

Тема лекции № 1
Введение в курс
«Управление
процессами».



Содержание

1. Комплексная методика управления процессами (авторы методики В.В. Репин. В. Г. Елифёров).
2. Процесс как объект управления.
 - 2.1 Причины, затрудняющие внедрение процессного управления.
 - 2.2 Что ожидают руководители организации от внедрения процессного подхода?
 - 2.3 Программные продукты управления предприятием.
3. Система терминов по процессному подходу.

Литература

- 1. В.В. Репин, В.Г. Елифёров
Процессный подход к управлению.
Моделирование бизнес-процессов. М.:
РИА «Стандарты и качество», 2014. –
408 с.
- 2. С.В. Маклаков Моделирование
бизнес-процессов с BPwin 4.0. – М.:
Диалог-МИФИ, 2012. – 204 с.

Цель и задачи курса:

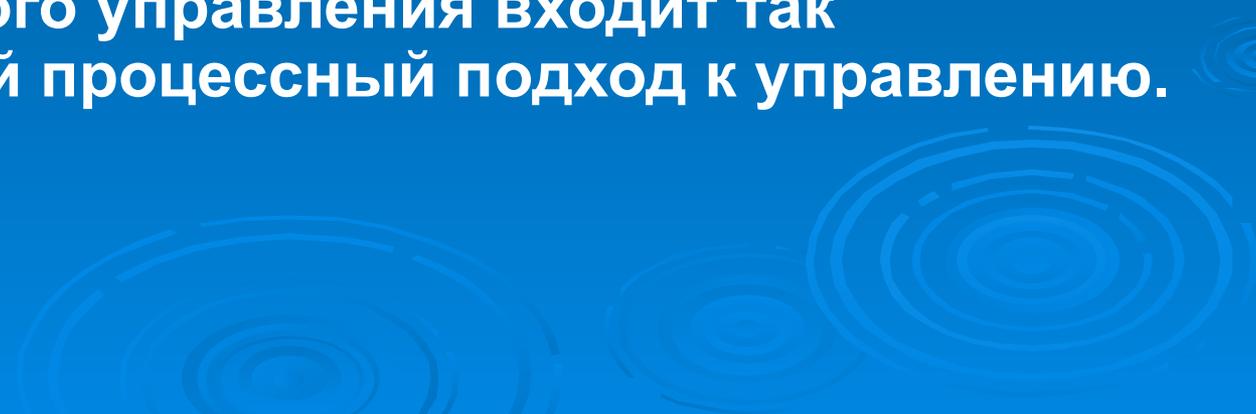
Цель – приобрести профессиональные компетенции по управлению процессами организации.

Задачи:

- Овладеть теоретической базой курса «Управление процессами» (системой терминов, основными положениями по процессному подходу, теоретической базой функционального моделирования).
- Научиться применять на практике (в ходе лабораторных работ, производственной практики) знания по графическому моделированию процессов организации в инструментальной среде BPwin и ARIS.
- Исследовать тему. Подготовить статью на конференцию.

1. Комплексная методика управления процессами

Создание систем эффективного управления организациями самого разного характера и сферы деятельности — одна из проблем, стоящих перед современным динамичным менеджментом. Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. **В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению.**



Существует несколько методик по построению эффективных систем управления. **Есть комплексная методика, разработанная В.В. Репиным и В.Г. Елифёровым**, которая в России неоднократно опробована на практике, она включает в себя важнейшие аспекты современного менеджмента:

- процессный подход к управлению организацией;
- стратегический менеджмент — построение системы стратегических целей и показателей деятельности организации (на основе методики BSC) и интеграция ее в систему управления процессами;
- делегирование полномочий руководителям среднего звена для снижения рутинной нагрузки на топ-менеджеров организации;
- использование принципов и методов измерения и непрерывного улучшения процессов организации;
- разработка и внедрение в организации системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта МС ИСО 9001:2008.

Мы будем следовать изучению методики создания системы управления бизнес-процессами организации, которая основана на современном понимании процессного подхода к управлению и разработана российскими специалистами Владимиром Владимировичем Репиным и Виталием Геннадьевичем Елиферовым.

Предлагаемая методика создания системы процессного управления основана на принципах системы менеджмента качества, определенных в международных стандартах ИСО 9000:2008, что является особенно интересным и актуальным. Ряд положений в методике построения процессного управления снабжен ссылками на соответствующие разделы стандарта МС ИСО 9001:2008.

Сочетание принципов управления организацией и методов менеджмента качества позволяет организации любого уровня сложности построить систему эффективного управления каждым процессом, увязать отдельные процессы в единую систему и встроить в эту систему управления механизм непрерывного улучшения деятельности организации.

2. Процесс как объект управления.

Процесс, согласно этой методике, является достаточно сложным объектом управления.

Процесс – это

Управление - это

Показатели процессов должны быть интегрированы в общую систему управленческого учета организации, а система планирования деятельности процессов — в систему стратегического планирования организации.

Процесс как объект управления

- Определения процесса:
- «Совокупность работ, которые имеют один или несколько входов и отчётливый выход, который создаёт ценность для потребителя» (Хаммер и Чампи)
- «Последовательность работ, изображённая в виде графической схемы (например, в IDEF3)

Определить процесс как объект управления означает:

- Назначить владельца процесса
- Выделить владельцу ресурсы, необходимые для выполнения и управления им
- Определить клиентов и выходы процесса
- Определить поставщиков и входы
- Разработать регламенты выполнения процесса
- Разработать систему управления процессом

2.1 Причины, затрудняющие внедрение процессного управления.

В настоящее время в России понятие процессного подхода не имеет единого толкования. Такая ситуация обусловлена следующими причинами:

- Существующая культура менеджмента качества, основанная на процессном подходе только начинает развиваться. Процессный подход как способ управления начал развиваться на Западе в 80-х гг. XX века, а в России заговорили о процессном подходе в начале 2000 г.
- Деятельность консалтинговых компаний, которые, отдавая дань моде, рекламируют процессный подход, практикуя его каждая по-своему, тем самым внося путаницу среди специалистов в области управления качеством.
- Недостаточная теоретическая подготовка менеджеров верхнего и среднего уровня в области процессного подхода.

2.2 Что ожидают руководители организаций от внедрения процессного подхода?

- К понятию «процессный подход к управлению» чаще всего обращаются руководители или собственники компаний (далее — организаций), которые имеют потенциал для роста и развития, но этот потенциал близок к истощению. Это вполне понятно: процессный подход рассматривается как одно из возможных средств улучшения деятельности организации.

Как правило, собственники и руководители ожидают от применения процессного подхода к управлению решения следующих основных проблем:

- • снижение издержек;
- • повышение рентабельности;
- • повышение управляемости (улучшение системы отчетности компании, создание прозрачной системы управления, ускорение процедур принятия управленческих решений);
- • снижение влияния человеческого фактора при управлении компанией.

2.3. Программные продукты управления предприятием

- В зависимости от направления деятельности консалтинговой фирмы, ее размеров и известности, руководители и собственники могут получить самые различные предложения: от продажи компании дорогостоящего программного продукта с последующим внедрением, обучением и сопровождением до разовых консультаций в области построения корпоративных систем управления. Функциональное назначение программных продуктов, присутствующих сегодня на рынке и позиционируемых как «программа управления предприятием», условно можно представить в виде трех групп.

Группа 1 — информационные системы.

Эти продукты также встречаются под названиями: корпоративные информационные системы (КИС), информационно-аналитические программные продукты, автоматизированные рабочие места (АРМ), учетно-управленческие программы, ERP-продукты (Enterprise Resource Planning — планирование ресурсов предприятия), MRP(MRP П)-продукты (Manufacturing Resource Planning — планирование производственных ресурсов предприятия). К ним относятся программные продукты, которые способны собирать информацию о деятельности организации, обобщать ее, осуществлять управленческий и/или бухгалтерский учет, предоставлять руководителям информацию для принятия решений в удобном для них виде. Иногда эти программные продукты имеют в своем составе модуль «Планирование», который позволяет генерировать некоторые планы, например, рассчитать план закупки сырья и материалов на следующий месяц, исходя из планируемых объемов производства. Правда, программный продукт не учитывает, есть ли на расчетном счете компании достаточное количество денег, чтобы реализовать эту закупку, поэтому окончательное решение по плану и бюджету закупок приходится принимать человеку.

Группа 2 — программные продукты для моделирования бизнес-процессов.

- Они позволяют отобразить бизнес-процессы организации в графическом или табличном виде. Основное их назначение — визуализация технологических и управленческих цепочек действий, событий и функций. Отсюда вытекает их применение в деятельности организации — чаще всего они задействованы в проектах по реорганизации и реинжинирингу бизнес-процессов. Поскольку модель организации, пусть даже хорошо нарисованная, тоже не умеет управлять без участия человека, то эти программные продукты в еще меньшей степени можно отнести к классу «программ управления предприятием», чем информационно-аналитические программные продукты.
- Наиболее характерные и распространенные программные продукты этого типа:
- • ARIS Toolset (программный продукт, поддерживающий методологию ARIS — архитектура интегрированных информационных систем);
- • BPWin (поддержка стандартов описания процессов IDEF0, IDEF3, DFD), EM Tool и IDEFO Doctor;

Группа 3 — программное обеспечение класса DocFlow и WorkFlow.

- Фактически эти программные продукты выполняют функции хранения, учета, передачи информации и обеспечивают контроль за прохождением потока документов и работ.
- Выполняя контрольную функцию, они помогают руководителю в ходе управления, но тоже не могут его заменить. Алгоритм работы с данными в этих программных продуктах придется адаптировать под нужды конкретной компании в соответствии с ее целью, структурой и принятой технологией.

3. Система терминов процессного подхода

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

Понятие сети или системы процессов определить довольно трудно, так как разногласия между различными способами выделения процессов появляются уже на этом уровне. На сегодняшний день при моделировании процессов используют такие понятия:

- • **сквозные процессы**, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений. Сквозные процессы часто называют **межфункциональными процессами**.
- • **процессы (подпроцессы)** подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации. Такие процессы называют **внутрифункциональными процессами**;
- • **операции (функции)** самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком.

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



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

Выход (продукт) процесса всегда имеет потребителя. В случае, если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Выход (продукт) процесса также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

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

Вход всегда должен иметь своего поставщика. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал (для процесса «Обеспечение кадрами»), услуги и т.д.

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

К ресурсам процесса могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса. Отнесение информации одновременно ко входам и ресурсам процесса не является ошибкой.



Рис. 1.2. Превращение входа в выход, а затем в ресурс основного процесса

Ресурсы процесса:

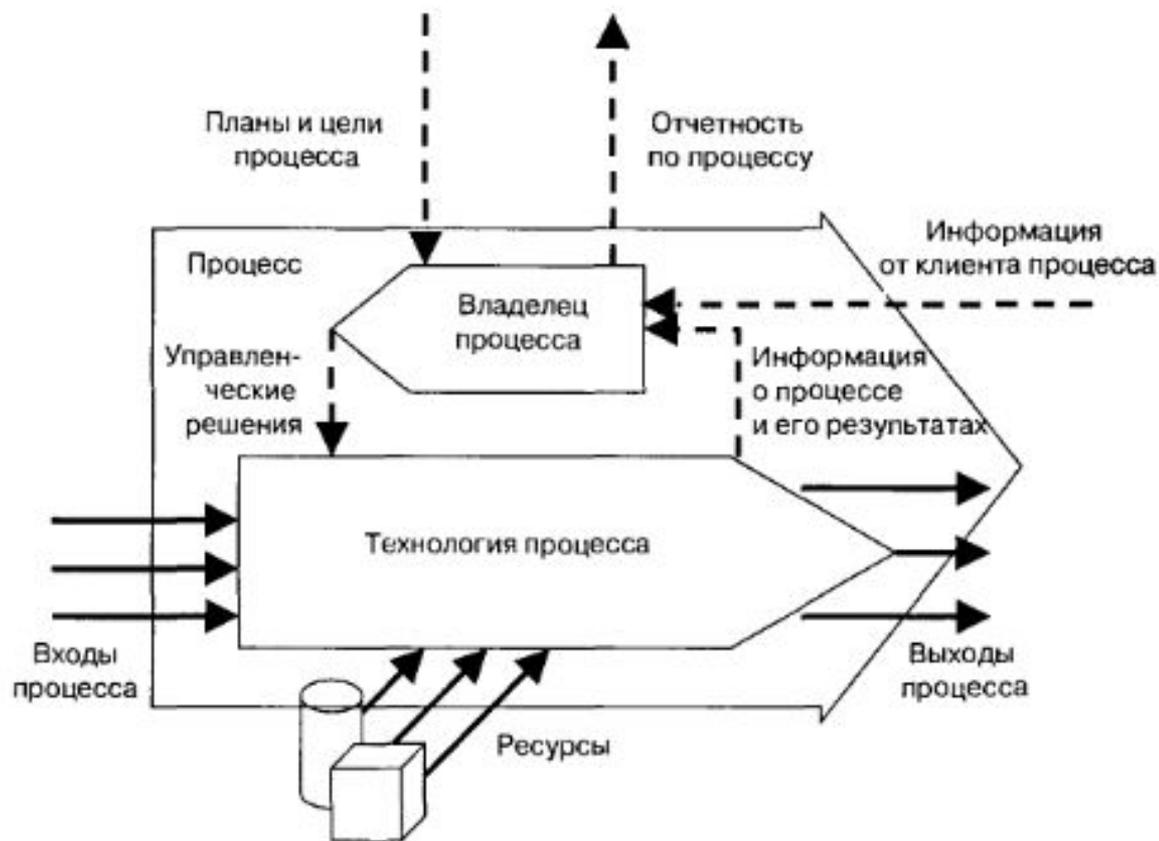
- • находятся под управлением владельца процесса;
- • их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.

Входы процесса:

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

Для того чтобы вести управление процессом, владелец процесса должен получать информацию о ходе процесса и информацию от потребителя (клиента) процесса. Поэтому одной из составляющих частей процессного управления является система поступления информации владельцу процесса.

Соответственно, вышестоящему руководству должна поступать регулярная отчётность о ходе процесса.



→ Потоки продуктов и ресурсов - - → Потоки информации и управленческих решений

Рис. 1.3. Концептуальная схема управления процессом

Спасибо за внимание!

