частично оптимизировать бизнес-процессы для внедрения новой автоматизированной банковской системы (АБС), формализовать для этого все необходимые компоненты бизнес-архитектуры.

Длительность проекта около 1 года. Есть полная поддержка высшего руководства и квалифицированные бизнес-аналитики. Разработано более 600 графических моделей (формат А4) процессов в нотации BPMN и все необходимые регламенты. Большинство моделей оформлены с учётом дальнейшей автоматизации и подготовки на их основе технических заданий.

Цель проекта была успешно достигнута (АБС внедрена), но от дальнейшего развития системы управления бизнес-процессами (СУБП) банк отказался, оставив только минимально необходимые работы по актуализации процессов. Команда проекта частично расформирована. Возможно, в будущем банк вернётся к профессиональному развитию бизнес-процессов на основе соответствующих технологий и методик.

Внедрение в банке новой АБС без формализованных и оптимизированных бизнес-процессов вызвало бы большое количество проблем, которых удалось избежать благодаря правильно принятому решению.

### **Организация «У1.4»**

Небольшая московская финансовая организация с общей численностью сотрудников до 100 человек.

Цель проекта: описать бизнес-процессы для актуализации всех внутренних регламентов и документов, а также для расширения и развития бизнеса, повышения качества и эффективности управления в целом.

Т.к. все ключевые подразделения находились рядом на двух небольших по площади этажах, то описание и регламентация бизнес-процессов было выполнено быстро (за полгода) силами двух бизнес-аналитиков. Для получения исходной информации проведены интервью со всеми подразделениям и изучены действующие регламенты, которые впоследствии были отменены с заменой на новые, разработанные на основе моделей бизнес-процессов. В рамках проекта также разработаны новые финансовые продукты и услуги, соответствующие им бизнес-процессы и технологии.

В организации была высокая корпоративная культура и сплочённость коллектива. Руководство поддерживало проект, погружалось во все детали используемых методик и технологий. Организация продолжает активно развиваться и применять все полученные в рамках проекта результаты.

## Проблемные проекты

### Банк «П1.1»

Банк в течение нескольких лет подряд предпринимал попытки открыть проект по описанию и оптимизации бизнес-процессов, проводилось большое количество встреч, презентаций и демонстраций успешных примеров. Но каждый раз это оказывалось безуспешным по разным причинам. Когда проект всё-таки начался, то был приостановлен в первые месяцы. Автор проанализировал причины и составил таблицу 1. Предлагаемые методы могут быть применены для внедрения любых изменений в организации и выполнения любых проектов. Детальные пояснения по каждому методу содержатся в источниках [1] и [2].

*Табл. 1.1. Мягкие и жёсткие методы внедрения изменений*

Мягкие методы	Жёсткие методы
Система мотивации (нефинансовая): грамоты, доска почёта, конкурсы, символические подарки.	Система мотивации (финансовая): вознаграждения, бонусы, подарки, депремирование. Ежегодная оценка (определение бонусов и грейдов) для владельцев процессов на основе эффективности работы с процессами.
Обратная мотивация. Если изменения поддерживают 50-60% руководителей и сотрудников, то остальные начинают подключаться самостоятельно, чтобы не остаться без участия и «не потерять власть».	Кадровые решения: понижение / повышение в должности, сокращение / увеличение полномочий. Набор новых руководителей и специалистов, которые активно поддерживают и понимают процессный подход.
Внутренний PR проекта (публикация интервью высшего руководства, видео фильмов, статей, плакатов и других агитирующих материалов на тему проекта).	Приказы внутри организации. Издание нормативных документов и контроль их исполнения.
Корпоративное обучение сотрудников, стратегические сессии, командообразование. Постоянные консультации сотрудников подразделений, занимающихся описанием процессов, со стороны процессного офиса (управления процессов).	Тестирование сотрудников. Выполнение и защита сотрудниками собственных мини-проектов по результатам обучения методам описания и оптимизации бизнес-процессов [3].
Индивидуальные консультации сомневающихся руководителей и демонстрация успешных примеров других организаций.	Создание строгих алгоритмов действий для сотрудников, чтобы работать по старым правилам и технологиям стало невозможно. Например, удаление ненужного программного обеспечения с компьютеров.

Если проанализировать опыт большого количества организаций, то можно выделить два наиболее часто встречающихся фактора, влияющих на успешность проекта и достижение запланированных результатов. В зависимости от комбинации этих факторов есть 4 варианта,

благодаря которым можно понять, к какому из них относится организация, и какие действия необходимо предпринять – см. Табл. 1.2.

Вариант / фактор	Активная поддержка высшего руководства, личное курирование проекта	Активное участие сотрудников. Наличие инициативной рабочей группы.	Рекомендации и дополнительные мероприятия
1	Да	Да	Высокая вероятность успешности проекта. Дополнительные мероприятия не требуются.
2	Да	Нет	Мягкие и жёсткие подходы внедрения изменений (см. Табл. 1.1).
3	Нет (нейтрально)	Да (частично)	Постепенное описание и оптимизация процессов (в рамках текущих задач).
4	Нет	Нет	Успешность проекта минимальна. Необходимо повышение уровня зрелости организации.

Табл. 1.2. Варианты описания и оптимизации бизнес-процессов

### Организация «П1.2»

Организация ошиблась с выбором программного обеспечения (ПО) для описания и оптимизации бизнес-процессов, несмотря на детально проведённый сравнительный анализ разных вариантов. ПО имело высокопрофессиональный функционал (лучший на рынке), но оказалось сложным для сотрудников, очень дорогим для поддержки на последующие годы, не обладало гибкостью доработки по специфике (шаблоны отчётов, настройки, модель данных и т.п.). В результате организация через 1 год отказалась от ПО, что значительно осложнило проект, т.к. все процессные наработки пришлось переводить в обычные офисные системы Microsoft Visio и Excel. Часть бизнес-аналитиков покинули организацию, а проект перешёл в формат текущей деятельности (выполнение отдельных задач согласно приоритетам развития). Так продол-

жалось более 4 лет. Потом была снова предпринята попытка изучить современные решения на рынке ПО, проведены референс-визиты в разные организации, собраны отзывы. В итоге выбрана и внедрена новая профессиональная система бизнес-моделирования. Она успешно применяется до сих пор, задействовано более 20 бизнес-аналитиков, создана комплексная электронная (цифровая) модель деятельности организации [4].

## Часть 2

### Успешные проекты

#### Банк «У2.1»

Председатель правления банка на одном из совещаний распорядился: «Необходимо, чтобы вся деятельность банка была формализованной, чтобы, нажав кнопку на компьютере, я мог увидеть работу любого сотрудника и любого бизнес-процесса, исполнение моделей и регламентов, цели, показатели, операционные риски, обратную связь и т.д.».

Для решения поставленной задачи была разработана комплексная электронная модель банка. На рабочем столе компьютера Председателя правления разместилось окно веб-браузера. Расположенные в нем ссылки позволяют отслеживать всю деятельность: руководитель может открыть любой документ, схему бизнес-процесса, узнать ответственных за бизнес-процессы и процедуры, статистику по любым показателям КРІ и актуальные значения, перечень реализуемых в настоящий момент в банке проектов и их статус, организационную структуру любого подразделения и многое другое.

Председатель правления остался очень доволен проделанной работой. Следует отметить, что работа была выполнена в сжатые сроки: с момента постановки задачи до получения финальных результатов прошло меньше одного года. Высокую скорость реализации проекта удалось обеспечить благодаря использованию в качестве методической и практической основы готовых решений [1] и [4], которые представляют собой набор всех необходимых для работы методик, моделей, нормативных документов и форм документов в типовом формате.

Кстати, к моменту завершения проекта Председатель правления стал уже акционером банка. Полученная в результате комплексная электронная модель банка обеспечила системный подход к управлению, что позволяет быстро принимать решения и проводить любые изменения в работе, повышает эффективность и качество как отдельных бизнес-процессов и подразделений, так и банка в целом.

#### Организация «У2.2»

Региональная финансовая организация среднего размера.

Инициаторами работ по описанию и оптимизации бизнес-процессов выступили: финансовый директор и руководитель службы внутреннего контроля. Открыть официальный проект с привлечением большого объема ресурсов не было возможности, поэтому решили выполнять работы в формате текущей деятельности. Главная идея данного формата заключается в том, что бизнес-процессы описываются и оптимизируются по мере потребности согласно текущим планам и приоритетам развития организации. Был издан только один приказ, текст которого приведен далее.

#### *Приказ по графическому описанию бизнес-процессов*

*Для графического описания и актуализации бизнес-процессов на постоянной и систематической основе, ПРИКАЗЫВАЮ:*

*1. С 01.08.2021 все утверждаемые нормативные документы, которые связаны с*

- разработкой и реализацией продуктов (услуг),*
  - разработкой и функционированием информационных систем и технологий (автоматизацией),*
  - правилами и порядками выполнения внутренней деятельности организации (управление и обеспечение),*
- должны содержать графические модели по соответствующим им бизнес-процессам.*

*2. Описание и актуализация бизнес-процессов должны выполняться в единой базе данных в системе Business Studio на основании «Соглашения по бизнес-моделированию».*

*3. Возложить руководство за описанием и актуализацией бизнес-процессов на Начальника отдела бизнес-процессов и методологии.*

*4. Начальникам структурных подразделений обеспечить своевременное и полное предоставление информации по своим областям деятельности для целей описания и актуализации бизнес-процессов.*

*5. Контроль за исполнением Приказа оставляю за собой.*

*6. Приказ вступает в силу с даты его подписания.*

*Председатель правления*

Особое внимание хотелось бы обратить на слова инициаторов работ (финансовый директор и руководитель службы внутреннего контроля), которые обладали высоким авторитетом и влиянием в организации. Они сказали: «Мы не подпишем ни одного нового нормативного документа, который проходит через нас и регулирует определённую деятельность, если в нём не содержатся графические модели соответствующих бизнес-процессов». А поскольку большинство нормативных документов организации проходили через них, то постепенно в течение одного года по всем ключевым бизнес-процессам были разработаны графические модели и новые качественные регламенты.

### **Банк «У2.3»**

Данный банк направил все силы на оптимизацию бизнес-процесса «Расчётные счета», т.к. он имел максимальный приоритет и приносил высокий доход банку, а также имел довольно много накопившихся проблем. По результатам выполненных работ все группы показателей КРІ улучшились в 1.5 и даже 2 раза – см. Табл. 2.1. Потом по аналогичной схеме банк перешёл к оптимизации других бизнес-процессов.

*Табл. 2.1. Методы улучшения показателей КРІ при оптимизации бизнес-процесса*

Группы показателей КРІ	Методы и задачи (были выполнены полностью в данной организации)
Время выполнения бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организовали параллельное выполнение функций в бизнес-процессе, удалили дублирующиеся функции</li> <li>- Выполнили высококачественную автоматизацию</li> <li>- Усовершенствовали систему мотивации персонала</li> <li>- Снизили фрагментарность бизнес-процесса, повысили универсальность и квалификацию исполнителей</li> <li>- Проработали каналы самообслуживания: подача клиентом заявки на сайте, бронирование номера счёта онлайн и т. п.</li> </ul>
Стоимость бизнес-процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнили функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование: имитация бизнес-процесса с разными стоимостными, ресурсными, временными и вероятностными параметрами, выбор самого оптимального варианта. [3]</li> <li>- Проработали каналы самообслуживания.</li> <li>- Нашли более дешёвые ресурсы. Перенесли службу андеррайтинга из Москвы в регионы.</li> </ul>
Качество бизнес-процесса, операционные риски (ошибки, дефекты)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встроили контрольные процедуры в бизнес-логику (модели) процесса</li> <li>- Разработали профессиональную систему управления операционными рисками (СУОР)</li> <li>- Организовали повышение и постоянный контроль квалификации исполнителей бизнес-процесса</li> <li>- Выполнили оптимизацию ИТ-архитектуры, включая: повышение стабильности работы систем, управление непрерывностью деятельности.</li> <li>- Внедрили стандарты качества бизнес-процесса.</li> </ul>
Результативность бизнес-процесса	<p>Все рассмотренные выше методы, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выполнили бенчмаркинг, организовали краудсорсинг: внедрили успешные практики и инновации, идеи сотрудников</li> <li>- Инвестировали в привлечение клиентов и маркетинг</li> <li>- Изменили тарифы, создали пакеты услуг</li> </ul>

### Организация «У2.4»

По разным причинам организация не могла запустить масштабный проект для описания и оптимизации всех бизнес-процессов с построением бизнес-архитектуры (комплексной электронной модели). Поэтому инициативная группа сотрудников решила действовать по шагам: от малого к большому. Для пилотного (тестового) проекта выбрали один бизнес-процесс, который

имел одновременно большую важность и проблемность. Данный бизнес-процесс был профессионально проработан и улучшен по всем составляющим: графические модели и регламенты, операционные риски, автоматизация, себестоимость (издержки), эффективность и квалификация исполнителей, документооборот и много другое.

Полностью изменённый и обновлённый бизнес-процесс был внедрён на практику, замерены его показатели КРІ до и после изменений (версии 1.0 и 2.0). Статистика показала значительные улучшения, поэтому инициативная группа сотрудников получила полное право тиражировать сделанные наработки на другие бизнес-процессы организации. Со временем были описаны и оптимизированы более половины ключевых бизнес-процессов организации. Возникла необходимость построения единой системы управления бизнес-процессами (СУБП) и бизнес-архитектуры [4], т. к. ранее деятельность и все материалы были разрозненные. Построили дерево (реестр) всех бизнес-процессов до 10 уровня детализации, модель ИТ-архитектуры, детальную модель организационной и ролевой структуры и т. д.

Поскольку работы выполнялись постепенно в течение двух лет, то получаемые результаты принимались сотрудниками к исполнению нормально, все привыкли к новым технологиям и правилам. Организация получила реальную пользу на практике.

## Проблемные проекты

### Банк «П2.1»

Банк долго и тщательно готовился к описанию и оптимизации бизнес-процессов, построению системы управления бизнес-процессами (СУБП). Долго и основательно выбирал программное обеспечение для данных задач, выбирал и изучал методики и подходы, обучал персонал, занимался повышением корпоративной культуры, разрабатывал детальный план проекта, прорабатывал мероприятия для предотвращения всех возможных рисков и проблем.

Проект официально открылся, выполнялся на самом высокопрофессиональном уровне. Все наработки (результаты этапов проекта) сразу встраивались в деятельность банка и начинали исполняться сотрудниками. Но, к сожалению, продолжалось это недолго, всего 8 месяцев. Наступил мировой финансово-экономический кризис, из-за которого банк начал сокращать расходы и оптимизировать численность персонала. Впоследствии и проект стал постепенно сокращаться, а потом полностью закрылся. В штате банка не осталось ни одного бизнес-аналитика. А дальнейшую актуализацию бизнес-процессов поручили руководителям соответствующих продуктовых (бизнес) подразделений, которые являлись владельцами (ответственными).

### Организация «П2.2»

В начале 2000-х годов тематика процессного управления, описания и оптимизации бизнес-процессов в России только набирала популярность. Руководители и специалисты разных организаций активно посещали семинары и изучали книги на эту тему с целью подчерпнуть новые знания, первыми начать работу с бизнес-процессами и опередить конкурентов. Так произошло и с этой региональной организацией. Руководители приехали из очередной командировки из Москвы, в течение которой узнали про методики и технологии процессного управления и прошли краткое обучение. Они поставили задачу своим сотрудникам описать и оптимизировать бизнес-процессы организации. Сотрудники не проявляли консерватизма и сопротивления по отношению к новым задачам, т. к. руководство отличалось крайней строгостью, и принялись к исполнению порученного.

В результате через полгода почти вся деятельность организации была описана в виде графических моделей процессов. Руководство приняло и оценило результаты на отлично, успокоилось, наградило лучших специалистов. Прошло несколько месяцев, про актуализацию и оптимизацию бизнес-процессов стали постепенно забывать, точное исполнение моделей и регламентов не контролировалось. Разработанная ранее документация начинала устаревать и терять соответствие меняющейся внешней и внутренней среде. Через полгода у руководства организации появились другие приоритеты и о процессном управлении вообще забыли.

К сожалению, это классическая проблема, когда модели разрабатываются ради моделей, а не для практических задач и **без системного подхода**. Сами по себе модели бизнес-процессов, пусть даже оптимизированные (ТО-ВЕ или 2.0) не должны являться конечной целью. Очень важно на их основе организовать выполнение практических задач: автоматизация процессов и внедрение информационных систем, постоянное обучение и тестирование персонала, создание электронных баз знаний, построение систем внутреннего контроля и управления операционными рисками, расчёт себестоимости процессов и снижение издержек, передача процессов на исполнение в BPM-системы, построение профессиональной системы управления бизнес-процессами (СУБП) в целом и многое другое.

## Часть 3

### Успешные проекты

#### Банк «УЗ.1»

Банк решил выполнить описание и оптимизацию своих бизнес-процессов в децентрализованном формате. В каждом бизнес-процессе назначены ответственные аналитики из подразделения, которое принимает в нём наибольшее участие, или в котором работает владелец бизнес-процесса (ответственный). Аналитики на постоянной основе стали выполнять описание, оптимизацию и актуализацию (поддержку) своего бизнес-процесса, как дополнение к основной (текущей) деятельности. Это занимало при первоначальном описании бизнес-процесса до 50 % от основного рабочего времени, затем при актуализации до 10 % от рабочего времени.

Аналитики в конце каждого дня выделяли 1–2 часа на описание своего бизнес-процесса. За месяц разрабатывали примерно 8 детальных графических моделей в формате «как есть» («as-is» или версия 1.0). При этом 6–7 часов в день сотрудник занимался своей обычной работой, не связанной с бизнес-моделированием.

Таким образом, 20 аналитиков из подразделений параллельно описывали 20 бизнес-процессов. Назначенные аналитики были готовы выделять время, имели высокую квалификацию и активно поддерживали данную деятельность. Если в подразделении большая текучесть кадров и нет специалистов с высокой компьютерной грамотностью, то для них децентрализованный формат будет неэффективен.

Все полученные графические модели от децентрализованных аналитиков объединялись (стыковались в цепочки при возможности) в рамках единой базы данных. Руководитель отдела бизнес-процессов и организационного развития координировал работу децентрализованных аналитиков, проверял модели их бизнес-процессов, консультировал по доработкам.

Децентрализованный формат позволил быстро, качественно и детально описать и оптимизировать бизнес-процессы. По времени это заняло примерно 4 месяца. Особенно удобно, что не требуется большой штат централизованных аналитиков со 100 % загрузкой. В данном банке (среднего размера) численность отдела бизнес-процессов и организационного развития составляла 4 человека.

#### Организация «УЗ.2»

В данной организации произошла интересная история.

Решили отказаться от текстовых регламентов и показывать всю детальную информацию на моделях. Т. е. регламенты бизнес-процессов состояли из большого количества графических моделей, а методики или инструкции, которые не поддаются преобразованию в схемы, прикреплялись в виде приложений.

Каждое подразделение старалось отобразить на моделях (для каждой функции или действию в бизнес-процессе) как можно больше информации по своей специфике.

- Финансовые подразделения указывали бухгалтерские проводки, используемые ресурсы и расходы.

- Отдел операционных рисков указывал все возможные операционные риски с вероятностями, оценкой потенциальных убытков, контрольными (предупреждающими) мероприятиями.
- Департамент ИТ указывал ИТ-системы и базы данных по автоматизации каждой функции.
- Служба внутреннего контроля и юридический отдел проставляли ссылки на законодательство и документы регулирующих органов (в том числе ЦБ РФ).
- Некоторые отделы пытались проставлять требования к срокам (времени) исполнения функций.
- И многое другое.

Можно представить, во что превратились модели бизнес-процессов. Они стали настолько перегружены информацией, сносками и комментариями, что сложно было проследить цепочку (последовательность) выполнения функций и документооборот (входы-выходы). Конечно, данную ситуацию удалось успешно разрешить. Всю информацию сохранили в карточках (свойствах) функций, и потом она полностью выводилась в регламенты бизнес-процессов, которые генерировались автоматически системой бизнес-моделирования. У некоторых бизнес-процессов разработали несколько вариантов моделей с разным отображением параметрической информации для разных целей [3]. Для автоматизации сделали модели, наполненные только технической информацией и ИТ-требованиями. Для обучения и регламентации сделали модели, наполненные только той информацией, которая необходима для ручного исполнения и понимания сотрудниками (сроки, комментарии и т.п.).

### **Банк «У3.3»**

Инициатором проектов организационного развития обычно выступают разные руководители: Председатель правления (генеральный директор), ИТ-директор, финансовый директор, директор по персоналу, начальник управления бизнес-процессов, начальник службы внутреннего контроля и многие другие.

В данном банке был интересный случай, когда в рамках проекта произошло перераспределение подчинённости (субординации) персонала и значительный карьерный рост инициатора. На начало проекта он был начальником небольшого отдела в ИТ-департаменте, а потом стал директором по бизнес-процессам с прямым подчинением Председателю правления. Конечно, большую роль сыграли его профессиональные и организационные способности, а также пройденные обучения в бизнес-школах.

Был создан комитет по бизнес-процессам, председателем которого стал данный руководитель. По новым регламентам и положениям все члены комитета (а это владельцы всех ключевых процессов банка) подчинялись председателю комитета, т.е. были обязаны выполнять все его поручения по описанию, оптимизации и администрированию своих бизнес-процессов. Теперь именно председатель комитета обладал наиболее полной информацией обо всех процессах, проектах и задачах организационного развития, которые выполняются в банке, имел полномочия, высокий авторитет и влияние.

Банк успешно выполнил проект, продолжил дальнейшее активное совершенствование системы управления бизнес-процессами (СУБП) и бизнес-архитектуры [4].

### **Организация «У3.4»**

Руководство решило выполнить описание бизнес-процессов с целью их детального анализа и повышения «прозрачности» деятельности организации на всех уровнях и во всех подразделениях.

Все разработанные графические модели распечатали и стали детально анализировать в рамках рабочих групп, в каждую из которых обязательно входил представитель высшего руководства и службы внутреннего контроля. В результате были выявлены такие проблемы и недостатки, о которых отдельные руководители, к сожалению, не предполагали. Вскрылись проблемы, которые, возможно, замедляли развитие организации и препятствовали высокоэффективной работе. Это несмотря на то, что организация считалась относительно стабильной и много лет работала на рынке. Перечислим, что удалось выявить.

- Ненужные (не представляющие или не добавляющие ценности) функции и процедуры в разных бизнес-процессах.

- Бизнес-процессы, за которые никто официально не отвечает. Т.е. ранее все вопросы решались только на уровне устных договорённостей.

- Дублирование функций (два разных подразделения выполняют одну и ту же функцию по одинаковым правилам в рамках сквозного процесса).

- Сотрудники выполняли отдельные бизнес-процессы совсем по-другому, чем это было прописано в регламентах.

- Значительный перерасход ресурсов на отдельных этапах процессов.

- В некоторых бизнес-процессах отсутствовали контрольные процедуры по предотвращению операционных рисков и обеспечению непрерывности деятельности.

- Много другое.

Всё это было успешно и оперативно проработано, организация продолжает активно развиваться.

## Проблемные проекты

### Банк «ПЗ.1»

Крупный московский банк заключил договор с консалтинговой компанией на описание и оптимизацию бизнес-процессов, построение бизнес-архитектуры. Все работы были полностью поручены внешним консультантам. Штатные сотрудники банка только давали интервью (рассказывали об особенностях бизнес-процессов) и предоставляли по запросам имеющиеся утверждённые документы.

Проект был успешно завершён, банк получил более 2000 графических моделей и большое количество новых нормативных документов. После ухода консультантов часть моделей и документов, к сожалению, так и остались лежать на своих местах: электронные в заархивированных файлах на общих дисках, а печатные в шкафах на дальних полках. Т. е. они не начали использоваться и исполняться сотрудниками на практике, а значит работа бизнес-процессов банка существенно не изменилась, и проект не принёс большой практической ценности.

В данном случае консалтинговая компания качественно и в срок выполнила все задачи проекта согласно техническому заданию и плану. Причиной указанной проблемы были организационные и управленческие недостатки и недоработки со стороны самого банка. Ни в коем случае нельзя возлагать ответственность за внедрение процессного управления на внешних консультантов. Необходимо создавать собственный процессный офис (управление бизнес-процессов) с достаточной по размеру командой бизнес-аналитиков. А внешние консультанты могут лишь помочь выполнить большой объём работ, предоставить экспертный опыт.

Если бы это был банк небольшого размера, то такая проблема возможно бы не возникла. Но в данном случае общая численность сотрудников банка составляла более 5000 человек, а его головной (центральный) офис был территориально распределён на несколько помещений в разных частях Москвы. Всё это тоже осложнило применение результатов проекта после ухода консалтинговой компании.

### Организация «ПЗ.2»

Организация выполняет описание и оптимизацию бизнес-процессов, построение бизнес-архитектуры не в формате классического проекта, а в формате текущей деятельности, т. е. без строгих сроков и без большого объёма ресурсов. Но работа продвигается очень медленно по причине того, что многие ключевые подразделения не хотят активно подключаться и проявлять инициативу. В первой части данной книги мы писали, что рекомендуется задействовать мягкие и жёсткие методы внедрения изменений. В данной организации ситуация сложнее, потому что эти методы не получилось полностью применить.

Решение проблемы всё-таки есть. Обеспечить подразделения специальным функционалом (автоматизацией, в рамках единого программного продукта), который значительно облегчит и упростит решение многих их собственных задач. Т.е. каждое подразделение должно для себя получить выгоду от описания и оптимизации бизнес-процессов, построения бизнес-архитектуры. В таком случае они проявят инициативу и активно включатся в работу. Перечислим эти задачи и выгоды.

- ИТ-департамент: построение и оптимизация ИТ-архитектуры, анализ уровня автоматизации бизнес-процессов, автоматическое формирование технических заданий, бизнес-тре-

бований и технических инструкций, быстрое внедрение процессов на исполнение в BPM-системы.

- Подразделение операционных рисков: идентификация, учёт, регистрация, контроль и предотвращение операционных рисков в бизнес-процессах, визуализация рисков на графических моделях процессов, процессно-ориентированный риск менеджмент.

- Департамент персонала: автоматическое формирование электронных баз знаний, положений о подразделениях и должностных инструкций на основе бизнес-процессов, построение систем мотивации персонала, автоматический расчёт оптимальной численности персонала в подразделениях на основе трудоёмкости процессов.

- Подразделение маркетинга и продуктов: построение эффективных процессов по разработке и выпуску новых продуктов (услуг) на рынок, управление продуктовой линейкой, развитие маркетинговых процессов.

- Подразделение стратегического планирования и развития: разработка стратегий, показателей КРІ и стратегических проектов в рамках единой бизнес-архитектуры.

- Финансовые и планово-аналитические подразделения: функционально-стоимостной анализ (ФСА) бизнес-процессов, расчёт их себестоимости, снижение издержек, разработка тарифов.

Если рассмотреть в качестве примера систему Business Studio, то для решения указанных задач применяются специальные дополнительные модули: Risk Manager, IT Architect, HR Optimizer, Process Optimizer [3], Task Manager и др. Система управления бизнес-процессами (СУБП) в целом должна стать незаменимой для всей организации, т.е. чтобы без её функционирования организация не представляла своего устойчивого развития.

## **Часть 4**

### **Успешные проекты**

#### **Банк «У4.1»**

Крупный банк, работающий в одной из стран СНГ, давно имел следующую проблему. Регламенты бизнес-процессов в разных операционных офисах и филиалах исполнялись по-разному. Каждый сотрудник пытался по-своему выполнять функции, как считает именно он, и как ему видится лучше. Ключевые и критически важные для бизнес-процесса функции, конечно, выполнялись по правилам, но в остальном было большое количество отступлений от регламентов. Какие-то регламенты вообще не исполнялись, были ошибки в работе, сбои и соответственно операционные риски.

Возможно, причиной являлся особенный менталитет людей, возможно недостатки системы внутреннего контроля, неэффективное управление и т. п. Тем не менее высшее руководство пришло к пониманию, что для решения этой проблемы и многих других проблем в работе банка необходимо построение комплексной электронной модели (бизнес-архитектуры) и единого центра управления на основе формализованных и отлаженных бизнес-процессов.

Проект был успешно выполнен силами банка с привлечением внешнего консультанта из России. Применены все организационные методы внедрения изменений, описанные в первой части данной книги. Банк стал первым в банковской отрасли своей страны, кто внедрил самые современные технологии процессного управления и организационного развития. Команда штатных аналитиков до сих пор работает в банке, продолжает поддерживать и совершенствовать бизнес-процессы и бизнес-архитектуру в целом.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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