

Методы организации бизнес-процессов

Шведова Ирина Александровна
к.э.н., доцент
Каф.Прикладного менеджмента

Занятие 1.

**СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К
УПРАВЛЕНИЮ**

Основные подходы к организации и оптимизации систем управления

- **управление функциями**

Системы, построенные на принципах управления функциями, представляют собой иерархическую структуру подразделений, сгруппированных по функциональному признаку.

Система управления, построенная по функциональному принципу, называется вертикальной системой

- **управление процессами**

Усовершенствованием функциональной модели является управление процессами, составляющими деятельность предприятия. Подобные системы называют горизонтальными.

«Элементарной единицей воздействия» или «единицей управления» в рамках процессного подхода является процесс, в рамках функционального подхода - функции или функциональные области организации.

Процессный подход не исключает возможности управления функциональными подразделениями.

Сегодня на российских предприятиях доминирует применение функционального подхода к управлению организации

Различия процессного и функционального управления

- В рамках процессного управления предприятие рассматривается как бизнес-система, которая представляет собой связанное множество бизнес-процессов, **конечными целями, которых является выпуск продукции или услуги.**

Управление в цепочке: начальник-подчиненный

- В рамках функционального управления предприятие рассматривается как совокупность функций

Управление в цепочке: владелец бизнес-процесса – участник бизнес-процесса

Сущность функционального подхода к управлению

- Функциональный подход к управлению основан на использовании различных типов организационной структуры предприятия, как правило, иерархической. В этом случае организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т.п.), а их взаимодействие - через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня.
- Основная цель управления функциями - контроль над исполнительской дисциплиной сотрудников в соответствии с выполняемыми ими функциями.

Недостатки функционального подхода к управлению

1. разбиение технологий выполнения работы на отдельные, как правило, несвязанные между собой фрагменты, которые реализуются различными структурными элементами организационной структуры;
2. отсутствие цельного описания технологий выполнения работы, в лучшем случае существует только фрагментарная (на уровне структурных элементов), и то не совсем актуальная документируемость технологий;
3. отсутствие ответственного за конечный результат и контроль над технологией в целом,
4. у исполнителей функциональных обязанностей отсутствует интерес к конечному результату, т.к. оценка их деятельности не зависит от степени их вклада в достижение компанией поставленных целей

Недостатки функционального подхода к управлению

4. отсутствие ориентации на **внешнего клиента**, а также внутренних потребителей промежуточных результатов деятельности (**внутреннего клиента**);
5. высокие накладные расходы,
6. неэффективность информационной поддержки, обусловленная наличием «лоскутной» автоматизацией деятельности отдельных структурных элементов и неудачными попытками внедрения корпоративных информационных систем.
7. отсутствие быстрой реакции на изменения внешней среды в связи с наличием жесткой вертикальной иерархии;
8. наличие произвольной разрушительной конкуренции между подразделениями и т.д.

История появления концепции управления бизнес-процессами

- Начиная с 50-х гг. XX-го столетия, многие компании стали задумываться о повышении эффективности своей деятельности. Тяжелые последствия второй мировой войны призывали задуматься о поисках путей выхода из кризиса.
- Один из ведущих ученых в области управления качеством, Эдвард Деминг предложил модель совершенствования деятельности, которая в дальнейшем стала использоваться многими корпорациями и легла в основу всеобщего управления качеством и процессного управления. Э. Деминг разработал ключевые принципы, которые стали базовыми для топ-менеджмента Японии в 1950 г. , а затем и основой реформирования экономики США.
- На основе идей У. Шухарта Э. Деминг разработал циклически повторяющийся процесс принятия решения в управлении качеством – PDCA (plan – do – check –act).
- К планированию относится определение целей, процессов, необходимых для достижения поставленных целей, планирование ресурсов.
- Выполнение подразумевает осуществление запланированных мероприятий, документирование деятельности и результатов.
- Проверка – сбор и анализ информации, контроль результатов, которые получились в ходе выполнения процессов, определение и анализ отклонений, выявление причин отклонений.
- Корректировка – осуществление мероприятий по устранению причин отклонений от запланированных результатов.

Современные подходы к процессному управлению

- В середине 1990-х гг. были сформированы основные положения концепции управления бизнес-процессами (*business process management* – *BPM*), когда процессное управление рассматривается как планомерная деятельность по формированию целенаправленного поведения организации посредством выделения, описания и менеджмента системы взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов и их ресурсного окружения.
- Бизнес-процессы обычно определяются исходя из потребностей клиентов и необходимости обеспечения беспрепятственного выполнения процесса, что, в свою очередь, позволяет предприятию увеличить скорость реакции компании на пожелания клиентов и изменения их потребительских предпочтений.
- Управлять процессами – достаточно сложная задача, потому что процессы взаимосвязаны и требуют новой управленческой культуры, а иногда и смены организационных форм.

Основные преимущества процессного подхода к управлению

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- оптимизация численности персонала
- построение системы мотивации, ориентированной на результат деятельности предприятия
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Недостатки процессного подхода

- низкая социальная приемлемость (оплата по результатам и жесткие требования),
- более сложное, по сравнению с функциональным управлением, проектирование системы управления – за счет детализации и формализации результатов работ
- необходимость изменения менталитета руководителей, придание им нацеленности на общую эффективность бизнес-системы
- требует более высокой культуры управления

Понятие процесса

Процесс - ход, развитие какого-нибудь явления; последовательная смена состояний в развитии чего-нибудь. (Ожегов)

Процесс - изменение состояния чего-либо (*Из учебника физики*).

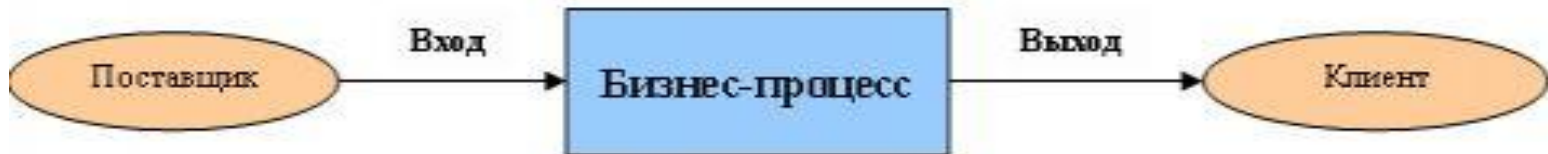
Процесс - (от лат. processus — продвижение)

- 1) последовательная смена явлений, состояний в развитии чего-нибудь.
- 2) совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата (напр., производственный процесс).

Процесс - переход объекта или явления из состояния с одними характеристиками (на входе) в состояние с другими (на выходе), изменения, происходящие с объектом, на который направлено действие. Процесс – это, по сути, синоним термина «движение», применяемого к изменяющимся параметрам, характеристикам и структуре объекта или явления. (*Королев В.А.*)

Процесс - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. (ISO 9000:2005)

Бизнес-процесс



Под бизнес-процессом понимают совокупность различных видов деятельности, которые вместе взятые, создают результат (продукт, услугу), имеющий **ценность для потребителя (внешнего или внутреннего)**. В качестве клиента может быть другой бизнес-процесс.

Бизнес-процесс - это цепочка работ (операций, функций), результатом которой является какой-либо продукт или услуга. **В цепочку обычно входят операции, которые выполняются структурными элементами, расположенными на различных уровнях организационной структуры предприятия.**

Отличительная особенность бизнес-процесса

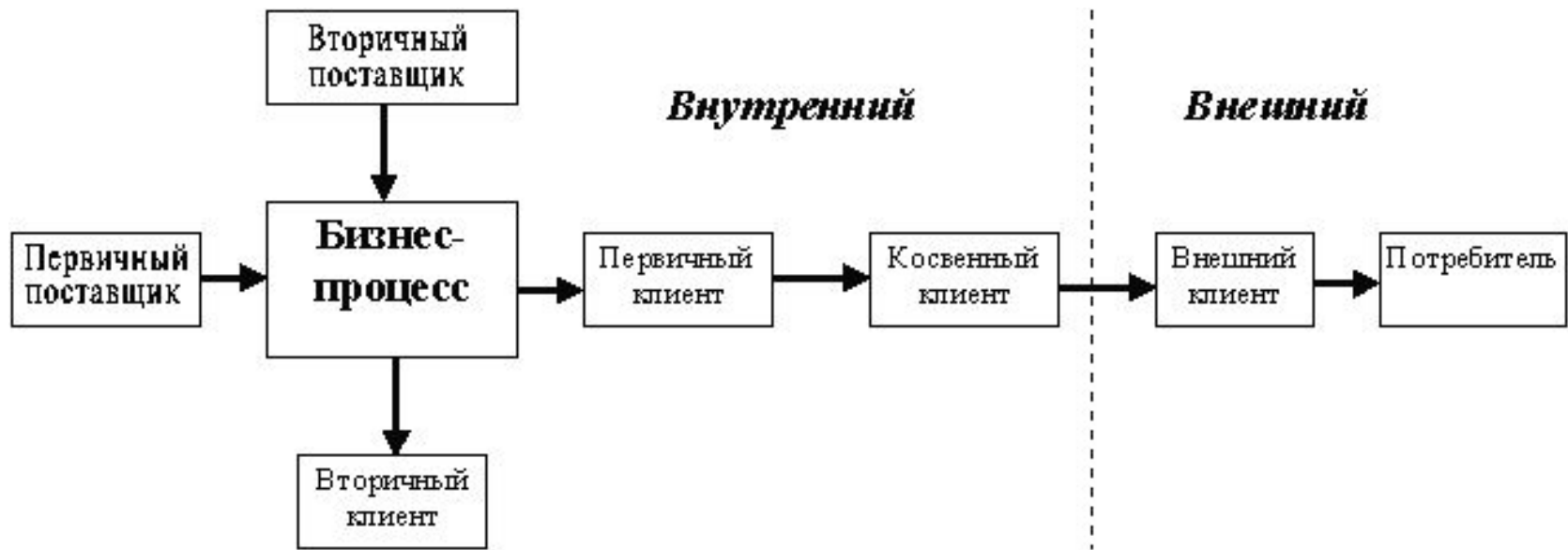
Понятие бизнес-процесса всегда включает

- категорию времени,
- последовательности,
- смены состояний объекта при его движении к конечному состоянию.

Процессный подход призван обеспечить соблюдение интересов клиента в том смысле, что правила взаимодействия функциональных подразделений, а также время такого взаимодействия должны быть оптимальными с точки зрения формирования нужных потребителю характеристик продукта/услуги.

Функциональная специализация, в свою очередь, обеспечит наименее затратное выполнение отдельных операций в рамках бизнес-процесса.

Элементы бизнес-процесса



Поставщики и клиенты бизнес-процесса бывают внешними и внутренними по отношению к компании.

Внешними поставщиками или клиентами бизнес-процессов могут выступать: поставщики сырья, оборудования, услуг, которые использует компания; покупатели/потребители продукции и услуг компании; государство, налоговые органы, банки и т. д.

Внутренними поставщиками или клиентами бизнес-процессов выступают подразделения компании или другие бизнес-процессы

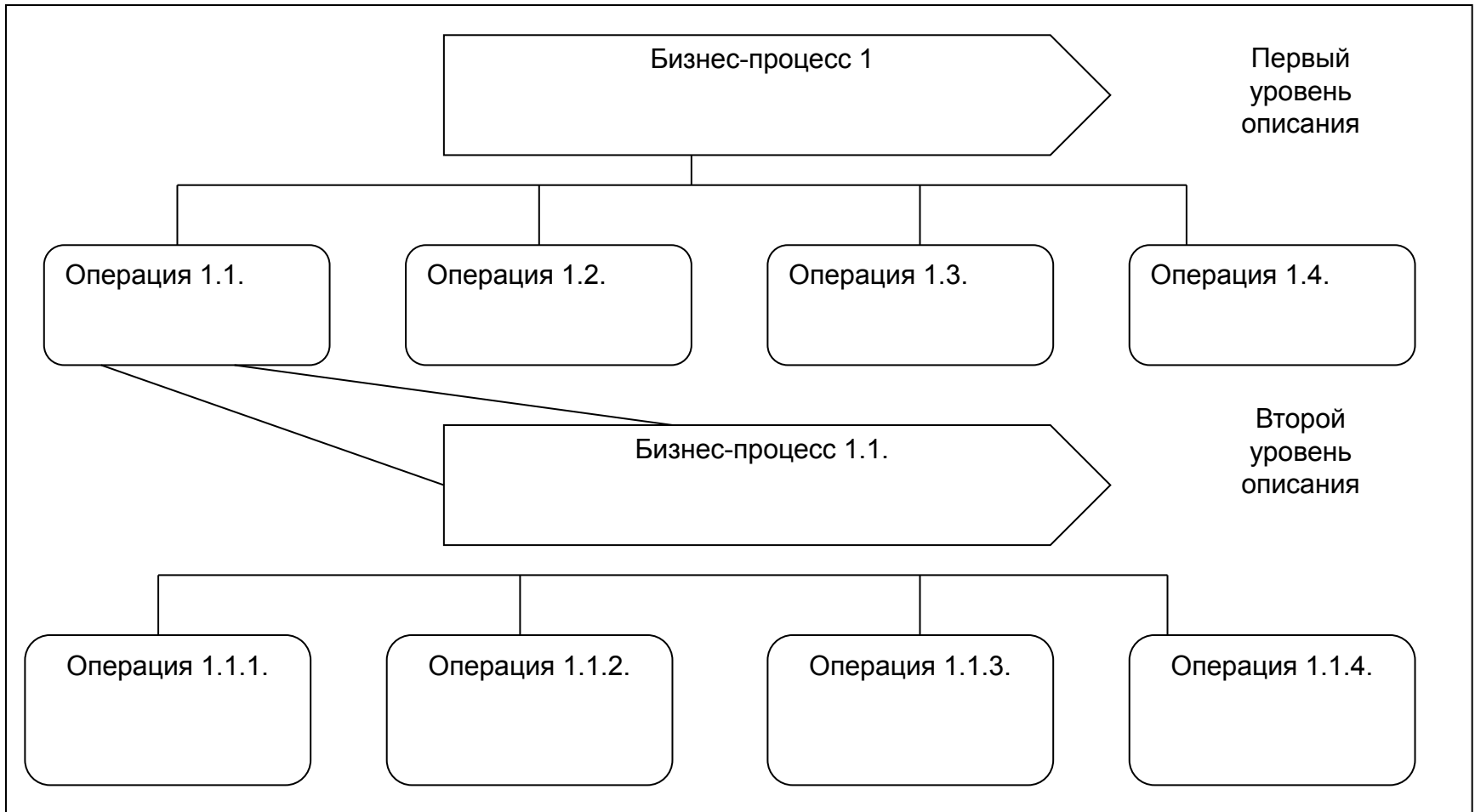
Элементы бизнес-процесса

- **Владелец бизнес-процесса** — это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы и информацию о бизнес-процессе. Владелец управляет ходом бизнес-процесса и **несет ответственность за его результаты и эффективность**
- **Вход бизнес-процесса** ресурс, обеспечиваемый внешним поставщиком
- **Выход бизнес-процесса** - результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса

Основные понятия процессного управления

- **Модель** бизнес-процесса - графическое, табличное, текстовое, символическое описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.
- **Показатели бизнес-процесса** - количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.
- **Показатели эффективности бизнес-процесса (ПЭ)** - параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.
- **Поставщик** - субъект, предоставляющий ресурсы.
- **Потребитель (клиент)** - субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть:
 - а) **внутренний** – то есть, находящимся в организации и в ходе своей деятельности использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;
 - б) **внешний** - то есть, находящийся за пределами организации и использующий результат (выход) бизнес-процесса.
- **Операция (работа)** – часть бизнес-процесса, имеющая вход и выход.
- **Регламент бизнес-процесса** - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

Иерархия бизнес-процессов



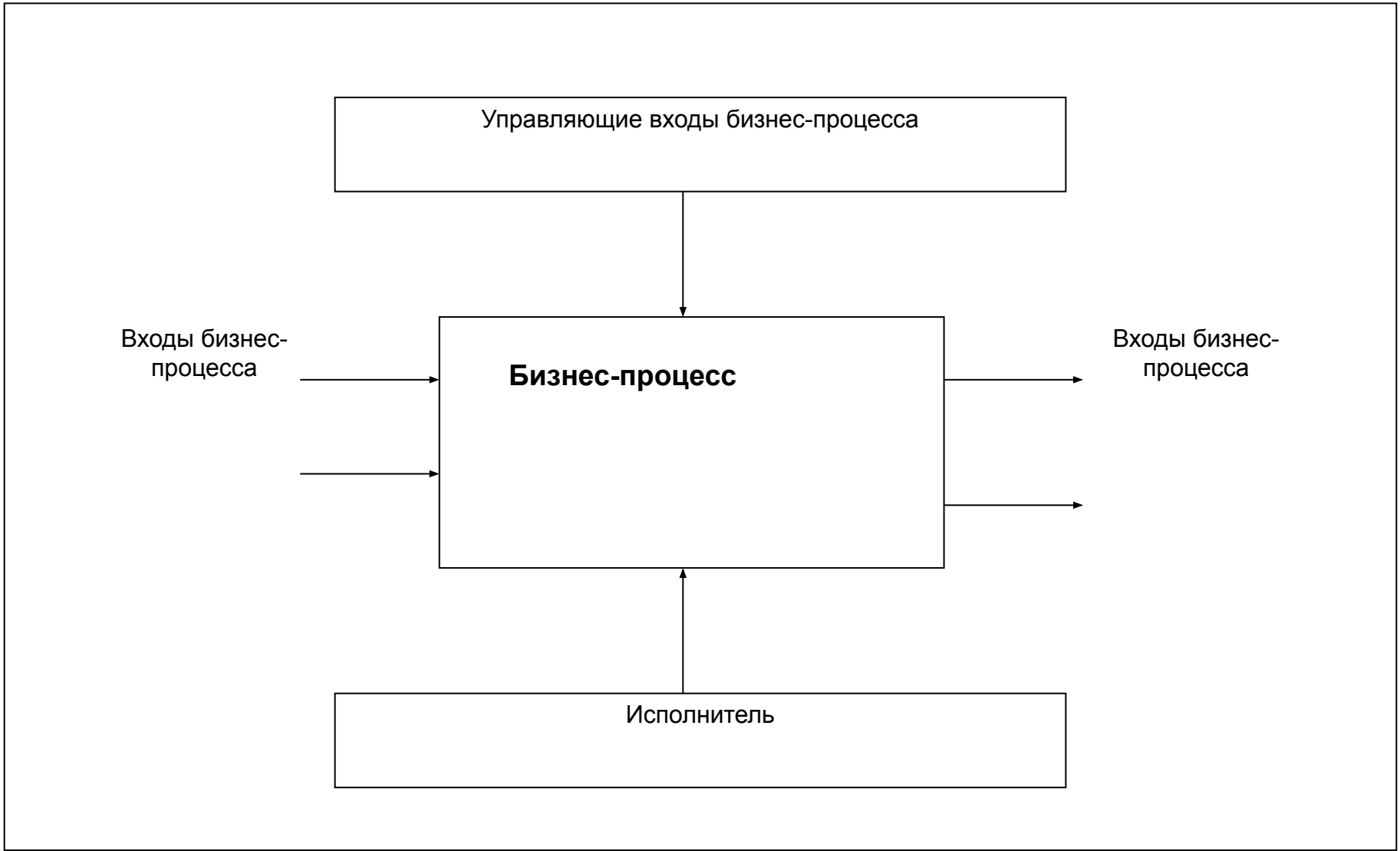
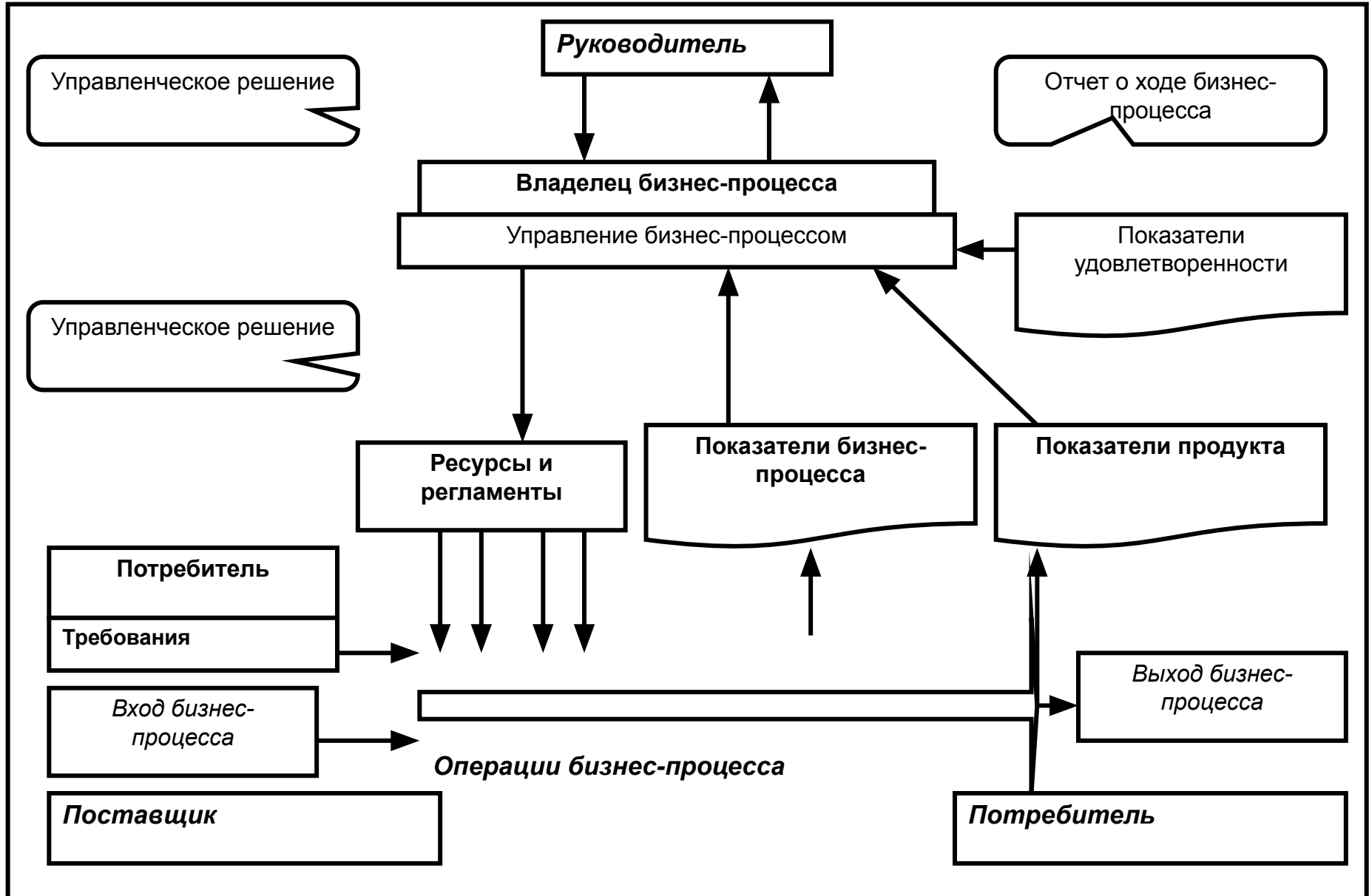


Схема управления бизнес-процессом



Виды бизнес-процессов

- **основные бизнес-процессы;**

(ориентированы на производство продукции/услуги, представляющих ценность для клиента, и, обеспечивающих получение дохода для предприятия. Основных бизнес-процессов на предприятии немного (не более десяти, например, бизнес-процессы закупок, получения заказов, производства, доставки и сервисного обслуживания. К основным могут относиться и бизнес-процессы, дающие компании конкурентное преимущество).

- **обеспечивающие (или вспомогательные) бизнес-процессы;**
- **бизнес-процессы управления** (управление финансами, стратегическое и оперативное управление компанией)
- **бизнес-процессы развития;** (например, процессы совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы).

Основные бизнес-процессы

Определения

Бизнес-процессы, которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;

Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией;

Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги;

Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов.

Особенности

Представляют "зеркальное" отражение бизнес-направлений деятельности компании;

Определяют профиль бизнеса;

Имеют стратегическое значение;

Являются источником генерирования доходов;

Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Обеспечивающие бизнес-процессы

- Обеспечивающие бизнес-процессы - это вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов. В общем виде они обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы предприятия. В отличие от основных количество обеспечивающих процессов достигает нескольких десятков.
- Обеспечивающие бизнес-процессы на прямую не добавляют ценности продукту или услуге, но увеличивают его стоимость.
- К вспомогательным можно отнести бизнес-процессы маркетинга, складирования, обслуживания оборудования, информационного обеспечения, административно-хозяйственного обеспечения.

Вспомогательные бизнес-процессы

Определения

Бизнес-процессы, которые не создают добавленной стоимости продукта, предлагаемого компанией;
Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы;
Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру компании.

Особенности

Могут превратиться в основные бизнес-процессы, если будут представлять собой конкурентное преимущество компании;
Не имеют стратегического значения;
Могут отмерать в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсортинг.

Бизнес-процессы управления

- Процессы управления - это бизнес-процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом, то есть взаимосвязанного множества всех бизнес-процессов предприятия. В основе построения технологии выполнения процессов управления лежит **концепция контроллинга**, которая позволяет сформировать полный цикл управления предприятием, начиная от стратегического планирования до анализа причин отклонений от плана и формирования управляющих воздействий.

Бизнес-процессы управления

Определения

Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью компании.

Особенности

Различия между процессами управления определяются спецификой объектов управления, которыми процесс управляет: Стратегия, Деньги, Персонал, Потребитель, Товарный запас, Активы и т.д.

Бизнес-процессы развития

Определения

Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;
Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности компании.

Особенности

На 80 % представляют из себя проекты - процессы, которые выполняются один раз;
Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами.

ПРИМЕР . Классификация бизнес процессов в ООО «Конфетка»

Компания занимается производством шоколадных конфет. Она продает свою продукцию оптовикам, а так же реализует ее через сеть фирменных магазинов. Кроме того, ООО «Конфетка» также закупает карамельные конфеты других производителей и тоже продает их через сеть своих магазинов.

Основные бизнес-процессы ООО «Конфетка»:

закупка сырья для шоколадных конфет; закупка карамельных конфет;
производство шоколадных конфет; продажа шоколадных конфет оптовым покупателям;
отгрузка или доставка шоколадных конфет оптовым покупателям; доставка шоколадных
и карамельных конфет в магазины; отпуск шоколадных и карамельных конфет в магазинах.

Вспомогательные бизнес-процессы ООО «Конфетка»:

складирование сырья и продукции;
приемка и раскладка продукции в магазинах;
реклама продукции и сети магазинов; ценообразование и бухгалтерский учет;
анализ рынка, анализ продаж; информационное обеспечение;
технологическое обеспечение производства; обслуживание производственного оборудования;
административно-хозяйственное обеспечение.

Управленческие бизнес-процессы ООО «Конфетка»:

управление запасами сырья и продукции; управление транспортом;
управление финансами; управление человеческими ресурсами; оперативное управление компанией;
стратегическое управление компанией.

Методы описания бизнес-процессов

- Текстовый
- Табличный
- Графический

Текстовый

"Отдел снабжения принимает материалы от поставщика и передает в бухгалтерию ТН для отражения операции в бухг. программе"

Табличный

№	От кого	Что/Вход	Операция	Штатная единица	Что/Выход	Кому
1	Поставщик	Материалы, пакет сопровод. документов	Принимает материалы	Отдел снабжения	ТН	Бухгалтерия
2	Отдел снабжения	ТН	Отображает отгрузку в бухг. программе	Бухгалтерия	-	-

Графический



Домашнее задание

- Представить графическое представление основного, вспомогательного бизнес-процесса, бизнес-процесса управления и развития для выбранного Вами предприятия