

## **Фреймворк управления внутренними нормативно-методическими документами компании**

*В статье Владимира Репина представлен Фреймворк Системы стандартизации бизнес-процессов компании. В него включены все процессы, которые необходимы компании для управления внутренними нормативно-методическими документами (регламенты, положения, инструкции) в рамках всего жизненного цикла: планирование, разработка и внедрение регламентов, обучение и аттестация, актуализация, контроль использования, отмена.*

### **Цели создания Фреймворка**

Вашему вниманию предлагается Фреймворк Системы стандартизации бизнес-процессов компании. В 2015 году я издал книгу [«Бизнес по правилам: регламенты должны работать»](#). Она и сейчас продается в издательстве «Инфра-М». В рамках данной книги была предложена архитектура Системы стандартизации бизнес-процессов и разработана методика оценки зрелости такой системы. Информация, представленная в книге, продолжает, на мой взгляд, оставаться достаточно актуальной и полезной. Тем не менее, настало время несколько обновить процессный Фреймворк. С одной стороны, целесообразно было упростить некоторые процессы, с другой – сделать модели процессов в нотации BPMN в большей степени ориентированными на автоматизацию. В данной статье представлен результат переработки Фреймворка с учетом указанных аспектов.

### **Общая модель Системы стандартизации бизнес-процессов (ССБП)**

На рис. 1 представлена общая модель (Фреймворк) Системы стандартизации бизнес-процессов (ССБП) компании.

Модель выполнена в нотации IDEF0 и включает десять процессов, связанных между собой потоками информации и документов в единую систему.

Процесс «Контроль исполнения ВМД руководителями» можно было бы показать как типовой в другой части архитектуры процессов организации. Но я принял решение представить его как часть системы стандартизации бизнес-процессов, поскольку это очень важно с содержательной точки зрения – линейные руководители должны обязательно и регулярно контролировать исполнение требований регламентов.

Качественные модели процессов являются основой для регламентации. Деятельность по описанию и анализу бизнес-процессов вынесена за рамки рассматриваемого Фреймворка (будет подготовлена отдельная модель).

Принцип построения Фреймворка ССБП – жизненный цикл внутренних нормативно-методических документов компании (регламенты, положения, инструкции): от разработки и ввода в действие, до анализа использования и отмены ВМД. Не нужно путать ВМД с планово-отчетными и организационно-распорядительными документами. Для управления документами указанных типов нужны другие бизнес-процессы. Они не входят в рассматриваемый Фреймворк.

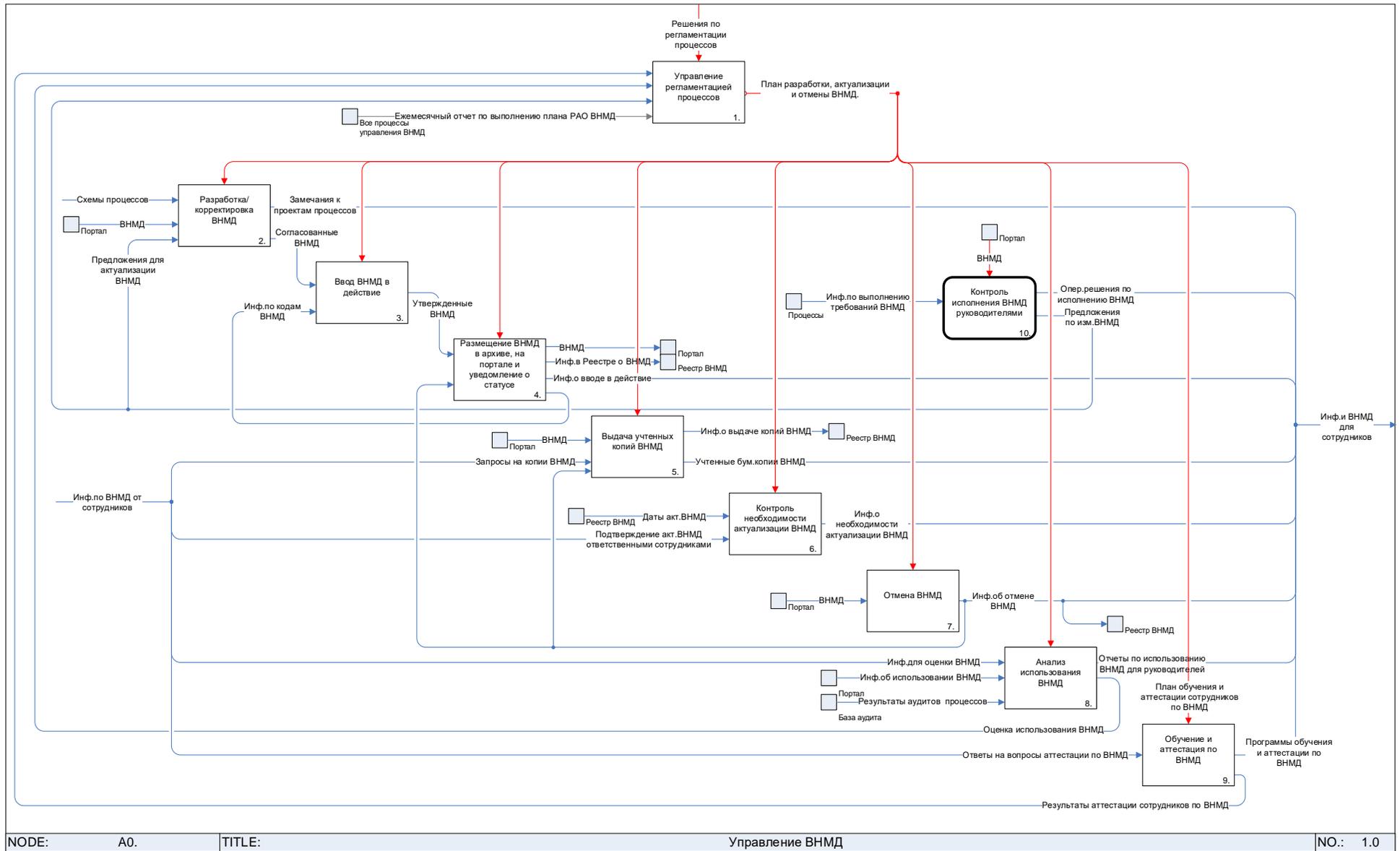


Рис. 1. Система стандартизации бизнес-процессов компании. Фреймворк.

## 1. Управление регламентацией процессов

На рис. 2 представлена схема процесса «Управление регламентацией процессов». На ней представлен контур управления ССБП: ежегодный и ежемесячный.

Участниками процесса являются Руководитель Процессного офиса, Бизнес-аналитик Процессного офиса, Процессный комитет. Если в вашей организации нет таких субъектов, то нужно будет решить, кто будет выполнять процессы ССБП.

На схеме процесса используется документ «План/отчет РАО ВНМД». Это сокращение. Полное название документа может, например, звучать так: «План/Отчет по разработке, актуализации, отмене и обучению по внутренним нормативно-методическим документам организации». Это рабочий документ Процессного офиса. В нем представлена информация о том, какие ВНМД нужно будет разработать, актуализировать, отменить и прочее.

План может создаваться на год по месяцам с последующей ежемесячной корректировкой. Форма плана – файл в MS Excel. Документ может включать в себя одновременно плановую и фактическую информацию.

Для корректной работы по планированию Процессному офису нужны соответствующие нормативы. Например, работа по созданию одноуровневого регламента бизнес-процесса на основе уже готовой и согласованной графической схемы в нотации BPMN может занять от 8 до 32 часов в зависимости от структуры регламента (простая или сложная). Например, создание регламента, включающего схему, текстовое описание, цели и показатели, требования к ресурсам, описание действий в случае отклонений, риски, контрольные процедуры может занять 24-32 часа рабочего времени Бизнес-аналитика Процессного офиса (без учета времени сотрудников подразделений, принимающих в этом участие).

Если у вас есть возможность, то целесообразно автоматизировать планирование и отчетность в специализированной системе.

Ежеквартально, 25 декабря (это условная дата) Руководитель Процессного офиса проводит анализ исполнения Плана РАО. Кроме того, он обязательно использует такие документы, как: «Отчет по оценке использования ВНМД» и «Отчет по аттестации по ВНМД». Информация из этих документов необходима для определения бизнес-процессов, по которым срочно нужна актуализация, обучение, аттестация и другие мероприятия. Формируется План РАО на следующий год по месяцам.

Проект Плана рассматривается и утверждается на Процессном комитете. Если у вас нет Процессного комитета, то его роль могут играть Комитет по ИСМ, Совет директоров или просто ЕИО (Генеральный директор).

Далее ежемесячно, например, 20 числа каждого месяца, Бизнес-аналитик Процессного офиса выполняет анализ исполнения Плана РАО на месяц и готовит соответствующий Отчет.

Руководитель Процессного офиса анализирует Отчет по исполнению плана, определяет причины отклонений и возможные корректирующие действия.

В случае необходимости он выполняет корректировку Плана РАО. В этом случае проект Плана РАО с корректировками передается на рассмотрение и утверждение на Процессном комитете. Далее цикл продолжается.

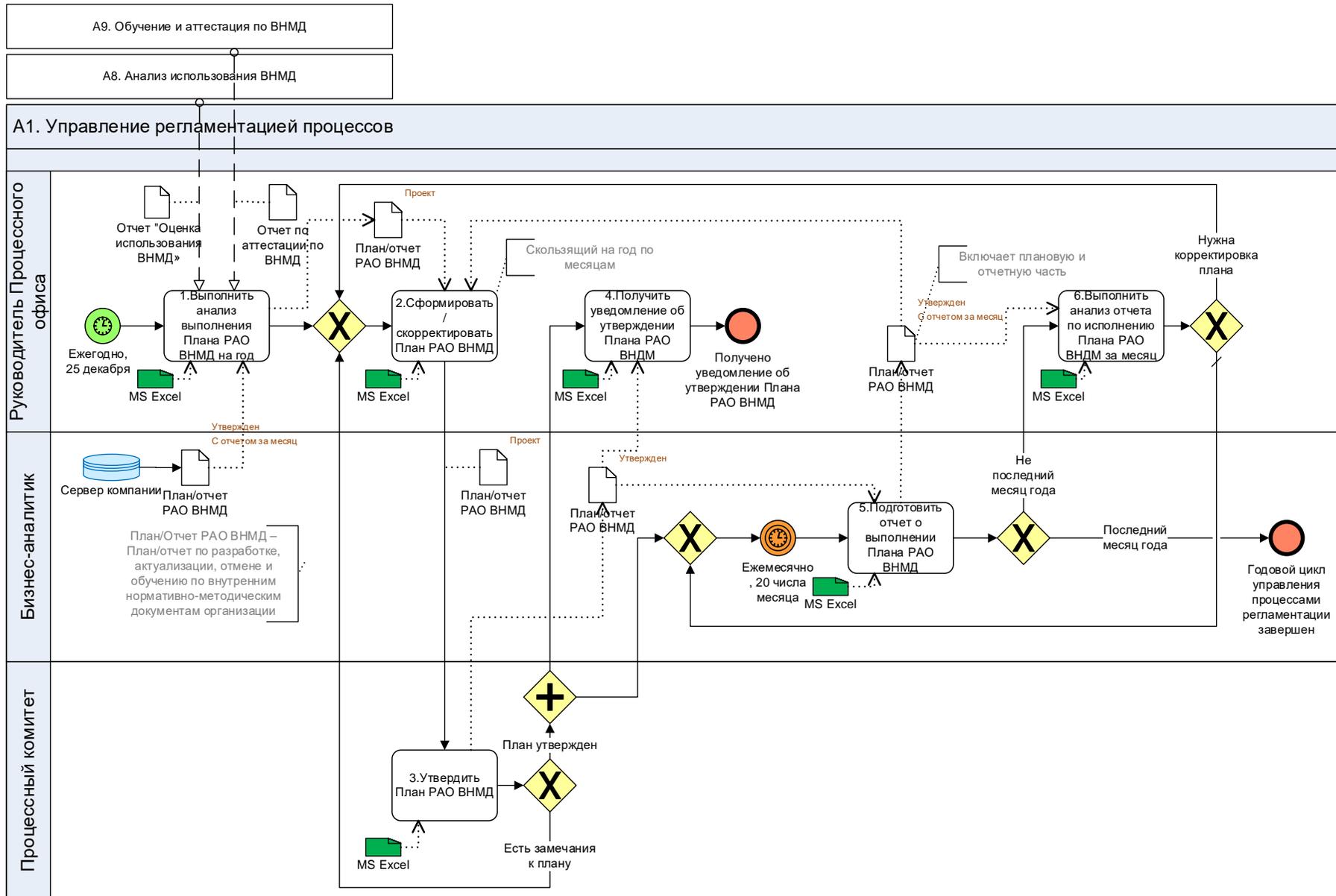


Рис. 2. Управление регламентацией процессов.

## 2. Разработка/корректировка ВНМД

На рис. 3 представлена схема процесса «Разработка/корректировка ВНМД». Участники процесса показаны при помощи ролей: «Разработчик ВНМД», «Руководители, согласующие ВНМД», «Бизнес-аналитик».

Разработчик ВНМД приступает к разработке в соответствии с Планом. В зависимости от ситуации, могут использоваться следующие документы: 1) модель (модели) бизнес-процесса в нотации BPMN (согласованная); 2) текущая версия ВНМД; 3) предложения по корректировке/дополнению ВНМД, накопленные в базе знаний, в том числе – предложения сотрудников.

В рамках рассматриваемого Фреймворка формирование проекта ВНМД осуществляется в Business Studio путем заполнения необходимых атрибутов модели: текстового описания задач процесса, привязки целей и показателей, определения методов контроля, привязки форм рабочих документов и т.п. После подготовки проекта ВНМД, разработчик, в качестве самоконтроля, проверяет документ с использованием чек-листа. Если по ходу работы выясняется, что необходимо изменить схему процесса, инициируется процесс «Описание процесса в нотации BPMN».

Далее запускается процесс согласования проекта ВНМД. В нем участвуют руководители организации, в том числе обязательно руководители подразделений-участников процесса, руководители, которые будут применять ВНМД в своей работе. Для определения их состава используется *бизнес-правило определения согласовантов*. Это нужно для того, чтобы состав участников можно было изменять в зависимости от типа ВНМД и уровня управления. Например, для регламента масштаба всей компании используется один перечень согласовантов, а для простой инструкции – другой. Бизнес-правило может быть сформировано в виде матрицы ответственности и включено в Стандарт управления ВНМД компании (этот документ обязательно должен быть создан в рамках ССБП).

Процесс согласования ВНМД желательно делать параллельным. Так же важно предусмотреть ответственность согласовантов за сроки и качество согласования (например, четкость и конструктивность формулировок, отсутствие замечаний на свои же предыдущие замечания и прочее).

Процесс согласования может быть разработан для компании в целом и использован на схеме в качестве типового (процесс-ссылка в Business Studio).

После согласования проекта ВНМД разработчик передает его на верификацию, которую проводит Бизнес-аналитик Процессного офиса с использованием чек-листа. По итогам верификации проект документа может быть отправлен на корректировку и повторное согласование. Если замечания носят технический характер, то разработчик может их внести и отправить проект ВНМД на повторную верификацию Бизнес-аналитику.

В случае, если регламент создан для нового, еще не запущенного в эксплуатацию бизнес-процесса, может потребоваться его валидация. Она проводится по соответствующей методике. Ответственным за валидацию проекта регламента является Разработчик ВНМД (или владелец процесса). В случае, если верификация/валидация успешно пройдена, разработчик ВНМД получает уведомление. Верифицированный проект ВНМД помещается на сервер компании со статусом «Согласован». Далее запускается процесс «Ввод ВНМД в действие».

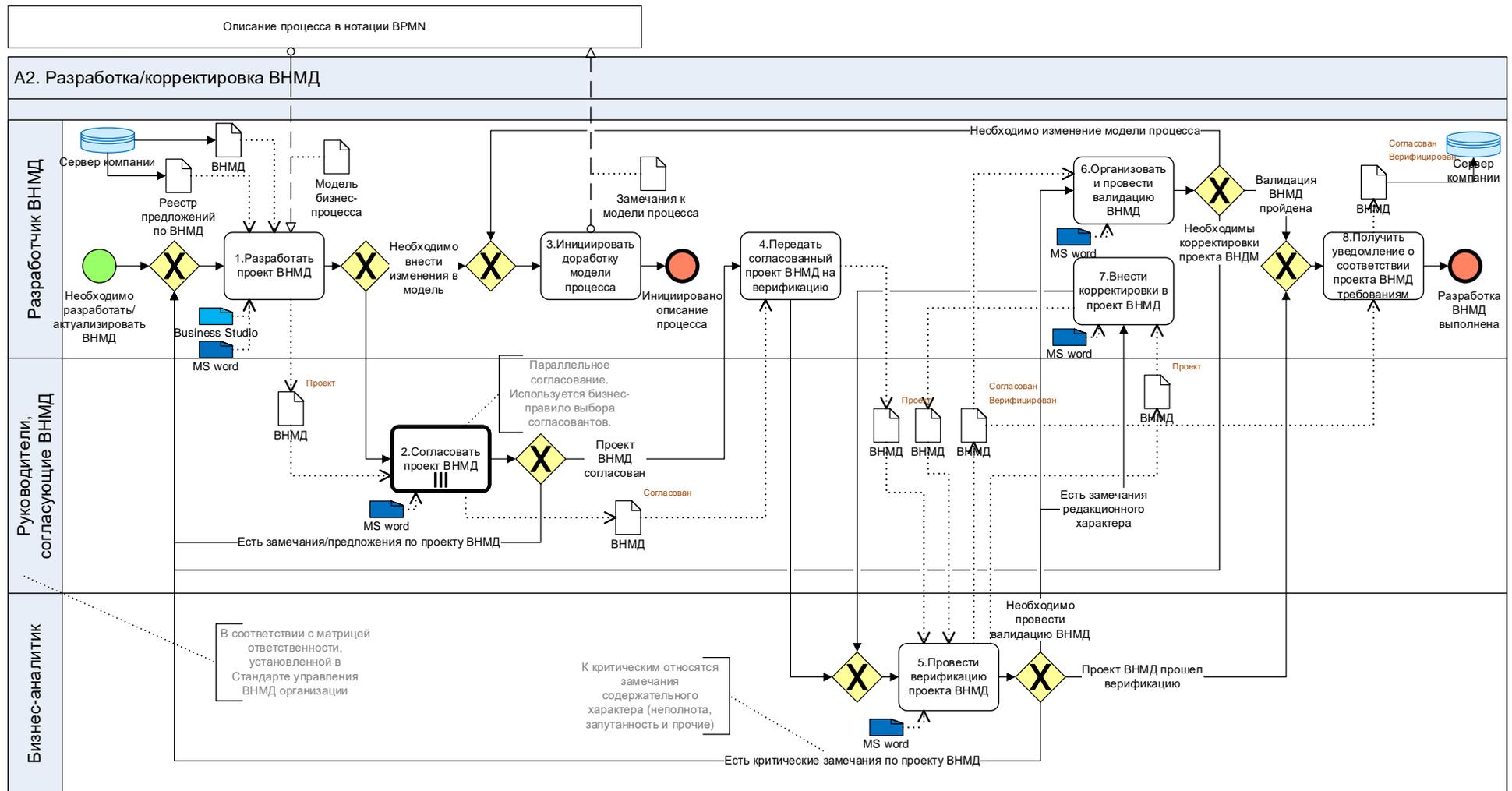


Рис. 3. Разработка/корректировка ВНМД.

### 3. Ввод ВНМД в действие

На рис. 4 показана схема процесса «Ввод ВНМД в действие».

Разработчик ВНМД запрашивает у Бизнес-аналитика код ВНМД. Бизнес-аналитик присваивает ВНМД код в соответствии с утвержденными правилами и вносит проект ВНМД в Реестр ВНМД.

Разработчик ВНМД готовит проект приказа о вводе ВНМД в действие и, в качестве приложения к нему, - План внедрения ВНМД.

Здесь нужно сделать небольшое отступление. Как вы думаете, когда руководитель ставит свою подпись «Утверждаю» на проекте регламента, это магическое действие? Любое магическое действие должно приводить к мгновенному исполнению задуманного (это – шутка). Когда новый ВНМД утверждается, означает ли это, что его требования начинают мгновенно и правильно выполнять сотрудники организации? Конечно, нет. Прежде всего, они должны узнать о том, что новый документ введен в действие. Затем ознакомиться с ним. Понять требования и научиться их исполнять. Это даже вопрос не одного дня, а целого переходного периода. Не говоря уже о том, что необходим контроль исполнения требований нового регламента со стороны руководителей. Именно поэтому внедрение ВНМД – это не только утверждение соответствующего документа, это – целый процесс, который должен быть запланирован и выполнен в организации. Для этого создается План внедрения ВНМД.

Этот документ может содержать следующую информацию: 1) перечень лиц для ознакомления с ВНМД; 2) план по обучению/инструктажу сотрудников по ВНМД; 3) контрольные действия на переходном этапе (кто, когда и как будет контролировать исполнение требований нового регламента); 4) создание «горячей линии» для ответа на вопросы сотрудников по новому документу; 5) сбор обратной связи (оценку) по новому ВНМД от руководителей и сотрудников и прочее.

Внутренние НДМ организации можно условно разбить на две большие группы: процессные (регламенты, инструкции) и структурные (положения, должностные и рабочие инструкции). За их внедрение отвечают различные руководители. За процессные – владельцы процессов. За структурные – руководители подразделений. Это разделение показано на рис. 4. Если у руководителей есть замечания, то проект приказа и план внедрения ВНМД могут быть скорректированы.

Если замечаний нет, то комплект документов передается на утверждение. Комплект включает: 1) согласованный проект ВНМД; 2) проект приказа о вводе ВНМД в действие; 3) План ввода ВНМД в действие.

Выбор руководителя, утверждающего ВНМД, так же выполняется на основе бизнес-правила, установленного в Стандарте управления ВНМД организации. Руководитель подписывает ВНМД (возможно, в электронном виде с ЭЦП), приказ о вводе в действие, План внедрения ВНМД.

Разработчик ВНМД получает утвержденные документы и инициирует процесс «Размещение ВНМД в архиве, на портале и уведомление о статусе». Вообще говоря, можно было бы сделать все на одной схеме, но я решил спроектировать эти процессы отдельно.

Далее владелец процесса/руководитель подразделения организует выполнение плана внедрения ВНМД.

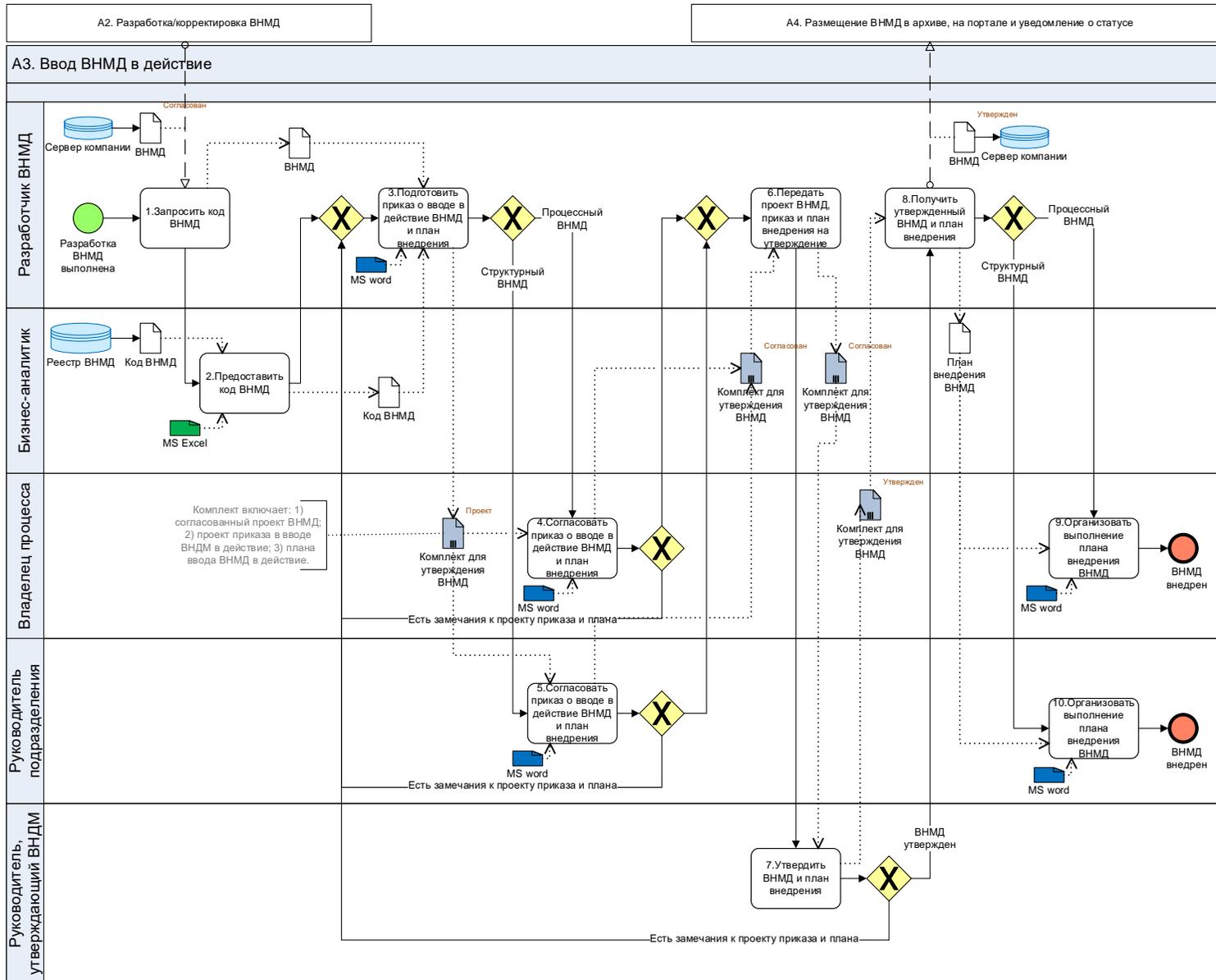


Рис. 4. Ввод ВНМД в действие.

#### 4. Размещение ВНМД в архиве, на портале и уведомление о статусе

На рис. 5 представлена схема процесса «Размещение ВНМД в архиве, на портале и уведомление о статусе». Выполняет процесс Бизнес-аналитик Процессного офиса.

На схеме показаны два стартовые события: «ВНМД утвержден» и «ВНМД отменен». Далее представлены два разных потока работы.

В случае, когда ВНМД утвержден, Бизнес-аналитик:

1. изменяет статус ВНМД в Реестре ВНМД;
2. сканирует ВНМД и помещает оригинал ВНМД в архив документов компании;
3. размещает ВНМД в базе Business Studio (публикация на портале BS Portal выполняется автоматически по расписанию);
4. выполняет рассылку уведомлений в вводе ВНМД в действие (например, по e-mail).

Предполагается, что в компании используется внутренний web-портал, на котором размещается информация по бизнес-процессам: архитектура процессов, модели процессов, регламенты, инструкции, формы документов и другая информация. Каждый введенный в действие ВНМД должен размещаться на этом портале в соответствующем разделе.

В случае, когда ВНМД отменен, Бизнес-аналитик:

1. изменяет статус ВНМД в Реестре ВНМД;
2. удаляет ВНМД из Business Studio;
3. помещает оригинал ВНМД в архив отмененных документов;
4. утилизирует оригинал ВНМД (при необходимости);
5. выполняет рассылку уведомлений об отмене ВНМД (например, по e-mail).

Особенностью рассматриваемого процесса является использование:

- Реестра ВНМД;
- внутреннего портала (базы знаний компании по бизнес-процессам);
- бумажного архива ВНМД.

Ответственность за ведение бумажного архива ВНМД может быть возложена на Процессный офис компании (на практике часто так и делают).

Уведомление сотрудников в вводе ВНМД в действие (или отмене) является весьма важной задачей. Этот процесс доведения информации должен быть четко проработан. В идеальном варианте, сотрудники должны подтверждать свое ознакомление с этой информацией.

Отмена ВНМД так же является важной для того, чтобы исключить использование сотрудниками устаревших версий документов, что ведет к рискам некорректных действий, потерь, неудовлетворенности внутренних и внешних потребителей и проч.

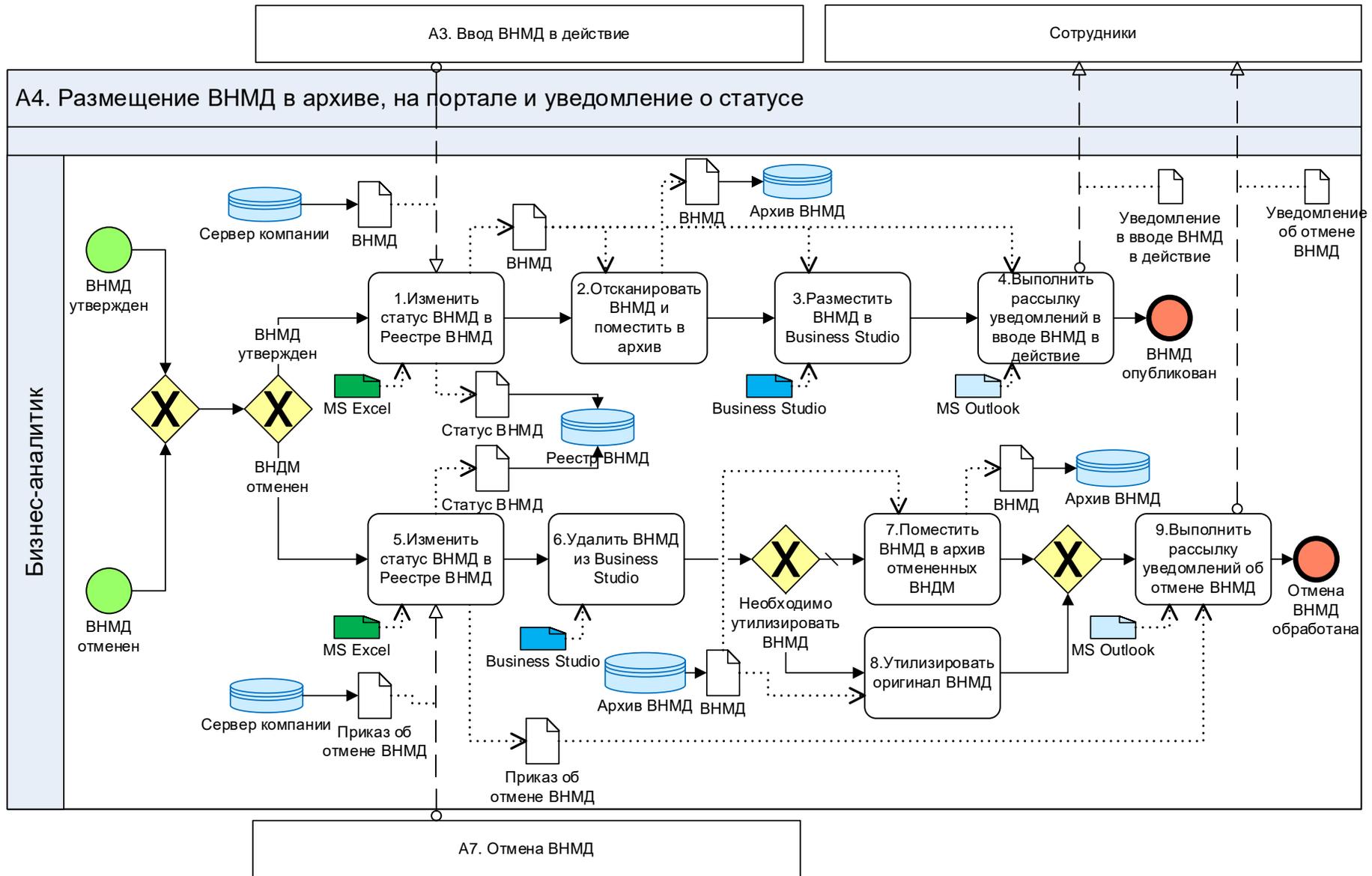


Рис. 5. Размещение ВНМД в архиве, на портале и уведомление о статусе.

## 5. Выдача учтенных копий ВНМД

На рис. 6 показана схема процесса «Выдача учтенных копий ВНМД». В настоящее время одной из целей цифровизации компаний является снижение доли бумажных документов. Тем не менее, в некоторых случаях бумажные копии утвержденных ВНМД могут понадобиться в практической работе.

Процесс может запускаться двумя событиями. В случае, если возникает событие «Поступил запрос на выдачу копии ВНМД», Бизнес-аналитик Процессного офиса фиксирует информацию о выдаче учтенной копии ВНМД в Реестре, распечатывает документ, ставит штамп «Копия» (некоторые компании печатали на бумаге другого цвета), передает копию сотруднику.

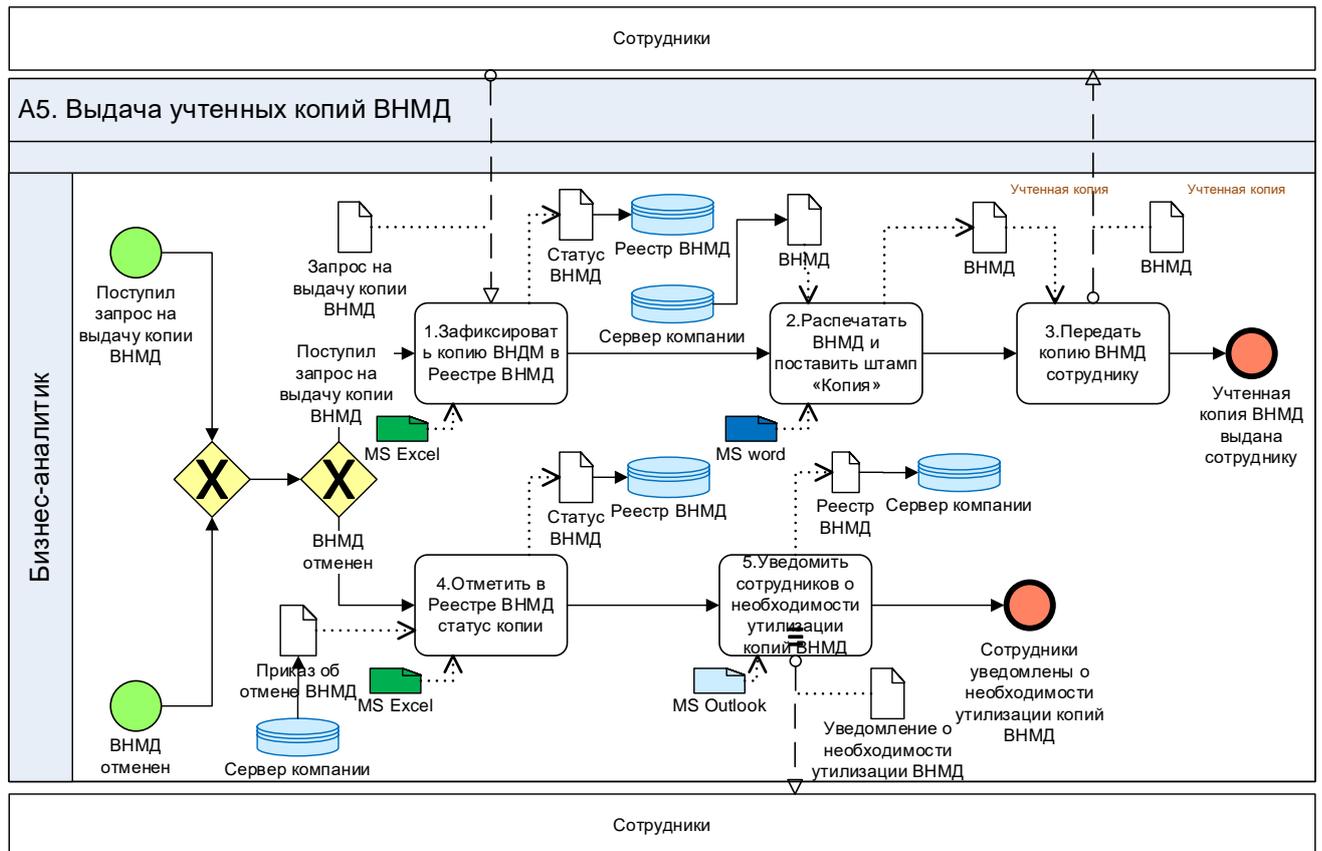


Рис. 6. Выдача учтенных копий ВНМД.

В случае, если ВНМД отменен, Бизнес-аналитик делает отметку об отмене ВНМД в Реестре и уведомляет сотрудников, использующих копии данного документа. Сотрудники обязаны изъять и утилизировать копии ВНМД (данная задача не включена в рассматриваемый процесс).

## 6. Контроль необходимости актуализации ВНМД

На рис. 7 представлена схема процесса «Контроль необходимости актуализации ВНМД». Как правило, ответственного за актуализацию ВНМД и плановую дату актуализации фиксируют в Реестре и/или в карточке ВНМД в Business Studio. Но наличие ответственного сотрудника и плановой даты совершенно не означает, что этот сотрудник инициирует процесс в установленный

срок. Практика показывает, что таким сотрудникам весьма нужны напоминания и, так сказать, еще некоторые сопутствующие действия. Поэтому рассматриваемый процесс необходим в общей системе процессов ССБП компании.

Ежемесячно, 15 числа месяца Бизнес-аналитик Процессного офиса отправляет напоминания сотрудникам, ответственным за актуализацию ВНМД (не всем, а только тем, у которых подходит плановый срок актуализации). Задачу напоминания, кстати, целесообразно автоматизировать (например, в ВРМС).

Ответственные за актуализацию предоставляют отчеты о статусе (нужна/не нужна) актуализации и планируемых датах ее начала.

Бизнес-аналитик фиксирует полученную информацию в Реестре для возможности последующего контроля. Если ответственный не ответил в течение 3-х рабочих дней, Бизнес-аналитик уведомляет соответствующего руководителя. Тот, в свою очередь, на ручном управлении предпринимает определенные действия. Далее процесс повторяется с задачи 3.

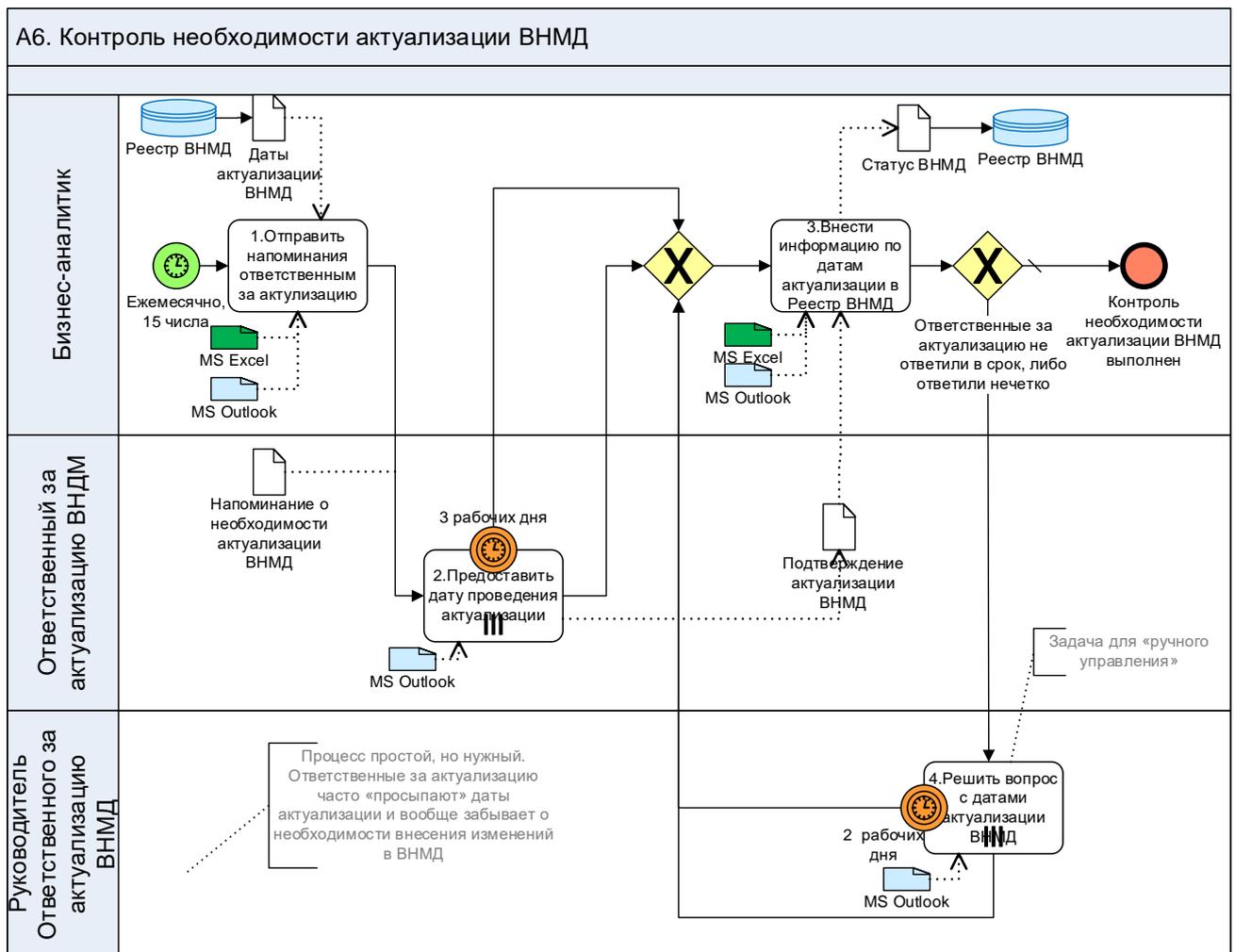


Рис. 7. Контроль необходимости актуализации ВНМД.

## 7. Отмена ВНМД

Следующий процесс Фреймворка (рис. 8) – это «Отмена ВНМД». В случае, если необходимо отменить ВНМД, Бизнес-аналитик подготавливает проект приказа об

отмене действия ВНМД. Руководитель, утверждающий ВНМД, утверждает приказ. Бизнес-аналитик помещает приказ об отмене ВНМД на сервер.

В многих компаниях функция ведения реестра организационно-распорядительных документов возложена на канцелярию (подразделение документооборота, ресепшн, помощника руководителя и т.п.). В этом случае схему процесса нужно будет скорректировать.

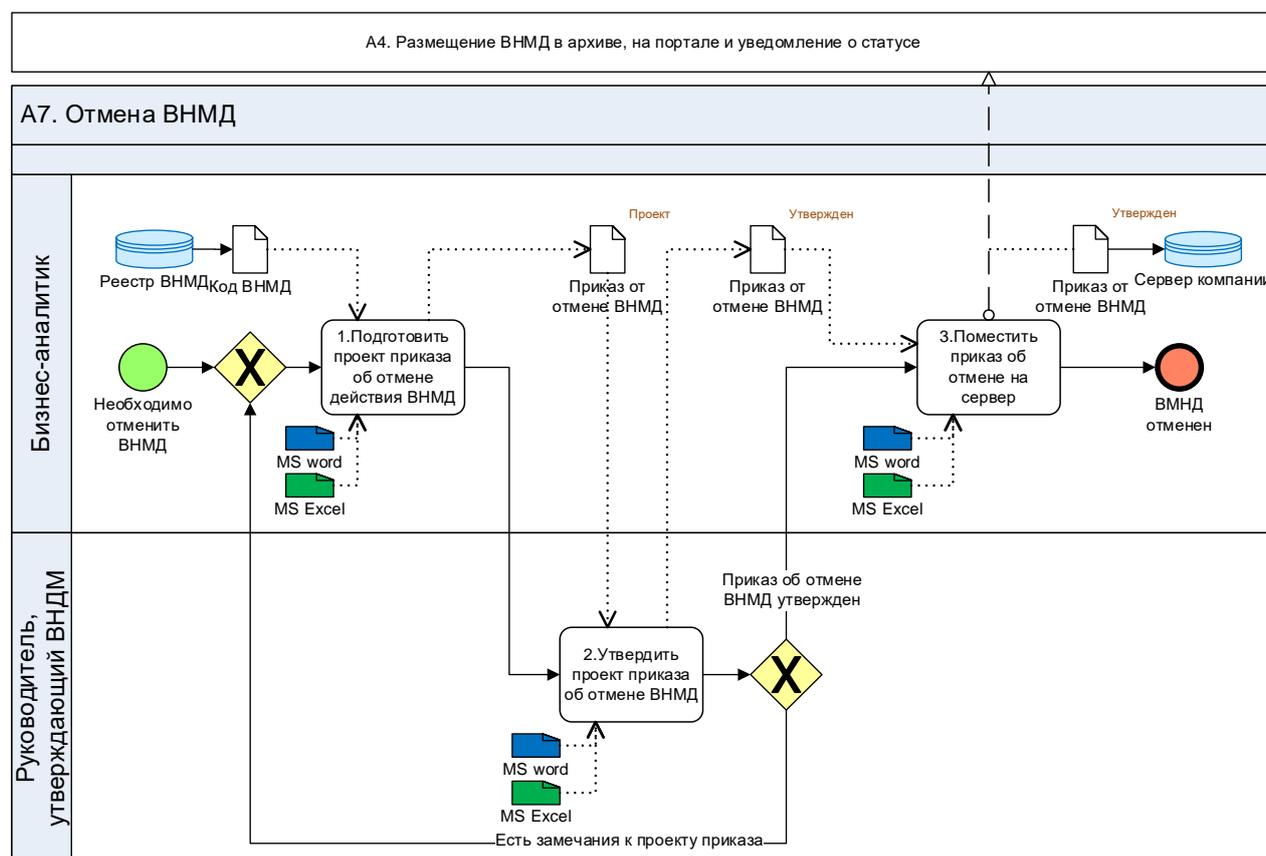


Рис. 8. Отмена ВНМД.

## 8. Анализ использования ВНМД

На рис. 9 показана схема процесса «Анализ использования ВНМД». К сожалению, системно анализ использования ВНМД в компаниях, как правило, не ведется. Поэтому обратите на рассматриваемый процесс особенное внимание.

Один раз в полгода (или ежегодно) Бизнес-аналитик последовательно выполняет следующие задачи:

1. проводит анкетирование сотрудников по ВНМД для выявления их актуальности и практической полезности;
2. анализирует статистику использования ВНМД на внутреннем web-портале (сколько раз смотрели документы, как долго и т.п.);
3. выполняет анализ результатов аудитов в части несоответствий по ВНМД;
4. выполняет анализ предложений сотрудников по улучшениям ВНМД (поданных, внедренных).

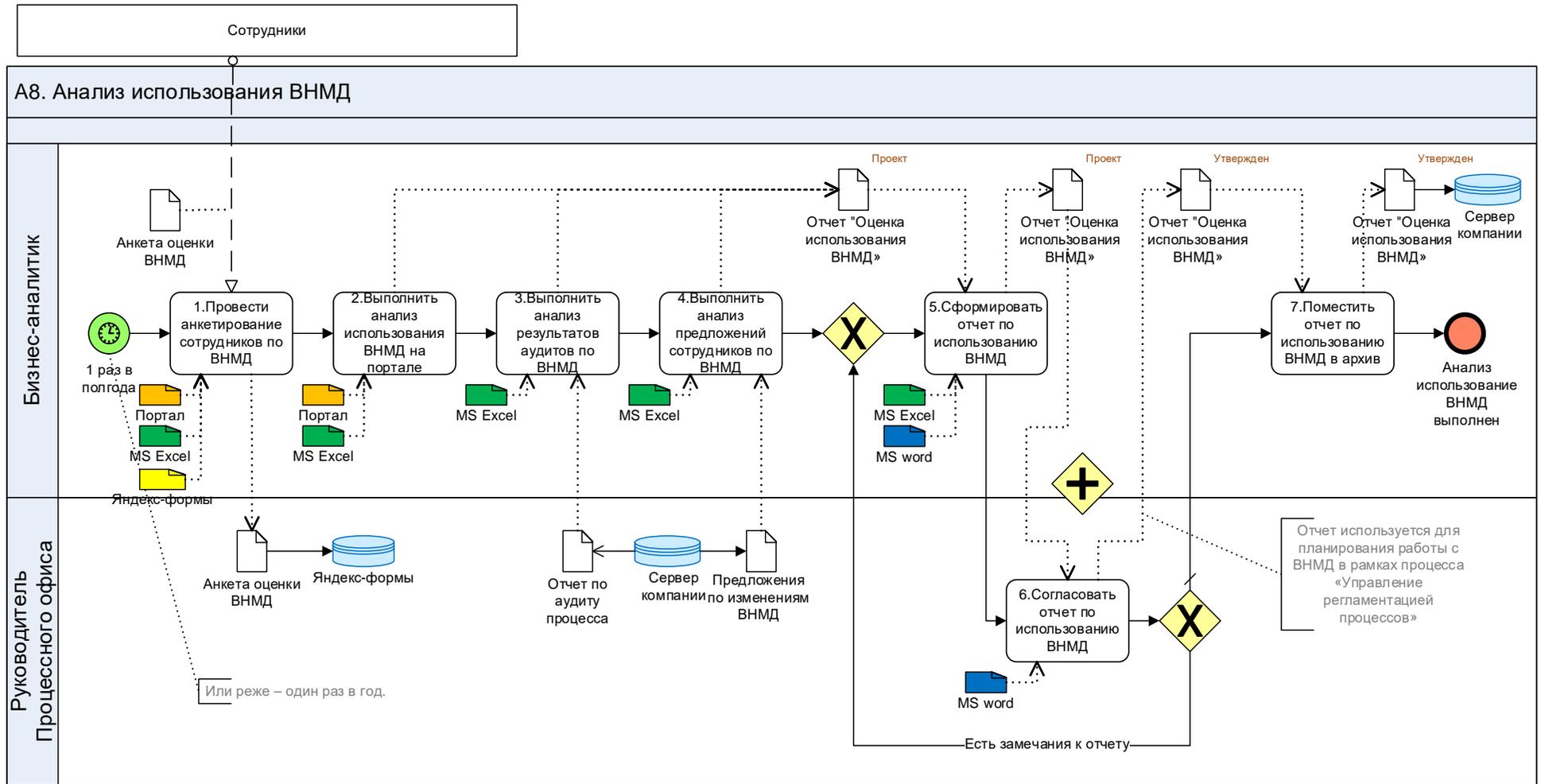


Рис. 9. Анализ использования ВМД.

После этого Бизнес-аналитик формирует Отчет по использованию ВНМД и предоставляет его руководителю Процессного офиса. После того, как Руководитель согласует Отчет, Бизнес-аналитик помещает его в базу знаний компании.

Отчет используется для планирования работы с ВНМД в рамках процесса «Управление регламентацией процессов».

## **9. Обучение и аттестация по ВНМД**

На рис. 10 показана схема процесса «Обучение и аттестация по ВНМД». Обучение и аттестация сотрудников компании – это штатная функция подразделения по работе с персоналом (HR). Но в данном случае речь идет о довольно специфической аттестации – проверки знаний сотрудниками требований ВНМД. Готовить вопросы к аттестации и контролировать ее проведение должны специалисты, профессионально занимающиеся разработкой, контролем качества, вводом в действие и аудитом исполнения требований регламентов. Но это и есть сотрудники Процессного офиса – Бизнес-аналитики. Поэтому организацию и проведение аттестации на знание ВНМД должны, на мой взгляд, делать именно они.

Ежемесячно, в соответствии с Планом обучения и аттестации по ВНМД (может разрабатываться и утверждаться раз в год с ежеквартальной корректировкой) Бизнес-аналитик уведомляет руководителей соответствующих подразделений.

Далее он готовит/корректирует вопросы для аттестации. Для этого используется Методика подготовки вопросов и действующие ВНМД.

Технически вопросы для аттестации могут быть занесены в соответствующие атрибуты процессов (и других объектов) в базе данных Business Studio.

Затем Бизнес-аналитик готовит формы для аттестации, например, на внутреннем портале компании или с использованием сервиса Яндекс-формы.

При необходимости, на схему процесса рис. 10 можно добавить задачу согласования форм с Руководителем Процессного офиса и специалистом HR.

В назначенное время сотрудники отвечают на вопросы с использованием соответствующих форм опросов (тестов).

Бизнес-аналитик анализирует результаты прохождения аттестации, подводит итоги и делает выводы о необходимости проведения дополнительного обучения (инструктажа) сотрудников по ВНМД. Так же могут быть сделаны выводы о необходимости корректировки самих ВНМД.

Информация по итогам аттестации предоставляется сотрудникам и руководителям подразделений

Бизнес-аналитик помещает результаты аттестации в архив (базу знаний). В случае, если необходимо дополнительное обучение, то Бизнес-аналитик ставит задачу разработчикам ВНМД на проведение обучения.

После проведения соответствующего обучения разработчики ВНМД уведомляют Бизнес-аналитика и руководителей подразделений о проведенном обучении.

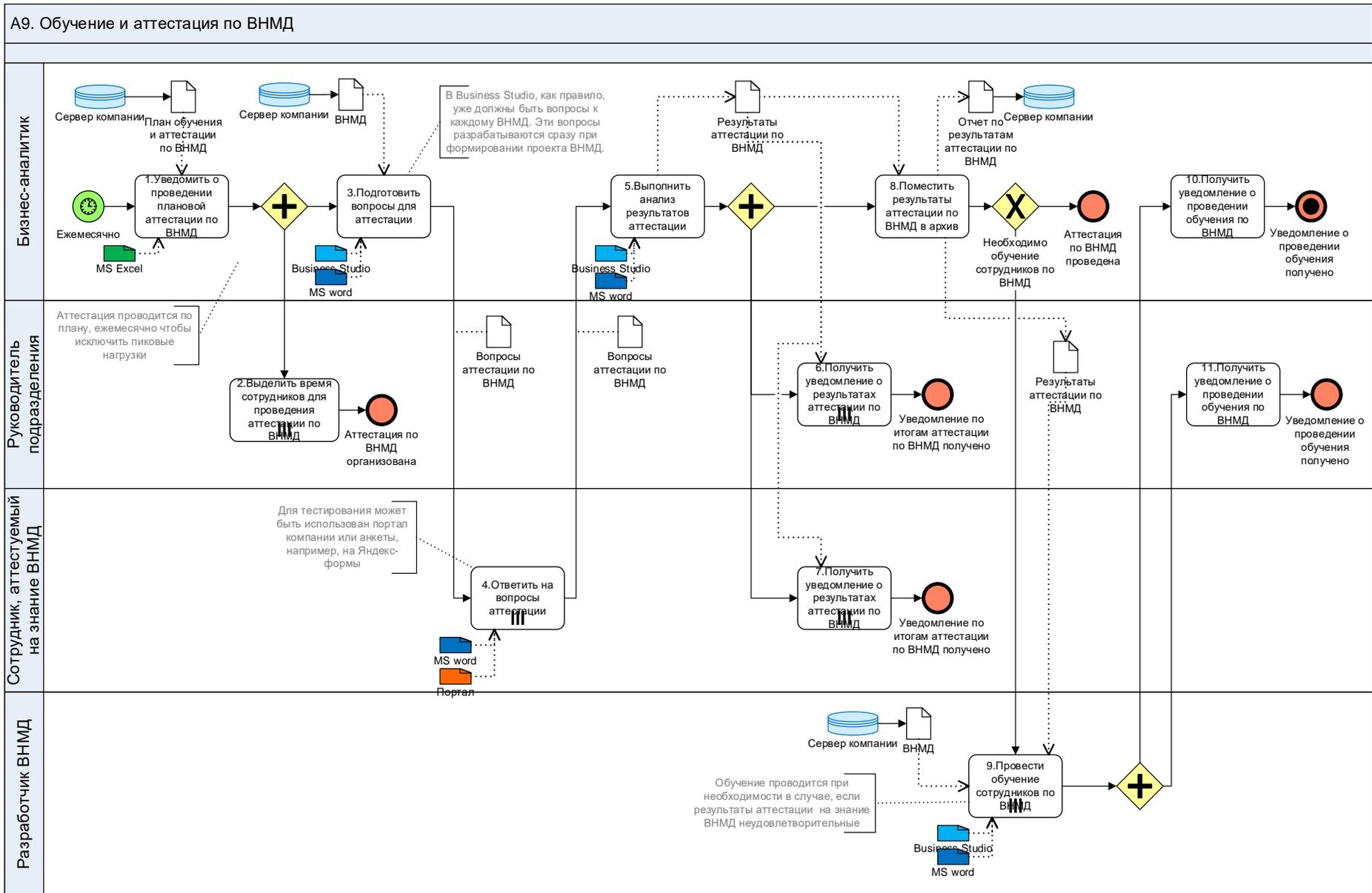


Рис. 10. Обучение и аттестация по ВНМД.

## 10. Контроль исполнения ВМД руководителями

Процесс «Контроль исполнения ВМД руководителями» представлен на рис. 11. Как я говорил выше, это типовой процесс, который должен регулярно выполнять каждый руководитель организации в зоне своей ответственности.

Процесс запускается периодически – еженедельно, раз в 2 недели (для простоты на схеме показан старт неопределенного типа). Руководитель определяет дату и время контроля исполнения требований. Важно, что сотрудники об этом не уведомляются.

В назначенное время руководитель проверяет исполнение требований регламентов по бизнес-процессам, за которые он отвечает (полностью или частично). При этом используются разработанные ранее контрольные процедуры.

По итогам проведения контроля его результаты (факт, причины, предложения) фиксируются в журнале контроля ВМД (в электронном виде).

Далее, при необходимости, руководитель принимает решения и проводит работу с сотрудниками, допустившими нарушения требований регламентов.

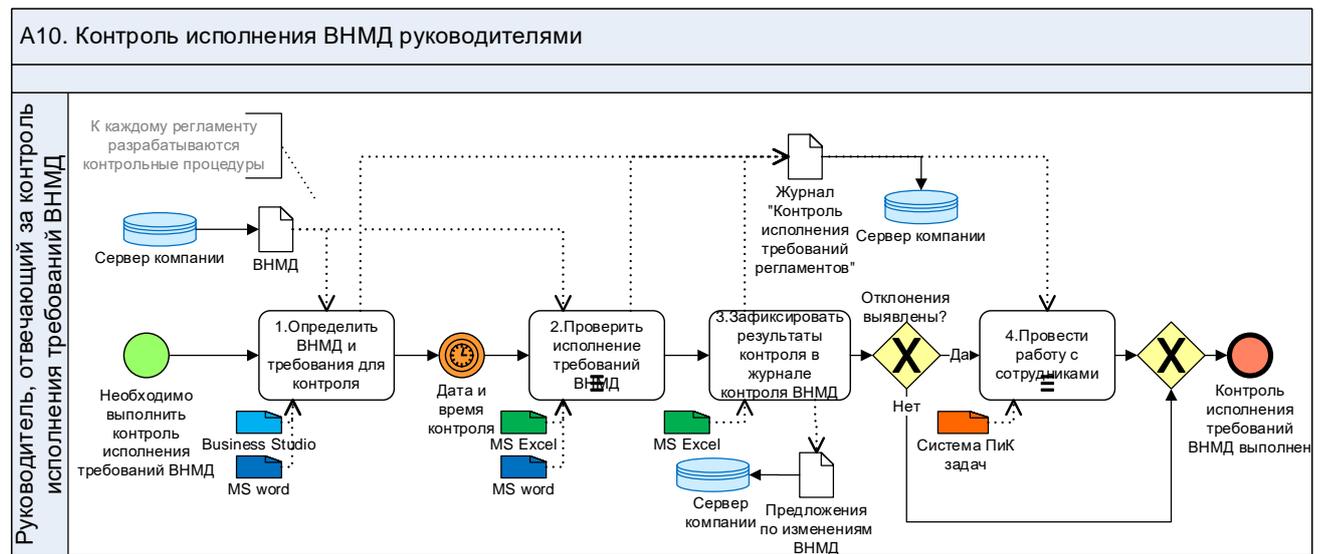


Рис. 11. Контроль исполнения ВМД руководителями.

На рис. 12 представлена схема, показывающая отличия между двумя типами контрольных процедур, которые можно использовать в процессе:

1. контроль, встроенный в процесс;
2. контроль «над процессом».

Контроль, встроенный в процесс, обладает следующими особенностями:

- он сплошной (то есть выполняется в каждом экземпляре процесса);
- возникают риски увеличения сроков выполнения процесса, роста потерь, снижения качества (при неправильно организованном контроле).

Контроль «над процессом»:

- выборочный (выполняется только для некоторых экземпляров процесса);
- не создает узкое место в процессе;
- не приводит к росту затрат (незначительные затраты);





Вячеслав Гончаров, Начальник управления технологического сопровождения АО «Концерн «Уралвагонзавод».



Наталья Косарева, Руководитель компании. Эксперт в области организационного развития. Эксперт в области аудита производственных систем. Организатор Кубка Гастева. Член АВРМР Russian Chapter



Юрий Федосеев, Начальник отдела оптимизации бизнес-процессов и стандартизации ООО «ИНК».

№	Процесс	СТД «Петрович», розничная и оптовая торговля	АО «Концерн «Уралвагонзавод», производство	BSS, сервис	ООО «Иркутская нефтяная компания», добыча, производство
1	Управление регламентацией процессов	В компании существует документ, определяющий порядок управления регламентацией бизнес-процессов и прочих ВНМД	<p>Есть 3 разных контура управления нормативно-методической документацией и, соответственно, регламентацией процессов:</p> <p>1 – регламентация в области технологии производства, включая входную и выходную складскую и транспортную логистику. Отдельно разграничивается для гражданской продукции и спецтехники;</p> <p>2 – документация системы менеджмента качества, составляемая для соответствия требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001, ГОСТ Р ИСО 14000, ГОСТ Р ИСО 45000, ГОСТ РВ 15.002, ISO/TS 22163 (IRIS);</p> <p>3 – регламентация корпоративных стандартов для выстраивания управленческой вертикали от ГК «Ростех» до линейных предприятий отрасли, входящих в состав субхолдингов.</p>	<i>Процесса нет.</i>	<p>В рамках процесса управления ВНМД осуществляется:</p> <p>Планирование разработки актуализации. Основой для включения в план служат:</p> <p>а) результаты экспресс-анализа, который проводит ООБПиС на предмет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неактуальной внешней ссылочной документации;</li> <li>- наличия более 5-ти внесённых изменений, утверждённых распорядительными документами;</li> <li>- ВНМД, находящихся в опытной эксплуатации;</li> <li>- ВНМД, которые были разработаны более 5 (пяти) лет назад.</li> </ul> <p>б) планы корректирующих мероприятий по результатам внутреннего аудита;</p> <p>в) инициативы подразделений о разработке/пересмотре своих ВНМД и ВНМД смежных подразделений.</p> <p>2) Ежемесячный анализ текущих метрик по процессу</p> <p>а) изменение фонда ВНМД (количество документов в фонде + прирост), в т.ч. в разрезе видов ВНМД и Обществ-разработчиков;</p> <p>б) количество ВНМД, прошедших верификацию за месяц;</p>

					<p>- абсолютное за месяц;  - медиана в месяц по году.  в) в планах отслеживать и сроки, но это станет возможным только после перехода на IC-ДО в конце 2022 года.</p>
2	Разработка/корректировка ВНМД	Разработка и корректировка ВНМД осуществляется владельцем процесса. После разработки ВНМД проходит процедуру согласования, утвержденную в компании	Для всех контуров содержательная часть разработки сходна, а вот иницирующие события, периодичность исполнения и порядок рассмотрения и согласования документов сильно различаются. Где-то согласование идет по вертикали до ГК «Ростех», где-то к согласующим добавляется МО РФ.	В команду разработки входили: технический директор (т.к. начал работу с нуля и знал особенности всех направлений), начальник отдела по качеству и совершенствованию процессов, руководители подразделений через который проходил процесс. Затем подключалась я, и согласовывался окончательный вариант процесса. Процессы рисовались в нотациях блок-схема, процессные дорожки, для поиска потерь рисовали КПСЦ.	<p>Все ВНМД разработчик готовит самостоятельно на основе действующих форм. Регламенты процессов часто (но не всегда) разрабатываются на основе модели. Для этого подразделение подает заявку в ООБПИС на обследование процесса и разработку модели. После разработки и согласования процессной модели, разработчику выгружается шаблон регламента из BS, который он наполняет подробным описанием с помощью Word. После разработки РГ запускается на согласование.</p>
3	Ввод ВНМД в действие	Присвоение нумерации осуществляется по правилам, утвержденным в компании. Все ВНМД вводятся приказом генерального директора и доводятся до персонала под роспись	Специфика появляется в том, что многие документы, вводимые в действие в головной организации, тянут за собой корпоративные процедуры ДЗО. Конец процесса наступает только после консолидации сообщений от всех дочерних обществ о релевантном изменении НМД на нижнем	После того, как процесс согласовывался, он размещался на портале в процессном блоке, его мог посмотреть любой сотрудник компании. В официальных новостях компании сообщалось о размещении новых процессов.	Все ВНМД утверждаются приказами. Утвержденные приказы рассылаются по почте всем сотрудникам организации. Раз в месяц формируется и рассылается по электронной почте дайджест с перечнем новых ВНМД, измененных, отмененных.

			уровне корпоративного управления.		
4	Размещение ВНМД в архиве, на портале и уведомление о статусе	Размещение ВНМД осуществляется на внутреннем портале СМК компании, с использованием Business Studio	Процесс есть, но только для выборочного набора документов, связанных с взаимодействием с внешними контрагентами, а также для документов корпоративного контура, обязательных для исполнения в ДЗО.	Процессы, размещенные на портале, считались действующими.	ВНМД размещаются в корпоративной библиотеке документов, созданной на базе СУНТД WikiOil Техэксперт. Система позволяет вести версию документов, сравнивать редакции, связывать все внутренние и внешние ВНМД с помощью ссылок.
5	Выдача учетных копий ВНМД	<i>Процесс отсутствует</i>	Процесс есть, но реализуется только для технологической документации на уровне отдельного предприятия.	<i>Процесса нет</i> , т.к. все процессы в доступе на портале.	Копию ВНМД можно получить, распечатав ее из системы Техэксперт. При этом система фиксирует номер копии и учетную запись пользователя, под которой она сделана, а также дату и время.
6	Контроль необходимости актуализации ВНМД	В компании реализован процесс планового пересмотра ВНМД. План составляется на год и утверждается Директором по качеству	Для каждого контура протекает независимо – если для корпоративных процедур основой является процесс отслеживания изменений в законодательстве или в НМД ГК «Ростех», то для технологического уровня это будет либо анализ опыта эксплуатации изделий, либо анализ рекламаций.	Процессы автоматизировались в собственной ВРМС. Для процессов на этапе разработки создавались показатели, по ним собирались статистические данные, анализировались с помощью карт Шухарта, устранялись особые точки, определялись нормативы на выполнение этапов, отслеживались с помощью системы уведомлений.	Планирование необходимости актуализации происходит в период подготовки плана разработки/актуализации (описание в процессе Управление).
7	Отмена ВНМД	Решение об отмене ВНМД принимается в ходе пересмотра регламентов, по решению владельца или иным способом, утверждается	Отмена – действие, применяемое только к НМД, которое противоречит законодательству. Запускается Ad hoc. Проходит как одно из ветвлений процесса	<i>Процесса нет.</i>	Отмена ВНМД происходит по описанной в данной статье процедуре. Информация об отмене ВНМД отражается в СУНТД WikiOil Техэксперт.

		приказом генерального директора	мониторинга изменений в законодательстве и обязательно сопровождается запуском либо актуализации, либо разработки НМД. Собственного регламента и модели процесса не имеет.		
8	Анализ использования ВНМД	В компании ведется статистика по количеству изменений в ВНМД. Анализ работы сотрудников с текстами документов на портале не проводится в силу отсутствия технической возможности	<i>Нет процесса.</i> Для корпоративного контура есть процедура анализа актуальности НМД.	Анализировалась информация просмотра документов в процессном блоке на портале. Это можно было выполнить в разрезе сотрудников.	<i>Процесс отсутствует</i>
9	Обучение и аттестация по ВНМД	В компании реализован процесс ознакомления с изменениями, обучением и проверки знаний ВНМД. База вопросов хранится в Business Studio, там же формируются тесты для сотрудников. Тестирование проходит в сторонней системе, предназначенной для этих целей.	Как регулярный процесс представлено в технологическом контуре и контуре корпоративного управления, однако процесс не формализован.	При вводе нового процесса проводилась презентация для сотрудников, задействованных в процессах. Давались задачи на понимание. Аттестации регулярной не было.	Единого процесса нет. Обучение по ВНМД проводится подразделениями самостоятельно либо в формате вебинаров, либо с использованием электронных курсов. Изучение требований ВНМД, которые являются частью модели компетенций, производится сотрудниками самостоятельно в период пред-вахтового тестирования, либо в период проведения оценки компетенций.
10	Контроль исполнения ВНМД руководителями	Контроль исполнения ВНМД реализуется руководителями через применение чек-листов	Процесс описан и активно используется только для контура управления СМК.	Контроль процессов осуществлялся автоматизировано на основе показателей и созданной системы уведомлений, сообщающей о сбоях в процессах. Работа руководителей оценивалась по тому, как они обрабатывали эти уведомления.	Процесс не формализован. Контроль за исполнением ВНМД осуществляется каждым руководителем самостоятельно. Не исключено, что в некоторых подразделениях контроль не осуществляется в принципе

*«Процесс управления системой ВНМД играет важнейшую роль в компании, являясь основой для всей системы стандартизации. Важно, чтобы этот процесс был единым для всех подразделений, устанавливая стандарт во всей организации. Кроме этого, важно органически соединить процессы управления ВНМД и системой управления документами оперативного действия – приказами, распоряжениями и т.д., для того, чтобы требования одних нормативных актов не входило в противоречие с требованиями других. Отсутствие реализации любого из вышеуказанных процессов в рамках системы управления ВНМД сильно снижает результативность всей системы и повышает риски в тех областях, где имеются недостающие элементы».*

Андрей Краснобаев

*«Если посмотреть в общем, то данный Фреймворк действительно имеет практическое применение. Многие методологические аспекты нашего процесса были взяты из первой книги В.В. Репина «Бизнес по правилам...». И сейчас, спустя годы, они продолжают успешно работать. Если уходить в детали, то в каждой компании тот или иной представленный процесс может работать несколько иначе. На это оказывают влияние применяемые информационные системы, сложившиеся практики работы с документами, этап развития, территориальная разрозненность подразделений и даже особенности корпоративной культуры организации».*

Юрий Федосеев

*«В связи с тем, что компания сервисная, с разъездным персоналом по всей территории России, старались автоматизировать процессы, а стандартизацию контролировать через систему показателей и уведомлений о сбоях в процессах».*

Наталья Косарева

## **Выводы**

В статье представлен Фреймворк Системы стандартизации бизнес-процессов компании (ССБП). Это часть общей Системы управления бизнес-процессами (СУБП).

Использовать представленный в статье материал вы можете следующим образом:

1. сравнить существующие у вас процессы и решения с представленными во Фреймворке;
2. найти отличия (то есть провести так называемый «маппинг»);
3. дополнить/скорректировать вашу модель работы с ВМД;

Главное – необходимо рассматривать управление ВМД в рамках всего жизненного цикла регламентирующих документов. Тогда ваша модель будет полной.

Еще одним важнейшим требованием является регулярный анализ актуальности, практической полезности ВМД, оценка эффекта от их внедрения и использования.

Успехов в стандартизации бизнес-процессов вашей компании!

### **В.В. Репин,**

*к.т.н., доцент, консультант по управлению, Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент», член АВРМР Russian Chapter.*

*Апрель 2022 г.*