

*Проблемы внедрения системы управления
бизнес процессами на предприятии
реального сектора экономики*

Сегодня Корпорация «ИНКОМ» – ведущая риэлторская компания страны и один из крупнейших инвестиционно-девелоперских холдингов полного цикла.

Деятельность компании сосредоточена на двух направлениях: оказание риэлторских услуг в столичном регионе и создание малоэтажных жилых комплексов в ближайшем Подмосковье и городе Красноярск.

За 20 лет своей деятельности Корпорация «ИНКОМ» достигла значительных успехов: компания осуществила инвестиции в 1 млн. кв. м загородного жилья, число проведенных сделок превышает 600 тысяч.

Одним из наиболее известных загородных проектов компании является поселок класса de luxe Millennium Park.

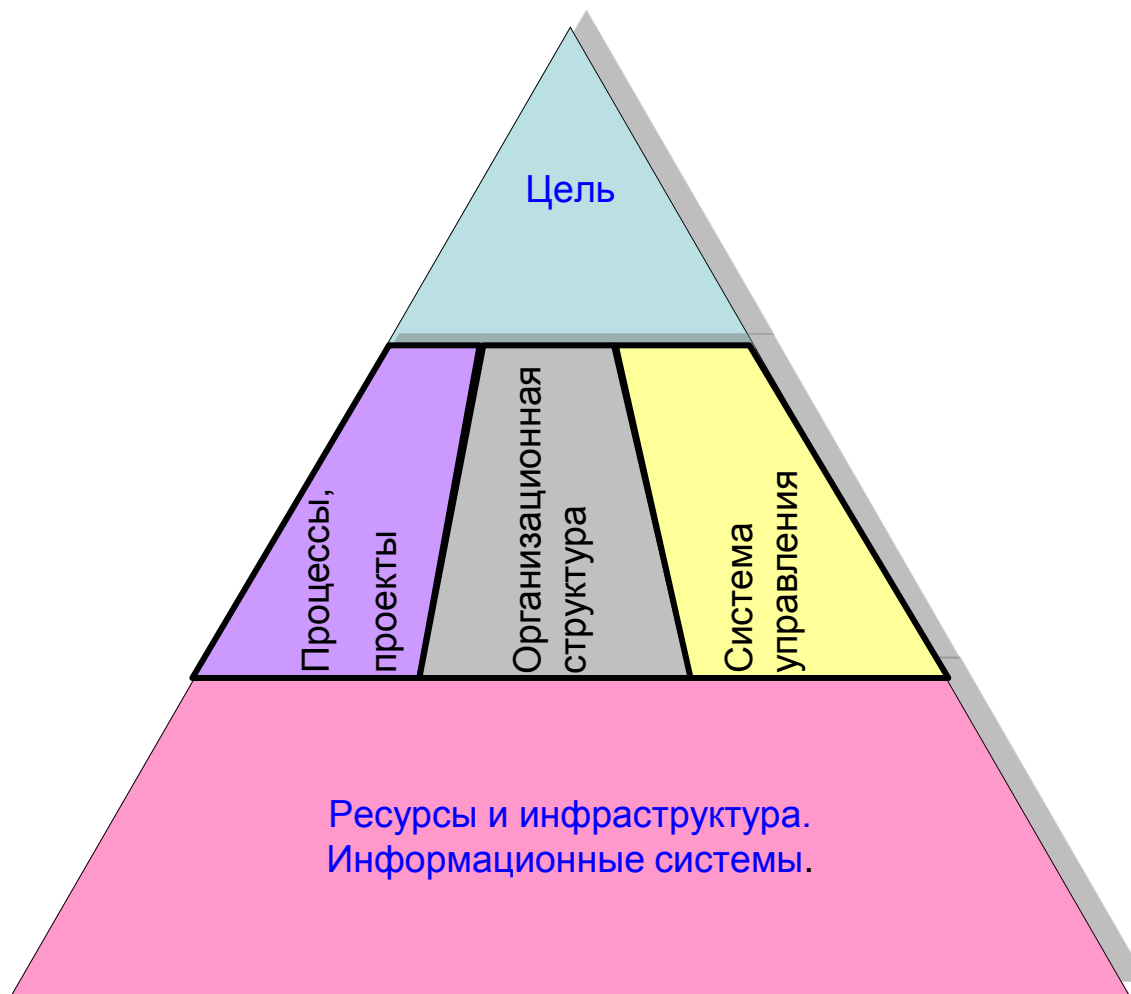
Дата образования	1991
Акционеры	Сергей Козловский (Президент), Константин Попов (Председатель Совета Директоров)
Позиция в рейтинге «Форбс-200 крупнейших частных компаний» за 2010 год	172
Позиция в рейтинге «Финанс-500 крупнейших компаний России» за 2010 год	423
Параметры инвестиционно-девелоперской деятельности	
География деятельности	Московская область (Новорижское, Дмитровское, Ленинградское, Рублево-Успенское направления). Город Красноярск.
Общая площадь объектов в проекте	3 млн кв. м
Общее количество поселков	22 - реализовано и введено в эксплуатацию: 14; - в стадии активного строительства и продаж: 6; - на этапе рабочего проектирования: 2

- *Относиться к чему-то серьезно - значит принимать навязанные условия.*
- **Человек** стремится стать подлинной личностью, обрести независимость в отказе от мира, действуя в нем и не подчиняясь ему.
- *Воспринимая окружающий мир, человек создает оболочку (маску, роль), которая:*
 - *боится остаться без работы, боится будущего.*
 - *считает, что в этом мире ему выделено строго определенное место,*
 - *усыпляет совесть и стремление реализовать себя.*
- *Человек во внутреннем своем измерении стремится разрушить представление о самом себе, снять свою маску.*
- *Человек постоянно испытывает себя, ставит в пограничную ситуацию: нарушая закон, отказываясь от материальных благ, разрывая привязанности, превращающие его в раба привычек, доказывая себе, **что он не «штифтик».***

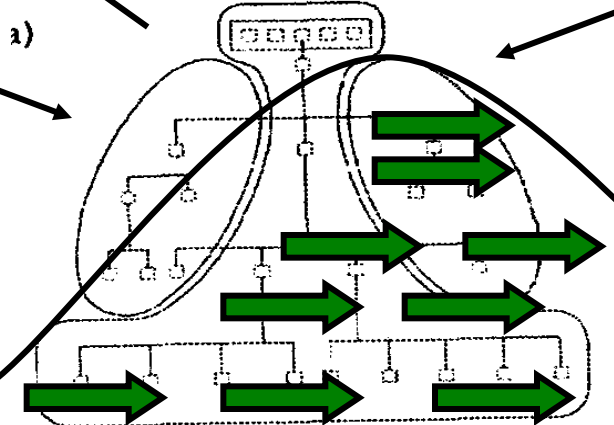
• **Что влияет на сознание человека, заставляя подчиниться правилам?**

- Идеи и волевые установки в социальном мире основываются не на осознанной воле мыслящего субъекта, а на коллективной воле группы.
- Устойчивые принципы, организующие действия и жизнь людей, их представления о мире и обществе.
- Совокупность точек сингулярностей, специфических сил, которые пронизывают и личность, и институты и порождающих Личность, Эго, поток событийный, всякое тело и организацию.
- Власть - новая концепция социального пространства, стихия, пронизывающая любые человеческие отношения. Механизмы власти действуют внутри экономического поля и экономика является их следствием.
- Древние, архаичные слои психики, лежащие ниже уровня личного бессознательного.
- Человек не есть следствие собственных целей. Каждый – частица рока, входит в целое.

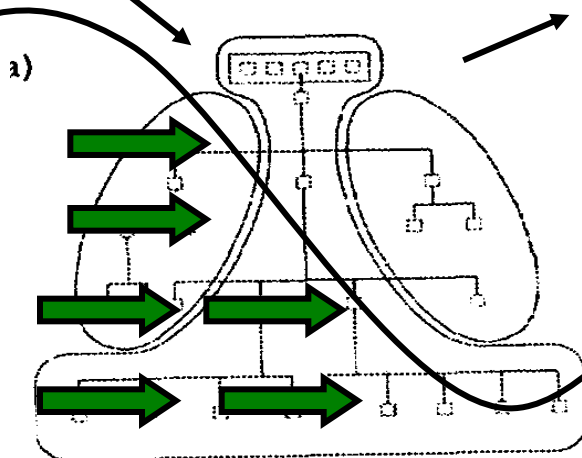




Момент 1.



Момент 2.



Создатель организационной науки (тектологии) экономист, философ, врач А.А. Богданов еще в начале XX Века выдвинул предложение об объединении всех человеческих, биологических и физических наук, рассматривая их как системы взаимоотношений, и поиска организационных принципов, лежащих в основе всех типов систем.

1. Организационная система (или комплекс) есть процесс или поток процессов производства составляющих, связанных циклами развития и деградации

2. Четкое различие между организацией и структурой:

- организация – сеть процессов производства ее составляющих

- структура – особый пространственно-временной образ (паттерн) произведенных составляющих

3. Организационная система рассматривается не как конечное состояние, нечто застывшее, а как процесс постоянных преобразований, связанных с непрерывной сменой состояний равновесия

4. Сохранность организационной системы обеспечивается только активным использованием внешней среды

Из книги Генри Минцберга
«Структура в кулаке: создание
эффективной организации»

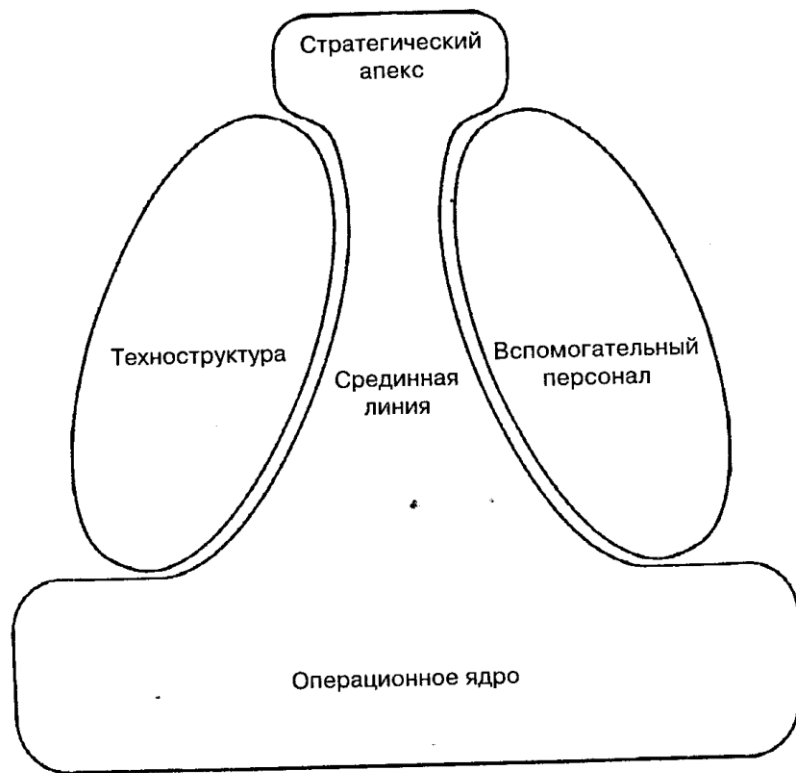


Рис. 1.2. Основные части организации

Основу организации составляют *операторы* – люди, выполняющие базовую работу по производству продуктов и предоставлению услуг. Они образуют *операционное ядро*. Объединенная единая властная цепочка властных полномочий.

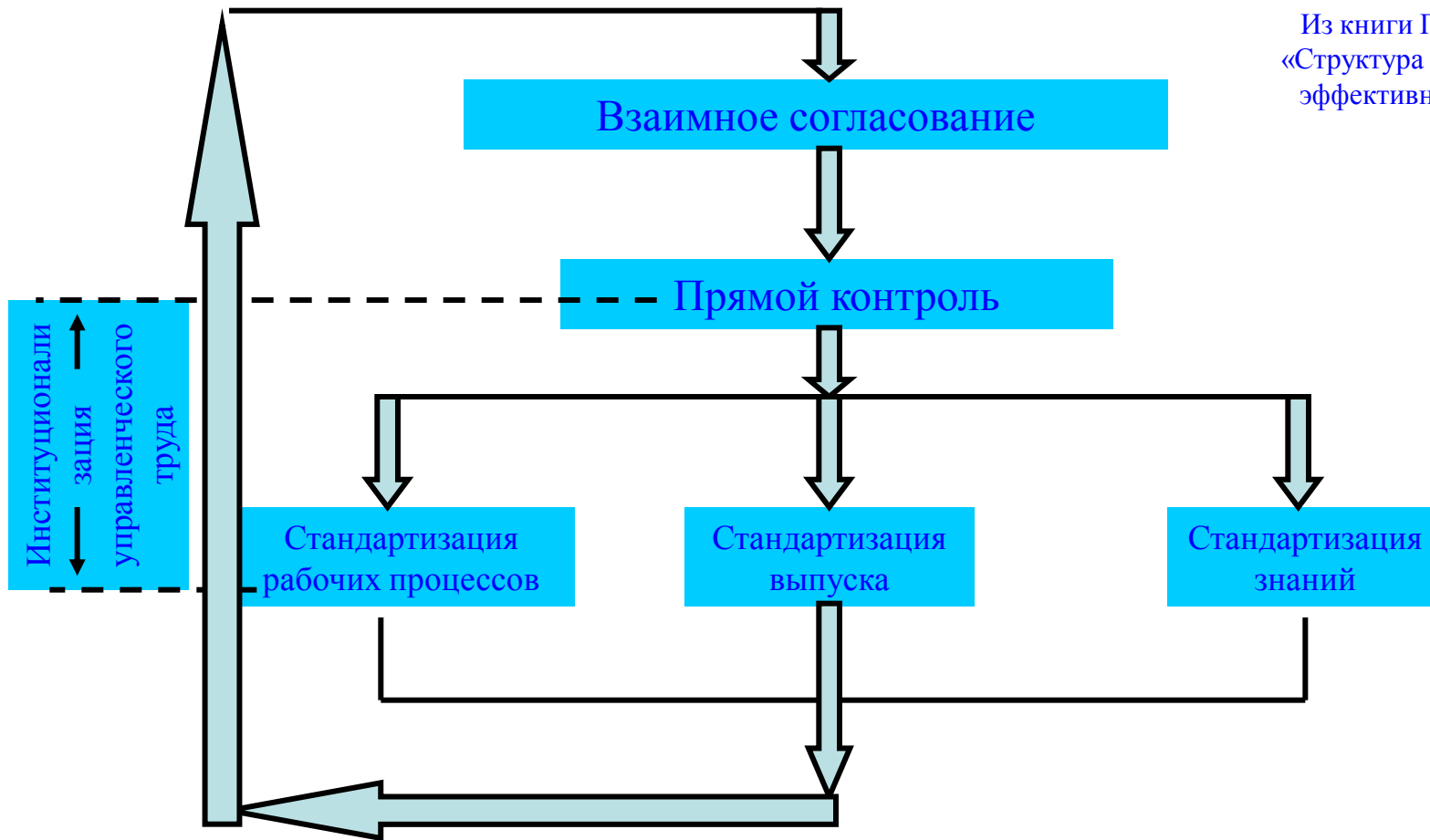
Стратегический апекс = стратегическая вершина = руководитель.

Срединная линия – линейные менеджеры, руководители над начальниками, административное разделение труда. Совместно со стратегическим апексом составляют менеджмент.

Техноструктура – сотрудники –аналитики, которые отвечают за стандартизацию вне иерархии линейных полномочий, относится к аппарату. Оказывает косвенное влияние.

Вспомогательный персонал обеспечивает выполнение вспомогательных процессов (столовая, служба безопасности и т.д.), относится к аппарату. Оказывает косвенное влияние. *Срединная линия*, техноструктура, вспомогательный персонал составляют среднее звено менеджмента.

Из книги Генри Минцберга
«Структура в кулаке: создание
эффективной организации»



- Генри Мицберг охарактеризовал структуру как бюрократическую в зависимости от того, в какой степени ее поведение предопределяется или прогнозируется и, в итоге, поддается стандартизации.
- Органическую структуру он определили по отсутствию стандартизации в организации.

Из книги Генри Минцберга
«Структура в кулаке: создание
эффективной организации»



Из книги Генри Минцберга
«Структура в кулаке: создание
эффективной организации»



Внешняя среда	Стабильная	Динамичная
Простая	Децентрализованная Бюрократическая (стандартизация навыков)	Децентрализованная Органическая (взаимное согласование)
Сложная	Централизованная Бюрократическая (стандартизация процессов труда)	Централизованная Органическая (прямой контроль)

Чем динамичнее

окружение, тем органичнее структура.

Чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура.

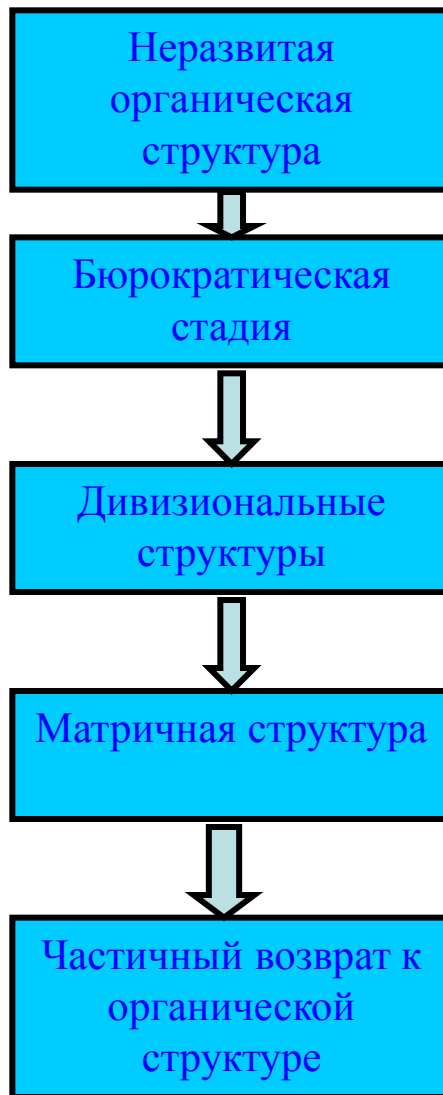
Рис. 6.3. Координационные механизмы на системе координат децентрализации и бюрократизации

Черты бюрократической структуры, описанные описанные Максом Вебером:

- фиксированные должностные полномочия;
- регулярная деятельность распределяется служебными обязанностями;
- квалификация;
- Строго регламентированная иерархия
- управление базируется на письменных, зарегистрированных документах.

Требования системы управления процессами:

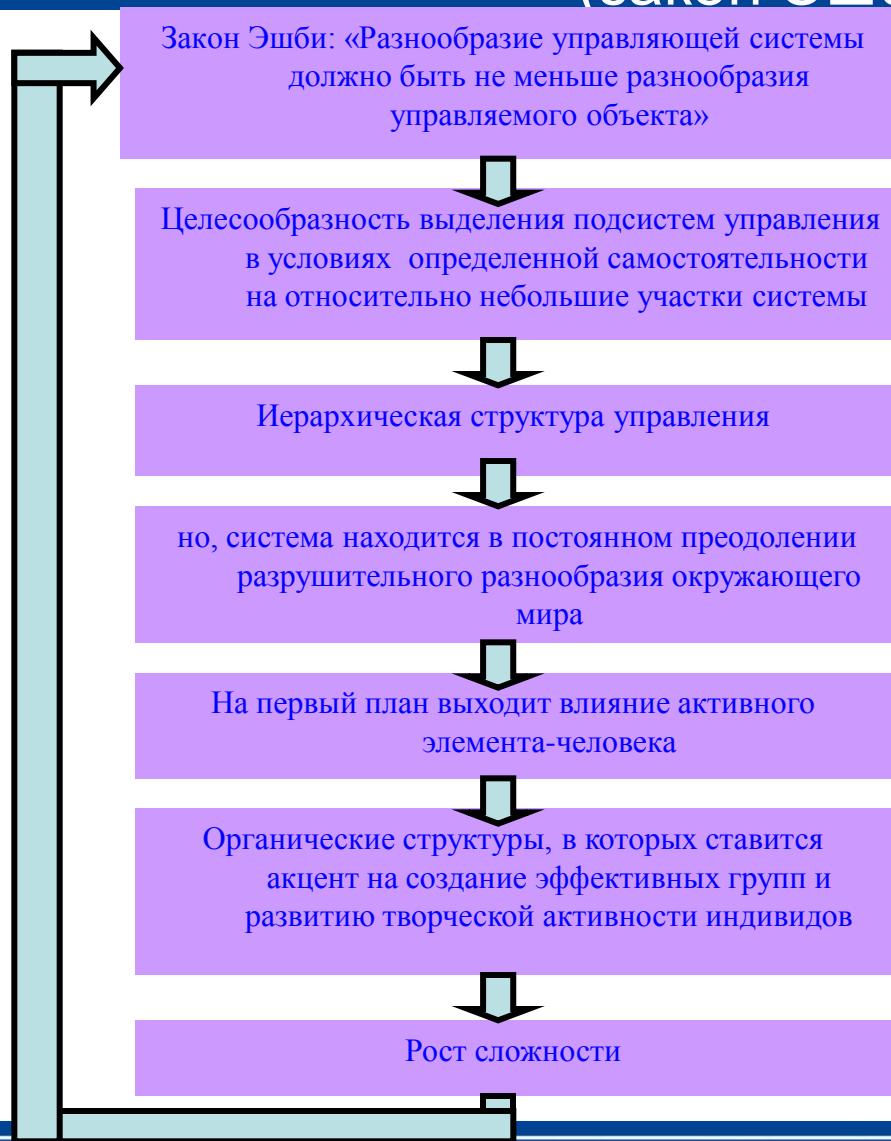
- фиксированные полномочия кураторов, владельцев, участников процессов, координаторов функциональных направлений;
- описание процессов, модели процессов, архитектуры процессов;
- строго регламентированная иерархия между контроллерами, владельцами и участниками процессов;
- управление базируется на утвержденных моделях процессов;
- планы процессов;
- Отчеты процессов.



- **Плюсы:**
 - Интеграция функций в рамках проектов (процессов);
 - Высокое качество результата;
 - Лучшее и более быстрое реагирование на изменения внешней среды;
 - Преодоление внутриорганизационных барьеров.
- **Минусы:**
 - Сложность матричной структуры;
 - Дороговизна во внедрении и в эксплуатации;
 - Подрыв принципа единоначалия;
 - Конфликты и напряжения внутри трудового коллектива;
 - Политизированность, характерна борьба за власть;
 - Конформизм в принятии групповых решений;
 - Абсолютно не эффективна в кризисные периоды.

- К бюрократической структуре по своим признакам?
- Или к органической структуре через механизм согласования, как матричная структура?

Ответ в том, что процессное управление, как любая сложная система имеет признаки и органические и бюрократические и требует от лиц, участвующих во внедрении такой системы философского подхода, навыков коммуникаций, знаний психологии и знаний теории управления системами.



- Изучение архитектуры бизнеса и прогнозирование развития событий в ходе внедрения.
- Углубленное изучение принятых в компании механизмов согласования, изучение неформальных взаимоотношений.
- Изучение корпоративной культуры организации, культуры реагирования на ошибки, умение работать в командах, готовность к инновациям, креативность сотрудников.
- Обязательно выделение в организации проектного офиса на правах постоянно действующего подразделения, если даже привлекаются внешние консультанты.
- Активное взаимодействие с психологами кадровых служб в ходе подготовки проекта и в ходе внедрения проекта.
- Предварительная подготовка персонала, которого затрагивают изменения, обучающие программы для всех уровней персонала.
- Должны быть четко продуманы все мероприятия по преодолению сопротивления.
- Важная составляющая – авторитет лидера реформ у персонала.
- Должны быть распределены ответственности за внедрение на участках, должен быть организован контроль выполнения новых правил.
- Должны быть открыты бюджеты на поощрения за инновацию и успешное завершение этапов внедрения.
- После активных этапов внедрения должны наступать этапы покоя (адаптации) и они должны быть прописаны в производственных графиках внедрения.

- Альтернативность путей функционирования и развития.
- Системы должны быть самоорганизующимися.
- Управление должно минимально ограничивать свободу человека.
- Учитывая стихийную составляющую человека и , как следствие, организованных групп, система должна обеспечивать широкие контролирующие функции и решать задачи контроллинга и статистики.
- Структурность – система должна просто решать вопросы делимости на подсистемы, но и сохранять целостность , подчинение единой цели.
- Система должна решать вопросы взаимодействия и взаимосвязи с внешней средой.

Общий вид АРМ «Документооборот компании»

В корпорации ИНКОМ разработана собственная BPMS система на базе 1С Предприятие 8.

«Документооборот компании» – модуль, предназначенный для автоматизации линейных процессов корпорации, система типа Workflow (управления потоками работ).

Процессы в системе представлены как «универсальные маршрутные листы» (УМЛ). К УМЛ могут быть приложены любые файлы данных, которые сохраняются в базе данных. Каждый рецензент УМЛ при поступлении маршрутного листа на этап получает задачу в список задач.

The screenshot shows the ARMS 'Document Flow Company' interface. On the left is a navigation tree with folders for 'УМЛ' (Workflow) and 'УБП' (Business Process). The main area displays a table of tasks with columns for 'Ка...' (Case), 'Номер' (Number), 'Дата пост...' (Date posted), 'Наименование' (Name), and 'Коммент' (Comment). The table contains 16 rows of task entries. At the bottom, there is a 'Замещение' (Replacement) section showing the current user as 'Корнев' and the date as '20.08.08'.

Ка...	Номер	Дата пост...	Наименование	Коммент
	AAA191265	04.08.08	Доступ в 1С	Предос
	AAA177131	04.08.08	Доп. согласование: Добавление в УБП задач, отражающих выполнение обязательств по строительству коттеджа перед Клиентом.	Соглас
	AAA191372	04.08.08	Оповещение: (Увольнение /Сатвалов	Оповеш
	AAA191004	04.08.08	Предоставление доступа к 1С Ситх АРМ сотруднику ДЦС	Предос
	AAA186654	04.08.08	Новый шаблон МЛ "Предоставление прав доступа к сети Интернет сотрудникам АП	
	AAA143222	04.08.08	СПК_ГП. "Формирование участка на месте расположения ВЗУ №3".	
	AAA158713	04.08.08	СПК_ГП. Изменение границ и площадей участков.	
	AAA171860	04.08.08	Доп. согласование: Отчёт по задачам УБП	Соглас
	AAA145985	04.08.08	Согласование нового шаблона УМЛ «Оповещение об аннулировании проекта УБП ».	Соглас
	AAA188499	04.08.08	Предоставление доступа в системе 1С бухгалтеру	Предос
	AAA178186	04.08.08	Доп. согласование: ЧЭС. Актуализация (утверждение) списка инфраструктурных объектов.	Актуаль объект
	AAA189852	01.08.08	О предоставлении доступа к системе 1С	Предос
	AAA190139	01.08.08	О предоставлении доступа к корпоративной системе 1С сотруднику	Предос
	AAA189835	01.08.08	Доступ сотрудников	Предос
	AAA151074	01.08.08	ЛИП_ГП Изменение границ и площадей участков	Утверж
	AAA187728	30.07.08	Изменение параметров рассылки "Ежемесячная отчетность"	Предос

Преимущества системы:

- Модуль позволяет в сжатые сроки на базе имеющейся системы 1С получить систему «электронного» документооборота (универсальные маршрутные листы) и «электронного» архива документов (каталог организационно-распорядительной документации (ОРД));

- Масштабируемость и производительность. Объем электронного архива и количество экземпляров процессов ограничена лишь объемом имеющихся на сервере дисков. Система устойчиво работает при 1000 одновременных пользователей.

- Возможны как жестко заложенные, так и произвольные маршруты согласования. Реализован иерархический справочник сохраненных «шаблонов маршрутов» - типовых процессов.

- Существует возможность автоматического старта УМЛ по заданному расписанию.

- Организован контекстный поиск документов и поиск маршрутных листов по различным параметрам.

- В модуле предусмотрены гибко настраиваемые отчеты для получения статистики по выполнению процессов – статистика помогает выявить «узкие места», определить производительность сотрудников, перераспределить нагрузку и т.д.

Отчет «Статистика выполнения задач УМЛ»

ИНКОМ - Инвест
24.02.2011 10:17:04

Статистика выполнения задач УМЛ
Статистика по невыполненным задачам на 24.02.2011

№ пп	Подразделение\Шаблон\Этап					Всего УМЛ в работе	Просрочены текущие УМЛ		
							Просрочен УМЛ	Просрочен более 3 дней	Просрочен более 6 дней
1	Служба сопровождения					4	4	4	4
1.1	Сдача объекта Клиенту					1	1	1	1
1.1.1	Исполнен, архивирование					1	1	1	1
№ пп	Номер УМЛ	Дата поступления	Наименование УМЛ	Рецензент	Функции				
					Комментарий рецензента				
1	AAA555705	31.01.2011 14:39:02	СПК-2-110 Сдача объекта клиенту (Акт ч.1)			√	√	√	√
1.2	Утверждение ДС на удорожание/удешевление стоимости объекта строительства к ДоИИ для Клиента					2	2	2	2
1.2.1	Утвержден, не исполнен					2	2	2	2
1.3	Передача в ССПСОО					1	1	1	1
1.3.1	Зарегистрирован, не утвержден					1	1	1	1
Итого						4	4	4	4

«Управление бизнес-процессами» (УБП) – модуль, представляющий собой эффективную систему управления процессами в проектной деятельности в режиме реального времени.

Основные отличия и преимущества системы УБП перед прочими системами управления проектами: система позволяет не только планировать и фиксировать выполнение задач проекта, но и:

- назначать задачи исполнителям в соответствии с последовательной логикой бизнес процесса,
- проводить автоматическое перепланирование проекта,
- выявлять причины запаздывания процесса относительно первоначального графика, узкие места.

Общий вид проекта в АРМ «Управление бизнес-процессами»

Проект: <ЧКС/Чесноково/Инвестирование/ЧЕС-4-020-КС>

Проект: ЧЕС-4-020-КС

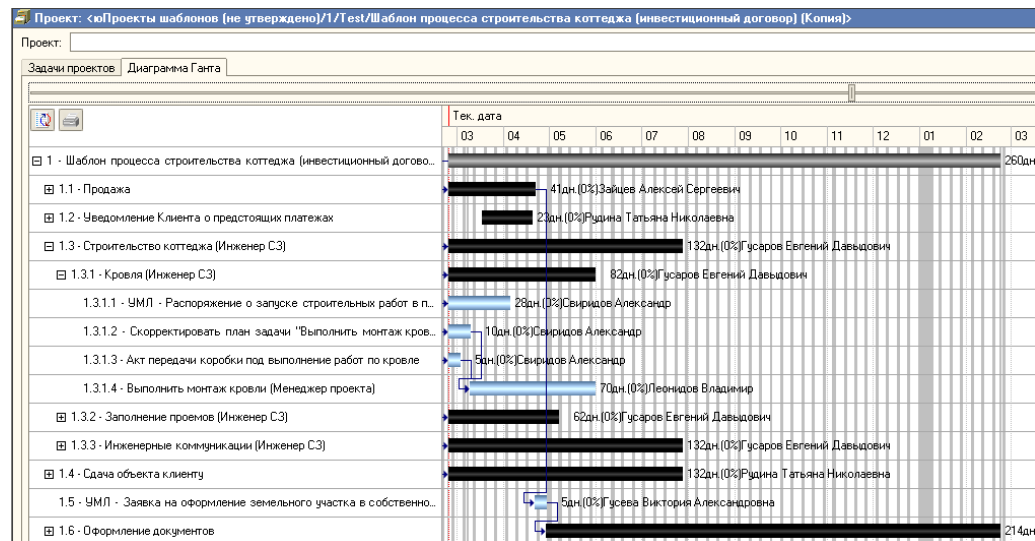
Задачи проектов | Диаграмма Ганта

% з.	Ид.	Наименование работ	Длительн.	Исполнитель
58%	1	ЧЕС-4-020-КС	630	Дружякин Дмитрий Борисович
100%	10..1.1	Сдвиг начала проекта	237	Дружякин Дмитрий Борисович
72%	1.2	Продажа	246	Зайцев Алексей Сергеевич
100%	1...1.3	Уведомление Клиента о предстоящих платежах	134	Рудина Татьяна Николаевна
97%	1.4	Строительство коттеджа (Инженер СЗ)	326	Гусаров Евгений Давидович
99%	1.4.1	Кровля (Инженер СЗ)	295	Гусаров Евгений Давидович
100%	10..1.4.1.1	УМЛ - Распоряжение о запуске строительных работ в производство (Кровля)	13	Свиридов Александр
100%	10..1.4.1.2	Подготовить и подписать договор с подрядной организацией (Кровля)	11	Свиридов Александр
0%	10..1.4.1.3	Акт передачи коробки под выполнение работ по кровле	1	Свиридов Александр
99%	1.4.1.4	Выполнить монтаж кровли (Менеджер проекта)	281	Леонидов Владимир
99%	1.4.2	Кровельные работы (Инженер СЗ)	105	Гусаров Евгений Давидович
100%	10..1.4.2.1	УМЛ - Распоряжение о запуске строительных работ в производство (Кровельные работы)	75	Свиридов Александр
100%	10..1.4.2.2	Скорректировать план задачи "Кровельные работы" (Менеджер проекта)	0	Леонидов Владимир
99%	1.4.2.3	Выполнить кровельные работы (Менеджер проекта)	105	Леонидов Владимир
100%	1...1.4.3	Отделка фасадов (Инженер СЗ)	156	Гусаров Евгений Давидович
100%	1...1.4.4	Заполнение проемов (Инженер СЗ)	180	Гусаров Евгений Давидович
90%	1.4.5	Инженерные коммуникации (Инженер СЗ)	326	Гусаров Евгений Давидович
0%	1.4.5.1	Электроэнергия и оптоволокно	31	Леонидов Владимир
100%	1...1.4.5.2	Подготовительные работы в бойлерной (Инженер СЗ)	16	Гусаров Евгений Давидович
1%	1.4.5...	УМЛ - Распоряжение о запуске строительных работ в производство (Подготовительные работы в бойлерной)	16	Свиридов Александр
100%	10..1.4.5...	Скорректировать план задачи "Подготовительные работы в бойлерной" (Менеджер проекта)	0	Леонидов Владимир
99%	1.4.5...	Выполнить подготовительные работы в бойлерной (Менеджер проекта)	20	Леонидов Владимир
100%	1...1.4.5.3	Благоустройство	292	Гусаров Евгений Давидович
100%	1.5	Сдача объекта клиенту	404	Рудина Татьяна Николаевна
100%	10..1.6	УМЛ - Заявка на оформление земельного участка в собственность (Инспектор)	0	Гусева Виктория Александровна
12%	1.7	Оформление документов	280	Рудина Татьяна Николаевна

Система управления бизнес-процессами решает задачи:

- планирования проектов,
- фиксации выполнения задач проекта,
- управления процессом, в т. ч. оперативного изменения процесса,
- анализа выполнения процесса, оповещения о нарушении сроков,
- автоматического назначения задач исполнителям в ходе реализации проекта,
- поддержки организационной структуры и ролевых групп,
- создания единого информационного пространства, объединяющего сотрудников всего предприятия, в т.ч. территориально удаленных объектов,
- графического представления в виде диаграммы Ганта,
- удобства пользования и администрирования (интуитивный интерфейс, возможность минимального участия IT-специалистов),
- удобства создания большого количества однотипных бизнес-процессов с использованием разработанных шаблонов, возможности создания новых шаблонов процессов.
- интегрирования данных с другими модулями существующей конфигурации 1С

Диаграмма Ганта проекта УБП



- *Процессы управления – это искусственная упрощенная модель организации, задающая поведение человека. Материальное стимулирование участника процесса является гигиеническим фактом, а не мотивацией для реализации его внутренних устремлений. Поэтому внутренне человек будет находиться в конфликте интересов исполнения своего рабочего долга и неприятия наложенных на него ограничений.*
- *Какие факторы должны учитываться в процессах, чтобы устранить сопротивление участвующего в них человека?*

Благодарю за внимание!