

Посвящается памяти моих родителей

Введение

От автора

Если делаешь что-нибудь неправильно — не нужно рассчитывать на правильный результат.

Народная китайская мудрость

Предисловие ко второму изданию

Большую часть сознательной жизни автор проработал инженером-физиком в области разработки и испытаний авиационного вооружения. Что такое именно *система управления*, знаю по своему реальному опыту. После развала “оборонки” пришлось идти в ИТ-бизнес.

Сейчас занимаюсь проектами реинжиниринга бизнеса, разработки и внедрения информационных систем (ИС), внедрением проектного управления и систем управления качеством.

Не надо объяснять, что такие проекты начинаются с диагностики бизнеса с последующим моделированием его бизнес-процессов. При моделировании *естественным* образом происходит разработка показателей эффективности процессов. Инструментом, эффективно реализующим все изменения, является проектный офис — центр системы проектного управления. Последующее внедрение ИС только лишь автоматизирует управление уже *выстроенным* бизнесом и, тем самым, обеспечивает успешную реализацию процесса создания системы качества (рис. I). Вот обо всем этом я и пишу в этой книге.

Когда люди пишут подобные вещи, то они, прежде всего, осмысливают свою работу, и это помогает им совершенствоваться. Кроме того, я надеюсь, что изложенные здесь идеи и соображения могут оказаться полезными кому-то еще, хотя я и не претендую на новизну. Возможно, мои мысли помогут разрешить чьи-то сомнения или породить новые идеи.



Рис. 1. Концепция построения “здания” современной высокотехнологичной компании

В любом случае, я уверен, что эта книга, как обычно, вызовет раздражение и критику людей, которые занимаются подобной деятельностью, но видят и воспринимают ее совсем иначе. Обычно такая критика приносит и очень много полезного, хотя делают это иногда даже слишком агрессивно: ну, понятное дело, я же, как провокатор, задеваю некоторых за живое и стреляю по священным коровам!

В необъятных информационных просторах Интернета автор наткнулся на рецензию на первое издание этой книги¹ — я думаю, что это будет самым лучшим предисловием ко второму изданию (http://www.anticonsulting.ru/bp_modelling).

Что уж тут сложного — систему смоделировать? Примерно такими словами начинает книгу автор, утверждая, что эта книга — не для специалистов, которые и так все написанное давно уже знают. Книга не перестает удивлять все время. Во-первых, тем, что автор четко понимает, что нужно читателю, и начинает издавать — с базовых принципов моделирования организационных систем, с понятия функции, процесса и модели. Во-вторых, тем, что книга содержит объяснение всех необходимых деталей для ведения проекта по созданию бизнес-модели организации. И, в-третьих, тем, что вынесенная на обложку надпись “...с использованием пакета ARIS” — правда только наполовину, потому что о самом пакете ARIS здесь — едва ли пятая часть книги.

¹ Первое издание книги вышло в 2006 году под названием “Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика”.

Книгу можно поделить на четыре большие части. Первая, целиком теоретическая, дает базовое понимание общих принципов моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов исходя из реальных потребностей компании. Вторая, самая объемная часть, рассказывает о том, каким образом реализовать проект на практике, начиная с выбора глубины модели, методологии моделирования, проверки адекватности моделей процессу, их реинжинирингу (в том числе и производственных процессов). Здесь содержатся реально применимые на практике детальные планы проекта, описываются роли участников команды исследования, в том числе возможные варианты координации проекта и привлечения сторонних специалистов. Третья часть описывает возможные ошибки и мифы моделирования. Часть последняя подводит итоги, показывая практическое использование ARIS при создании той или иной модели бизнеса, начиная с базовых понятий изображения диаграмм и описаний циклов.

Эта книга — реальный помощник при организации качественного проведения работ по созданию бизнес-модели компании и управления ими и действительно рассказывает о том, “как надо” проводить подобный проект.

Тираж книги — всего 2000 экземпляров, но я бы рекомендовал эту книгу гораздо большему количеству консультантов, считающих себя профессионалами в области моделирования. Книга написана очень легким языком, однако автор всегда очень конкретен в выражениях. И напоследок стоит сказать, что книгу украшает то, что она не содержит ни одного абстрактного примера из области внедрения АСУ или моделирования организационных систем. Это огромный плюс — поскольку автор один из тех немногих, кто может оперировать базовыми практическими понятиями безотносительно к конкретной области.

[mailto: akimoff@anticonsulting.ru](mailto:akimoff@anticonsulting.ru)

А. Акимов

Для кого написана эта книга

Эта книга написана не для специалистов — они уже давно все тонкости этой темы хорошо знают.

Эта книга написана для вас — заказчиков и потребителей информационных систем, или, как их принято называть, ИТ-систем.

Поэтому и позиционируется она как пособие по подготовке (или самоподготовке) компании к разработке и внедрению системы управления производством.

В книге вы найдете также реальную методику проведения и организации работ по бизнес-моделированию, которая демонстрирует действие процесса управления производством на практике.

Зачем написана эта книга

Понимание того, что компания работает не так прибыльно, как хотелось бы руководству, именно вследствие несовершенства системы управления, приходит не сразу.

На первом этапе среднестатистический руководитель винит в отсутствии успеха нерадивых сотрудников. При таком понимании источника проблем состояние дел в компании характеризуется шквалом увольнений, кадровыми перестановками, наказаниями, штрафами или иными подобными мерами.

Введение

13

Следующий, второй, этап осознания проблем организации относится уже к активному использованию кадровых механизмов. В это время компания пронизана проектами аттестации, переквалификации кадров, разрабатывается система мотивации труда, ориентированная на повышение производительности, перекраивается организационная структура.

Третий этап осознания первопричин неэффективности работы компании характеризуется тем, что руководитель приходит, наконец, к пониманию, что все проблемы проистекают из неоптимальной системы управления. Причем видение назначения корпоративной информационной системы управления (КИСУ) *переключается с организационной структуры на процессы реализации поставленных целей.*

Запад уже прошел этот довольно длинный путь бесконечного реинжиниринга и автоматизации деятельности своих компаний и потратил на эти эксперименты миллиарды долларов.

Нам тоже нужно, не повторяя ошибок, совершенствовать свой бизнес и поднимать ВВП, но не на 7% — за счет сырьевых ресурсов, а на 30–50% — за счет повышения эффективности управления (реального повышения качества бизнес-процессов (БП), т.е. снижения накладных расходов).

Почему написана эта книга

На основании социологических исследований, проведенных в 2003 году Институтом экономики переходного периода, выяснилось, что:

- 83% руководителей российских предприятий признают существование проблемы несовершенства системы управления и организационной структуры и называют ее *основной проблемой бизнеса*;
- 66% компаний нуждаются во внедрении системы показателей эффективности деятельности;
- 72% руководителей высказали намерение совершенствовать систему управления теми или иными средствами (внедрить систему оценки эффективности подразделений и сотрудников, внедрить информационную систему, упорядочить бизнес-процессы).

Таким образом, вопрос оптимизации управления компанией является сегодня ключевым для топ-менеджеров большинства российских предприятий.

Для чего написана эта книга

На сегодняшний день тема бизнес-моделирования обсуждается в огромном множестве работ самого разного масштаба. Но все они, как правило, носят теоретический характер и предназначены, по большей части, для специалистов — системных и бизнес-аналитиков. По поводу внедрения КИСУ также уже написано очень много хороших и правильных книг, и все же несмотря на это, долгое время занимаясь вопросами бизнес-инжиниринга и моделирования бизнес-процессов в компаниях различного профиля и проблемами разработки и внедрения систем менеджмента качества, автору этой книги не раз приходилось сталкиваться с проблемами ясного толкования основ всех этих процессов, связанными не только с процессами собственно разработки и внедрения КИСУ, но и с ее дальнейшим совершенствованием.

Когда компания приглашает бизнес-консультантов, лексикон которых полон загадочными аббревиатурами (ERP, BPI, TQM и т.п.), то она, как правило, ждет от них сложных и трудно применимых к делу рекомендаций, что и затрудняет возможность понять очевидное. В этой книге материал изложен понятным и доступным языком, что поможет читателю получить полное представление о деятельности преуспевающей компании и по иному взглянуть на собственную.

PS

Конечно, не существует экспертов-специалистов по всем видам ИТ-деятельности одновременно. А бизнес-моделирование — как раз очень сложный и многослойный процесс, поэтому мнение любого ИТ-специалиста по каждому вопросу в процессе бизнес-моделирования может быть субъективно, а с точки зрения другого ИТ-специалиста — даже необъективно!

Именно поэтому автор не страдает манией величия и не приписывает себе роль создателя “истины в последней инстанции”. Просто, накопив знания из сопредельных ИТ-областей и освоив процесс внедрения различных информационных систем (и систем управления качеством в том числе), я решил прокомментировать основные аспекты моделирования бизнес-процессов (МБП) и описать в качестве примера ту конкретную методику создания бизнес-моделей, которой пользуюсь именно с позиции “практикующего” специалиста.

Об авторе

Ильин Владислав Владимирович окончил факультет технической физики Московского инженерно-физического института (МИФИ). Кандидат технических наук.

До перестройки работал в институтах ВПК инженером-испытателем ВВТ (вооружений и военной техники), а позднее старшим научным сотрудником в ГосНИИ Авиационных Систем.

Работу в области СМК начал в 1998 году в качестве технического эксперта в системе “Оборонсертифика”, где занимался консультированием и принимал участие в проведении сертификационных экспертиз СМК на предприятиях ВПК.

С 2007 года работает руководителем проектов в компании Energy Consulting. Прежде работал руководителем проектов по разработке и внедрению систем менеджмента качества в системном интеграторе TopS Business Integrator. До этого работал в телекоммуникационной компании Центральный Телеграф менеджером системы качества, а еще ранее — в компании Luxoft (группа компаний IBS) инженером по качеству ПО.

Имеет опыт управления проектами внедрения информационных систем, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов (ARIS).

Обладатель аттестатов “Менеджмент качества” и “Сертификация систем качества”, выданных в 1998 году центром “Квалитет” (сертификация продукции и систем качества предприятий оборонных отраслей промышленности); сертификата DNV “Quality Management System”; сертификатов PMP 1812-C180. 06 “Управление проектами” и 1812-C180. 03 “Управление рисками проектов”.

Является автором следующих книг:

1. “Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика”. — ИД “Вильямс”, Киев, 2006 год.
2. “Руководство качеством проектов. Практический опыт”. — Вершина, Москва-Петербург, 2006 год.
3. “Проектный офис — центр управления ... проектами”. — Вершина, Москва-Петербург, 2006 год.
4. “Система управления качеством. Российский опыт”. — ИД “Невский проспект”, Петербург, 2007 год.
5. “Проектный менеджмент. Практическое пособие”. — Альфа-Пресс, Москва, 2007 год.
6. “Система качества как тюнинг вашего бизнеса. Записки консультанта”. — Экзамен, Москва, 2007 год.

В 2006 году стал лауреатом Конкурса на звание “Лучший менеджер по качеству”, учрежденным Сибирским Клубом менеджеров по качеству (Клуб TQM) при поддержке Сибирского консультационно-методического центра “БАЙКАЛ-СЕРТ” и Торгово-промышленной Палаты Восточной Сибири.

Свои отзывы и пожелания можно направлять автору по электронной почте:

- Ilyin_v@energy-consulting.ru
- Vilyin@Gmail.com

От издательского дома “Вильямс”

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@williamspublishing.com
WWW: http://www.williamspublishing.com

Наши почтовые адреса:

в России: 115419, Москва, а/я 783
в Украине: 03150, Киев, а/я 152