

**МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

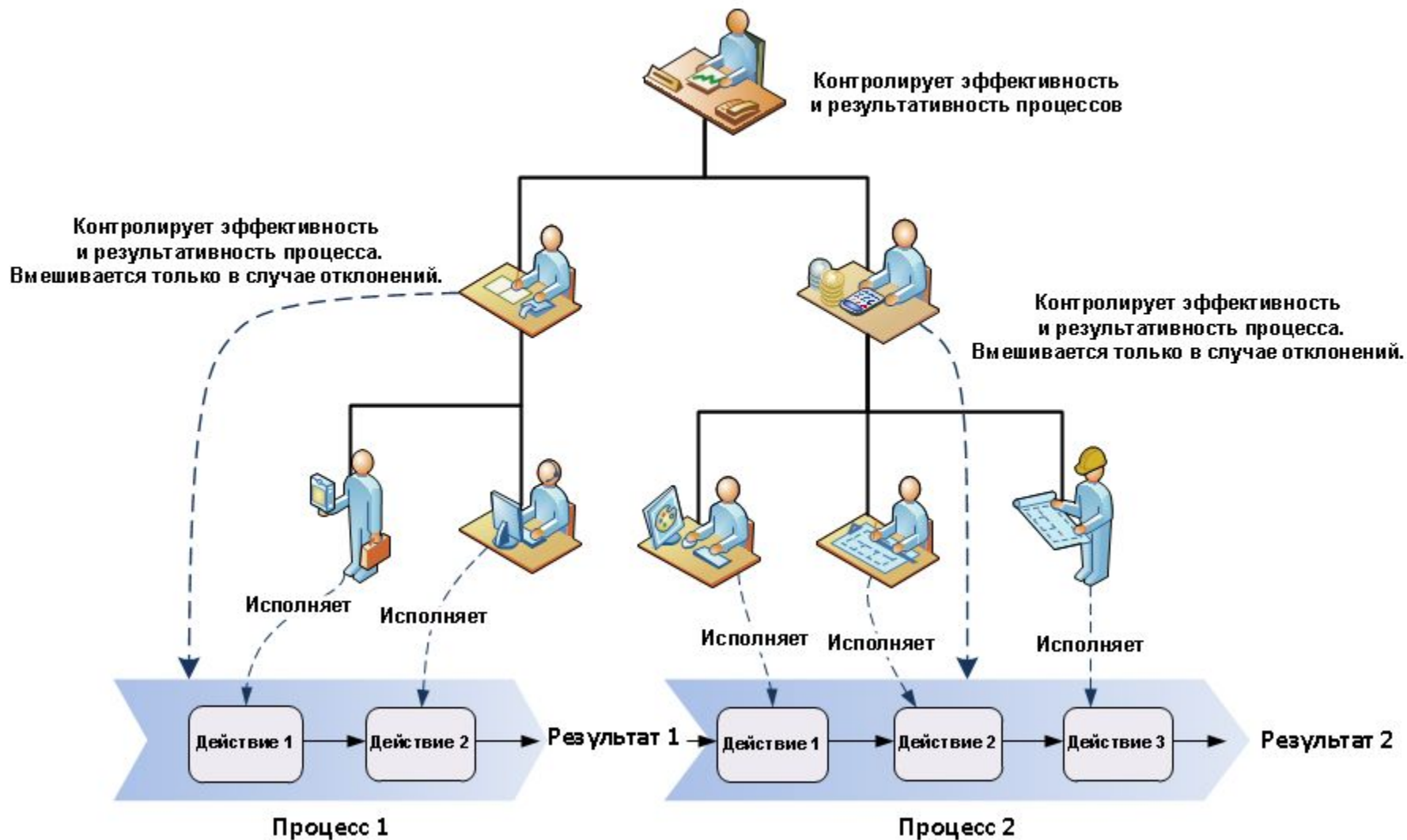
Процесс и его компоненты

ИСТОРИЯ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

1. IX-XIII вв. цеховая организация производства.
2. XIV-XV вв. появление новой формы организации промышленного производства – мануфактуры.
3. 80-90-е годы XIX в. – «Система научного управления производством» Ф. Тейлора. Принцип дифференциального производства.
4. Конец 80-х годов XX в. – переход к процессно-ориентированному управлению производством.



Процесная схема управления



ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Процессно-ориентированная организация - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов (процессов) и управление этими процессами.



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Процессный подход позволяет:

1. Перейти от «точечного» текстового описания деятельности (Положения о подразделениях и Должностные инструкции) к полному формализованному графическому описанию деятельности, объединяющей основой которого является модель бизнес - процессов.
2. Выделить и использовать процессы в качестве объектов управления (раньше управляли функциями, выполняемыми определенным подразделением)



ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

3. Сменить ориентацию вектора управления компании от «вертикальной» («на начальника») к «горизонтальной» («на Заказчика»). Именно Заказчик оценивает результаты выполнения процессов, а не начальник, стоящий выше по иерархии.

4. Описание деятельности организации (в том числе и процессов), сделанное с достаточной степенью полноты, исключительно трудоемко. Поэтому описание следует вести поочередно, начиная с критически важных для компании предметных областей, к которым относятся организационная структура, процессы и т .д.



ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс как деятельность:

- работа «от начала до конца»;
- поток работы, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому;
- независимый компонент производственной системы, преобразующий вход в один или несколько выходов;
- одна или более связанных между собой процедур, которые совместно реализуют некую бизнес-задачу.



ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс как создание продукта /услуги:

- множество внутренних шагов деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту
- связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и /или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными критериями



ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс как формирование прибавочной и /или потребительной стоимости:

- совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности “на выходе” реализуется товар, представляющий ценность для потребителя



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА



Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (ИСО 9000).

Процесс - это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.



ЗАДАНИЕ ПРОЦЕССА

- Название (определение) процесса
- Реализуемая функция или их последовательность
- Участники процесса
- Ответственное лицо - владелец процесса
- Входные и выходные потоки, а также их поставщики (или потребители)
- Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные)
- Определяющая цель (цели) процесса
- Метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса
- Возможные риски и влияния процесса на субъектов процесса
- Документ - описание процесса

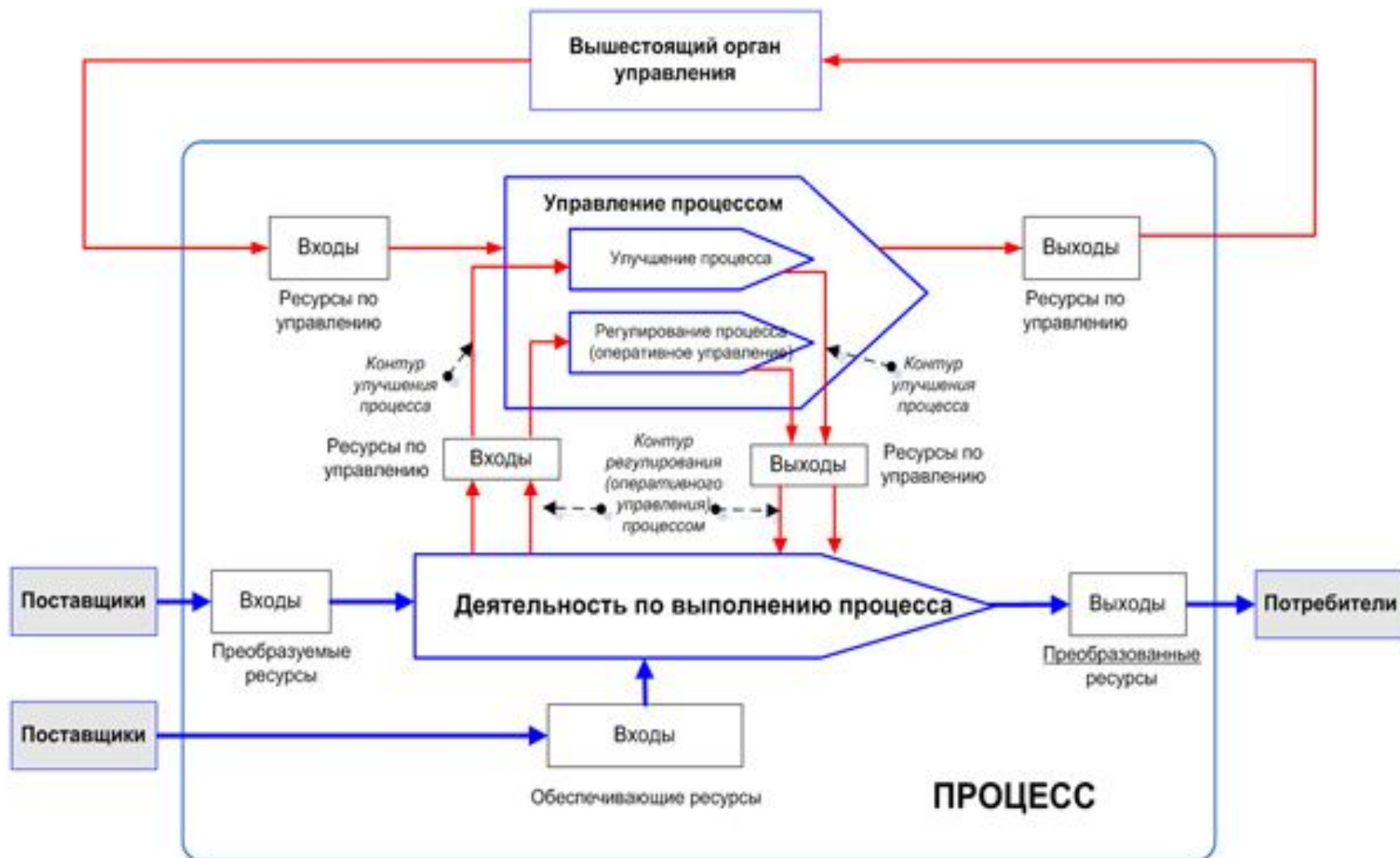


ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- бизнес-процесс
- подпроцесс (субпроцесс)
- процедура
- функция
- транзакция (действие)



СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА



ЦЕЛИ ПРОЦЕССА

Каждый процесс должен иметь цель или систему целей, на достижение которых он направлен.

Цели определяются исходя из требований потребителей результатов (выходных потоков) процесса.

Цели могут меняться с течением времени.



ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Документирование - первый шаг к совершенствованию процессов.

Цель документирования процессов - описание их текущего состояния .

При документировании процессов необходимо стремиться к описанию реального, а не идеального состояния



ЦЕЛИ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

- Разработка системы управления бизнес-процессами
- Внедрение стандартных методов представления и описания бизнес-процессов
- Снижение стоимости и повышение качества выполнения бизнес-процессов
- Стимулирование обсуждения регламентов взаимодействия между подразделениями
- Создание упорядоченной структуры взаимосвязанных бизнес-процессов системы менеджмента качества, однозначно понимаемой всеми сотрудниками организации
- Получение возможности повторного использования отдельных процессов в других процессах (использование модульного принципа)
- Поддержка управления работающими бизнес-процессами



Подходы к идентификации процессов организации

Различают два подхода:

1. Составление списка всех процессов, имеющих ключевое значение для организации
2. Системный подход - последовательное выделение следующих элементов :



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ВЫДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРИ СИСТЕМНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ

- *стратегия организации*, которая определяется и формируется:
- *заинтересованными сторонами*, которые :
- имеют определенные *ожидания в отношении продукции* организации, благодаря:
- *бизнес-процессам*, с помощью которых производят эту продукцию или услуги,
- а также обеспечивают *поддержку* и возможность их *производства*



ВАРИАНТЫ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

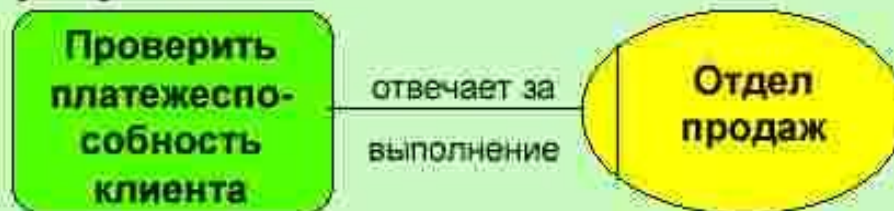
Текстовый (структурированный текст)

«Отдел продаж отвечает за проверку платежеспособности клиента»

Табличный

Операция	Подразделение	Отношение
Проверить платежеспособность клиента	Отдел продаж	Отвечает за выполнение

Графический



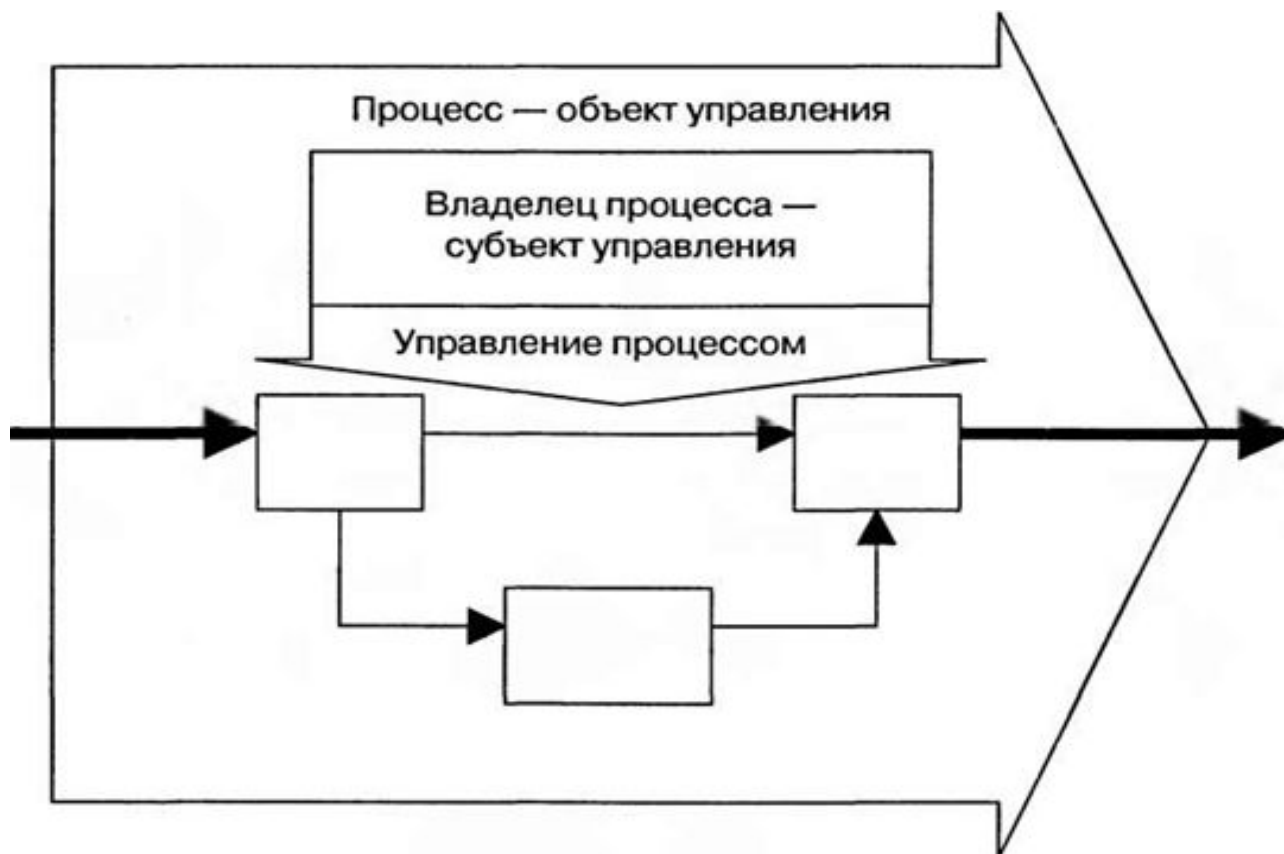
ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА

Владелец процесса — это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.

Негативный вариант – формальное назначение владельца бизнес-процесса без определения его полномочий и назначения ресурсов.



ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ ПРОЦЕССА



КРИТЕРИИ ВЫБОРА ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

- Детальное знание бизнес-процесса, компетентность и профессиональные знания
- Возможность влиять на людей и способствовать изменениям
- Умение разрешать вероятные конфликты
- Наличие коммуникативных способностей
- Понимание важности порученного дела и надлежащая мотивация



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫХОДА, ВХОДА И РЕСУРСА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Выход (продукт) — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Вход бизнес-процесса — продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

Ресурс бизнес-процесса — материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.



ПРЕВРАЩЕНИЕ ВХОДА В ВЫХОД, А ЗАТЕМ В РЕСУРС ОСНОВНОГО ПРОЦЕССА



КАТЕГОРИИ ВХОДОВ ИЛИ РЕСУРСОВ

Ресурсы процесса:

- находятся под управлением владельца процесса;
- их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.

Входы процесса:

- поступают в процесс извне;
- их объем планируется на один или несколько циклов работы процесса, или выпуск определенного объема продукта.



ПОНЯТИЕ ВНЕШНЕГО КЛИЕНТА

К числу внешних клиентов относятся 5 основных групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности организации:

- **клиенты** (потребители основных продуктов, производимых организацией);
- **собственники** (акционеры, инвесторы);
- **персонал** (сотрудники и руководители организации);
- **поставщики** (поставщики входящих материалов, комплектующих и продуктов, субподрядчики и партнеры, аутсорсинговые компании);
- **общество** (налоговые, федеральные и муниципальные органы, общественные организации, т.е. все внешние организации, которые используют результаты деятельности предприятия, в том числе информацию).



КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ХАРАКТЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАВАЕМОМУ ПРОДУКТУ

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
Основные процессы (процессы основной деятельности)	1. Назначение процессов — создание основных продуктов	1. Внешние клиенты
	2. Результат — основной продукт и/или полуфабрикат для его изготовления	2. Конечные потребители
	3. Процессы лежат на пути создания основных продуктов	3. Внутренние клиенты - другие процессы организации
	4. Процессы добавляют к продукту ценность для потребителя	



**Вспомо-
гатель-ные
процессы**

1. Назначение процессов — обеспечение деятельности основных процессов
2. Результат — ресурсы для основных процессов
3. Деятельность процессов не касается основных продуктов
4. Процессы добавляют продукту стоимость

1. Внутренние клиенты — другие процессы организации

**Процесс
управления
организа-
цией**

1. Назначение процесса — управление деятельностью всей организации
2. Результат — деятельность всей организации

1. Собственники (инвесторы)
2. Потребители (клиенты)
3. Персонал (сотрудники)
4. Поставщики и субподрядчики
5. Общество (внешняя среда)

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССОВ

Основные бизнес-процессы

Роль: источники доходов определяют профиль бизнеса, имеют стратегическое значение..

Перспектива: развитие или отмирание в зависимости от востребований рынка и стратегии компании

Поддерживающие бизнес-процессы

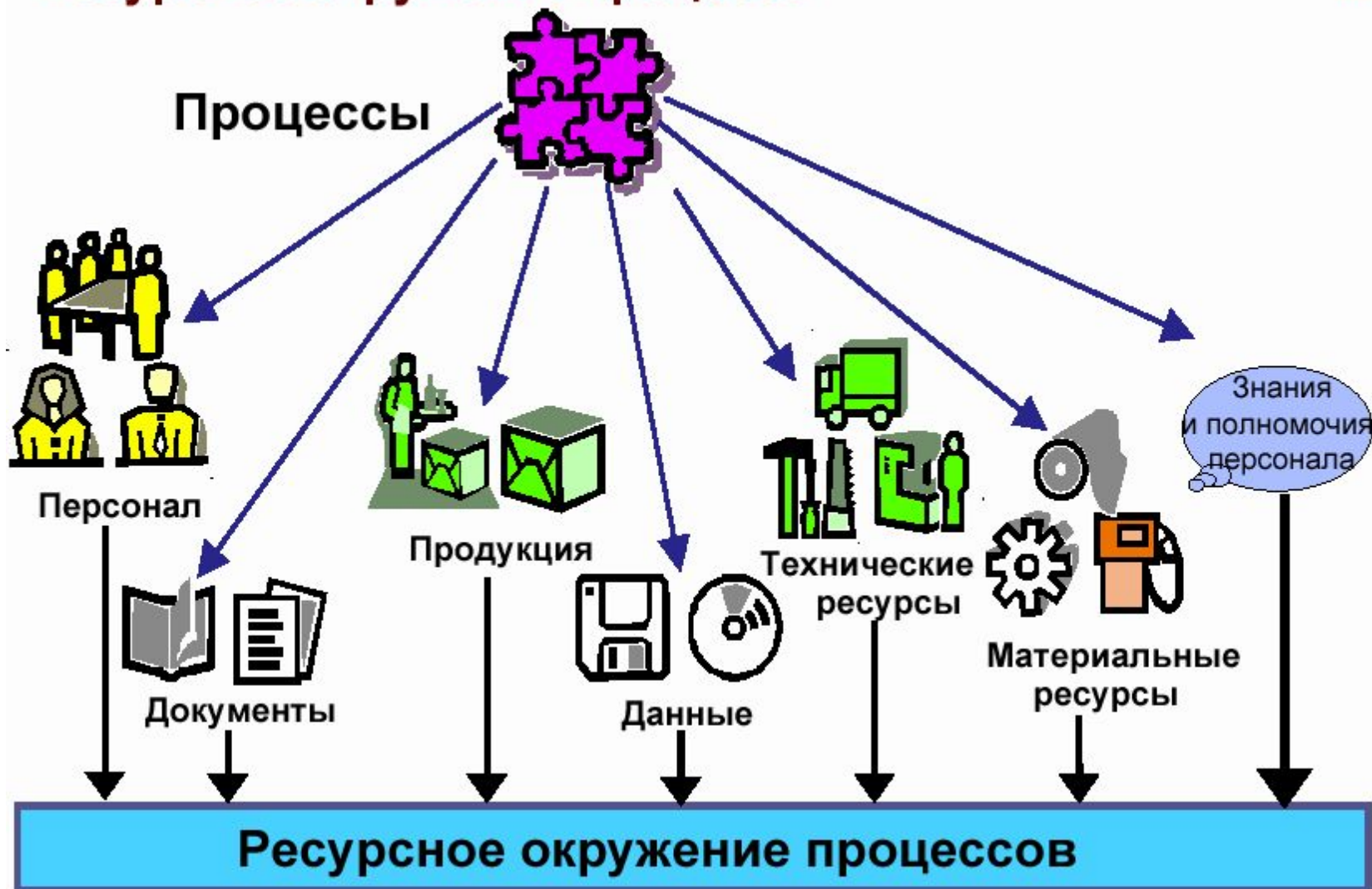
Роль: создаваемые продукты могут продаваться вовне, но в этом качестве не имеют стратегического значения.

Перспектива:

- Превращение в основной бизнес-процесс.
- Отмирание в случае наличия на рынке конкурентоспособных альтернатив (аутсортинг)



Ресурсное окружение процесса



СВОЙСТВА ПРОЦЕССА

- **Результативность** - характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей
- **Определенность** - отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию
- **Управляемость** - характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов /услуг, отвечающих определенным целевым показателям
- **Эффективность** - отражает, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса



СВОЙСТВА ПРОЦЕССА

- **Повторяемость** - характеризует способность процесса создавать выходные потоки с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях
- **Гибкость (адаптируемость)** - способность процесса приспособливаться к изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность
- **Стоимость** - определяет совокупную стоимость выполнения функций процесса и передачи результатов от одной функции к другой



МОНИТОРИНГ И ИЗМЕРЕНИЕ ПРОЦЕССОВ



МЕТРИКИ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОЦЕССОВ

1. Отношение фактического времени выполнения процесса к плановому времени выполнения
2. Степень автоматизации по количеству функций (количество функций с возможностью автоматизации /общее количество функций процесса)
3. Степень автоматизации по времени (суммарное время автоматизированных работ / суммарное время выполнения всех работ)
4. Отношение суммарного времени выполнения функций процесса к суммарному времени ожидания
5. Отношение суммарного времени выполнения функций - интерфейсов взаимодействия с другими процессами к суммарному времени ожидания.



МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПОЗВОЛЯЮТ ВЫЯВЛЯТЬ:

- дублирование функций,
- узкие места,
- затратные центры,
- качество выполнения отдельных операций,
- избыточные операции,
- отсутствие или неполноту информации,
- возможности автоматизации,
- возможности внедрения систем управления качеством,
- возможности сертификации по ISO 9000.

