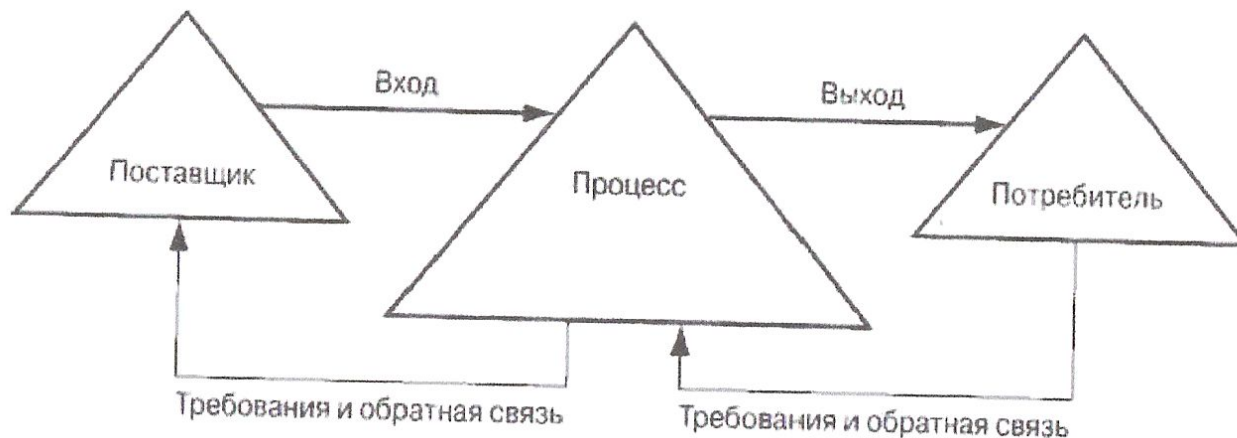


Процесный подход

- **Процесс** - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (ИСО 9000).
- **Процессно-ориентированная организация** - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом.



Что значит хорошо (или плохо) выполнять свои функции?

- Функция – это название вида работ.
- У функции нет начала и конца.
- Какие должны быть показатели результативности функции?
- Как оценить прогресс исполнимости функции?

- Пример: Функция «уборка территории».
– Задача «от забора до обеда»

Предпосылки процессного подхода

- **50-е-60-е годы XX века** - РЫНОК ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Основа бизнеса - соотношение:

Затраты производства + Желаемая прибыль = Цена .

- **С 70-х годов XX века** изменение условий:

- Не работает принцип «они купят все, что мы произведем». Компания вынуждена быть клиентно-ориентированной. Использование методологии CRM - Customer Relationship Management (управление взаимоотношениями с клиентами).
- Жесткая и многообразная конкуренция. Для выживания на рынке необходимо иметь: наименьшую цену, наивысшее качество, лучшее обслуживание.
- Нормальное состояние современной компании - постоянные изменения. Глобализация экономики, технологический прогресс.

- **К 90-м годам** - РЫНОК ПОТРЕБИТЕЛЯ.

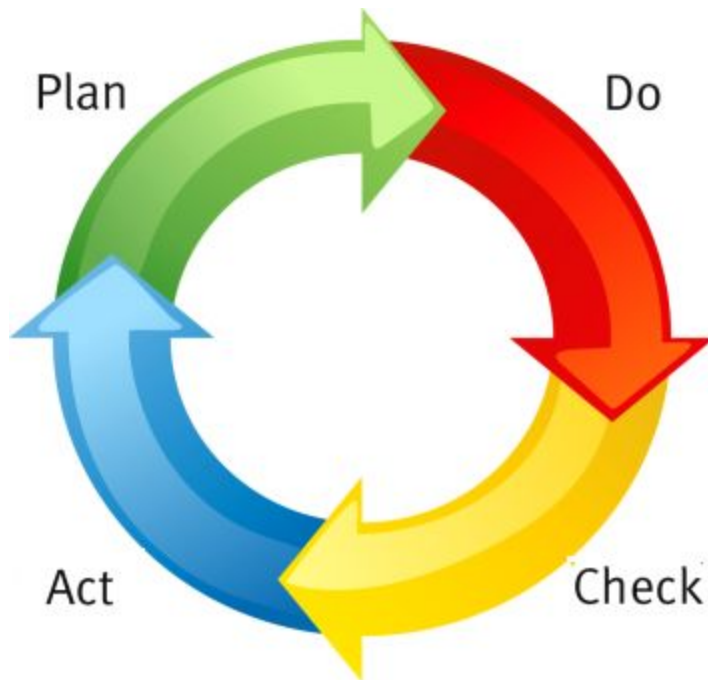
Формула успешного бизнеса:

Цена - Затраты на производство = Прибыль

В этих условиях успех производителя зависит от скорости его реакции на запросы потребителя, явные и предполагаемые.

BPMS

(Business Process Management System)
ИЛИ **БPM**-СИСТЕМЫ.



- Проектирование (моделирование)
- Исполнение
- Контроль и Мониторинг
- Улучшение процесса

Определение

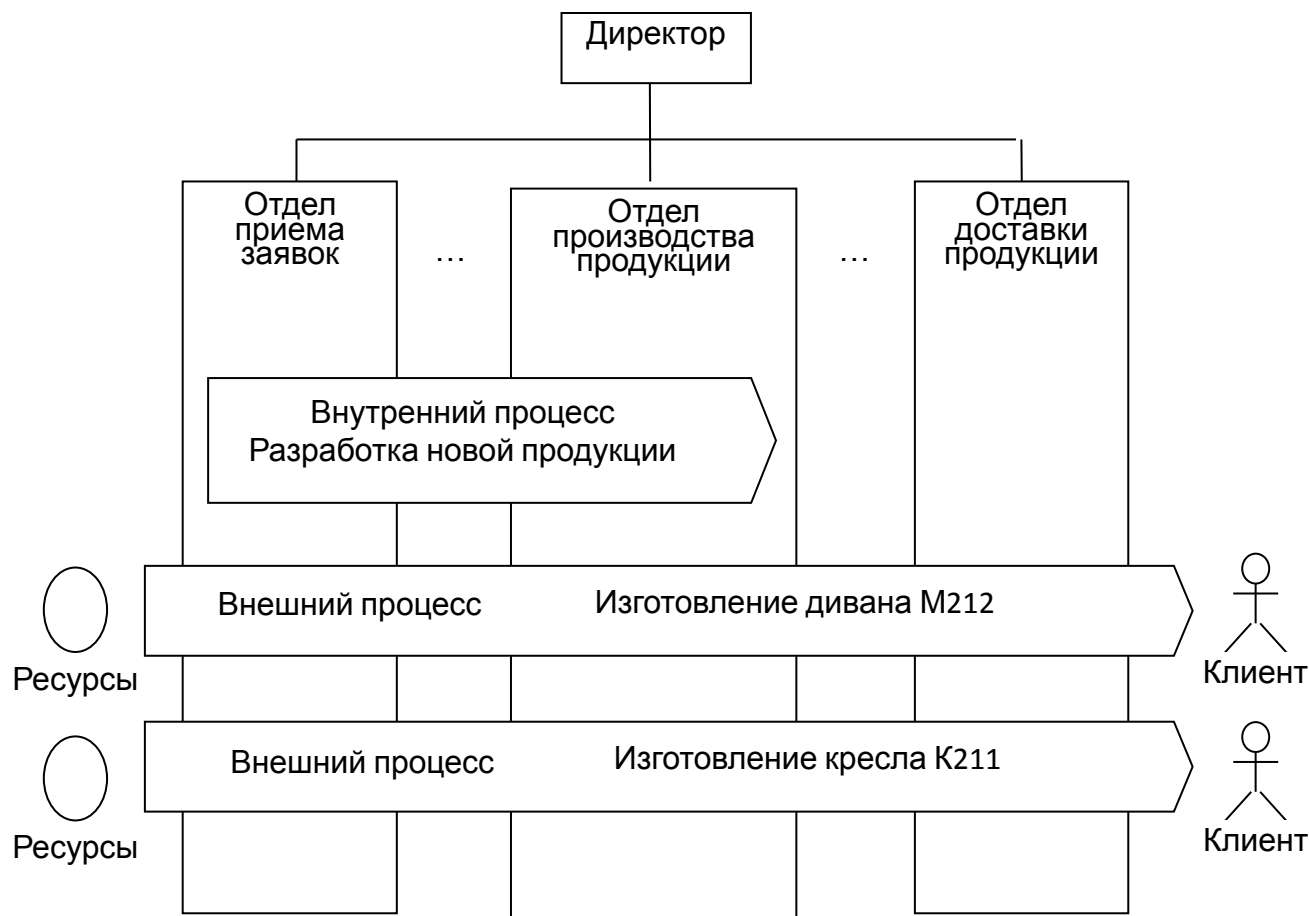
- **Бизнес-процесс** - это «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя» (М. Хаммер и Д. Чампи)

Схематичное представление бизнес-процесса



Имена бизнес-процессов формируются с использованием глаголов или отглагольных существительных, например, «**отгрузить продукцию**» или «**отгрузка продукции**».

Ключевое слово «*бизнес-процесс*»



Процессы «пронизывают» оргструктуру

Четко определены вход и выход

Выходы внешних бизнес-процессов используют заказчики, клиенты

Выходы внутренних бизнес-процессов используются внутри компании

Владелец бизнес-процесса

- **Владелец БП** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о БП, управляет ходом БП, несет ответственность за результаты и эффективность БП.

Вход и выход бизнес-процесса

- **Вход БП** – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. Входы процесса поступают в процесс извне.
- *Например:* сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал и т.д.
- **Выход БП** – результат (продукт, услуга) выполнения БП.

Например: готовая продукция, документация, информация, персонал, услуги и т.д

Ресурс бизнес-процесса

- **Ресурс БП** – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. Ресурсы процесса находятся под управлением владельца процесса.
- *Например:* информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, транспорт, связь и т. д.

Определения основных и вспомогательных процессов

- **Основные процессы** — это те, которые добавляют качество, создают добавленную стоимость продукта и сам продукт.
- **Вспомогательные (поддерживающие) процессы** формируют инфраструктуру организации (поставщики основных процессов).
- Как правило, не существует стандартного списка бизнес-процессов, каждое предприятие должно разрабатывать свой собственный перечень ключевых бизнес-процессов.

Классификация бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы

- Создают добавленную стоимость
- Производят продукт, предоставляющий ценность для клиента
- Формируют результат, за который клиент готов платить деньги
- Нацелены на получение прибыли

Поддерживающие бизнес-процессы

- Поддерживают основные бизнес-процессы и процессы развития
- Создают инфраструктуру компании

Бизнес-процессы развития

- Нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе
- Обеспечивают совершенствование деятельности

Бизнес-процессы управления

- Нацелены на управление деятельностью компании

Основные процессы

- К основным процессам организации, как правило, относятся процессы производства, сбыта и снабжения.
- Примеры основных процессов: маркетинг, закупки, производство, хранение, поставка продукции, сервисное обслуживание и другие, связанные с продукцией.

Вспомогательные процессы

К вспомогательным БП относятся:

- подготовка кадров,
- сервисное обслуживание оборудования,
- обеспечение связью, IT –обеспечение,
- административно-хозяйственное обеспечение,
- финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации,
- обеспечение безопасности,
- другие процессы.

Упрощенная схема БП



Понятие реинжиниринга бизнес-процессов

Инжиниринг (англ. engineering) - проектирование, создание, построение, изобретательство.

Реинжиниринг (англ. reengineering) – перепроектирование, перестройка, реконструкция, реорганизация.

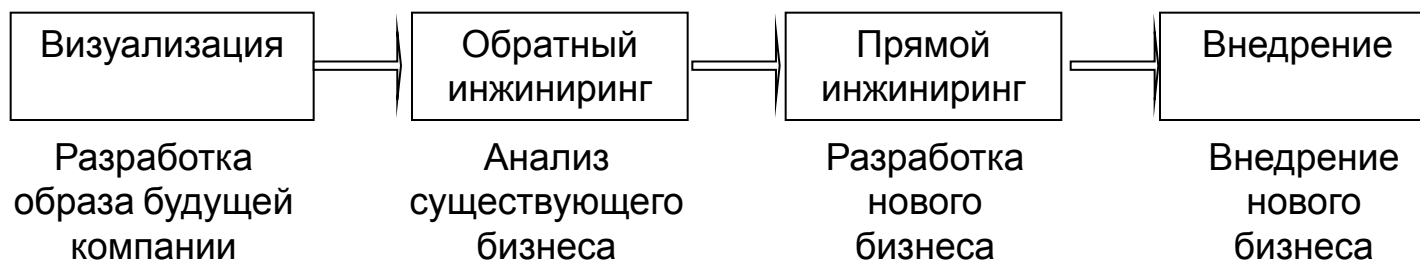
В широком смысле «реинжиниринг бизнес-процессов» - это перепроектирование (реконструкция) существующих бизнес-процессов

Определение, данное М. Хаммером:

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Технологические этапы РБП

Реинжиниринг - это **технология**, т.е. упорядоченная последовательность этапов реконструкции бизнеса, для каждого из которых определены состав работ, используемые методы, инструментальные средства и т.д.



Результат подготовительного этапа: команда по реинжинирингу, план работы

Результат этапа визуализации: требования со стороны окружения, спецификация целей (стратегия, сценарии будущего)

Результат этапа обратного инжиниринга: модель существующего бизнеса

Результат этапа прямого инжиниринга: модель нового бизнеса, новая оргструктура компании, новая информационная система

Результат этапа внедрения: новый бизнес, оценка результатов

Инструменты РБП

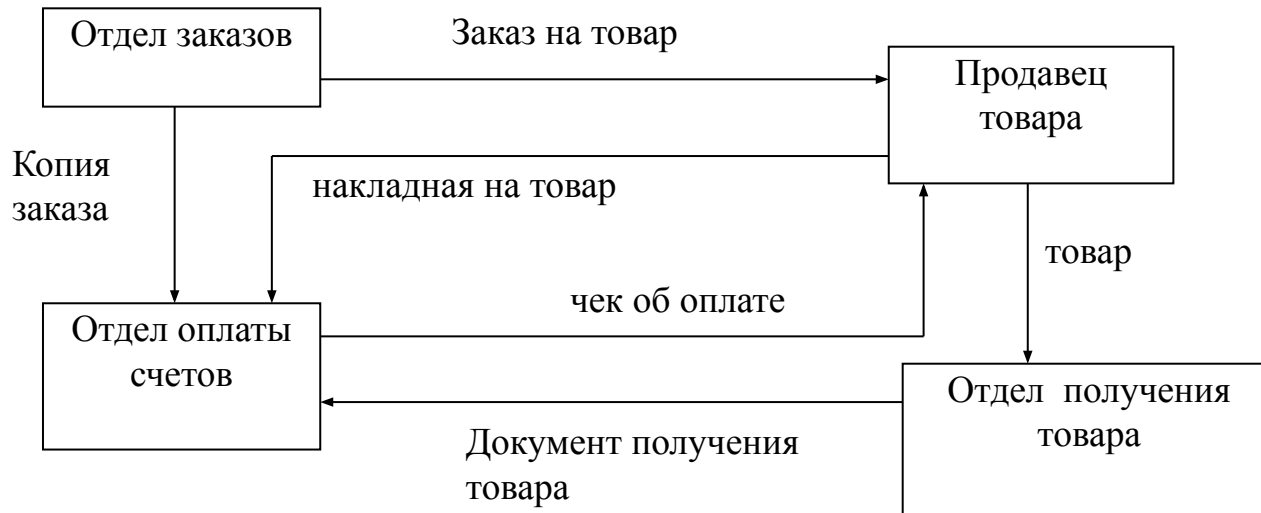
Регламент – это руководящие указания по технологии проведения реинжиниринга относительно содержания работ, их взаимосвязи, используемых методов, инструментальных средств и т.д.

Основным инструментом анализа и проектирования бизнес-процессов является **моделирование**. Модели позволяют «визуализировать» информацию о том, как работает компания, представить бизнес-процессы в наглядном виде (в виде схем, диаграмм).

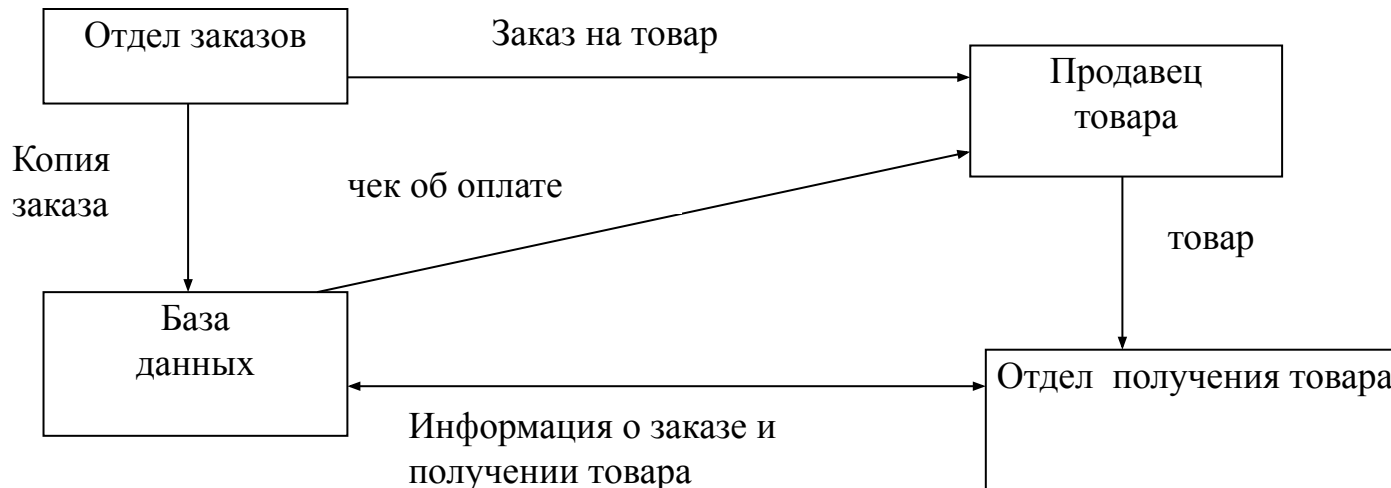
Инструментальные средства поддержки проведения реинжиниринга в виде компьютерных информационных систем специального назначения могут существенно облегчить процесс проведения реинжиниринга за счет автоматизации основных этапов.

Опыт Ford Motor

Прежний процесс: в отделе оплаты счетов - более 500 человек



Новый процесс: обработкой заказа занимается 125 человек



Пример 2

Для каких процессов персонал является входом, ресурсом, выходом?

- Персонал – ресурс, который поставляет кадровая служба, для основных процессов.
- Персонал – вход для кадровой службы, поступает в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, а на выходе процесса подбора и обучения кадров - готовые специалисты для руководителей подразделений.

Пример 3

- 1 процесс **производства готовой продукции**.
Владелец – директор по производству.
- 2 процесс **обслуживания оборудования**.
Владелец – главный механик.
- Чем является объект **работоспособное оборудование?**
- Ответ: ресурс для 1 процесса и выход для 2 процесса.