



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## МОДУЛЬ 1

**Процессный подход: концепция внедрения в организации**

### Лекция 1

**Зрелость компании в области процессного управления**

**Воронова Ольга Владимировна, к.э.н., доцент, СПбПУ**

Процессный подход к управлению – построение в компании системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей.

Управление бизнес-процессами – важнейший элемент системы управления современной компании.

Методики процессного управления активно развиваются. Появляются новые и совершенствуются существующие инструменты для описания и регламентации бизнес-процессов. Активно используются подходы и инструменты для управления процессами на основе показателей (метрик).

Чтобы успешно внедрить процессный подход к управлению, руководители компании должны четко понимать, в чем заключается процессное управление, как будут выделяться и управляться процессы организации, почему такой подход эффективен.

Концепция должна восприниматься не только интуитивно, но и формулироваться в конкретных терминах:

- ✓ бизнес-процесс (процесс);
- ✓ архитектура процессов;
- ✓ владелец процесса;
- ✓ описание процесса;
- ✓ регламентация процесса;
- ✓ стабильность процесса;
- ✓ улучшение процесса;
- ✓ автоматизация процесса и т. д.

Важно создать систему управления, неотъемлемой частью которой станет управление процессами. Такую систему невозможно внедрить в приказном порядке или купить (например, в виде какой-либо автоматизации). Вопрос, скорее, в создании определенной культуры работы с процессами на всех уровнях управления.

Важно!

Перед тем как приступить к освоению методов процессного управления, необходимо оценить уровень зрелости организации.

## Уровни процессной зрелости

Уровень 1. Процессы не определены

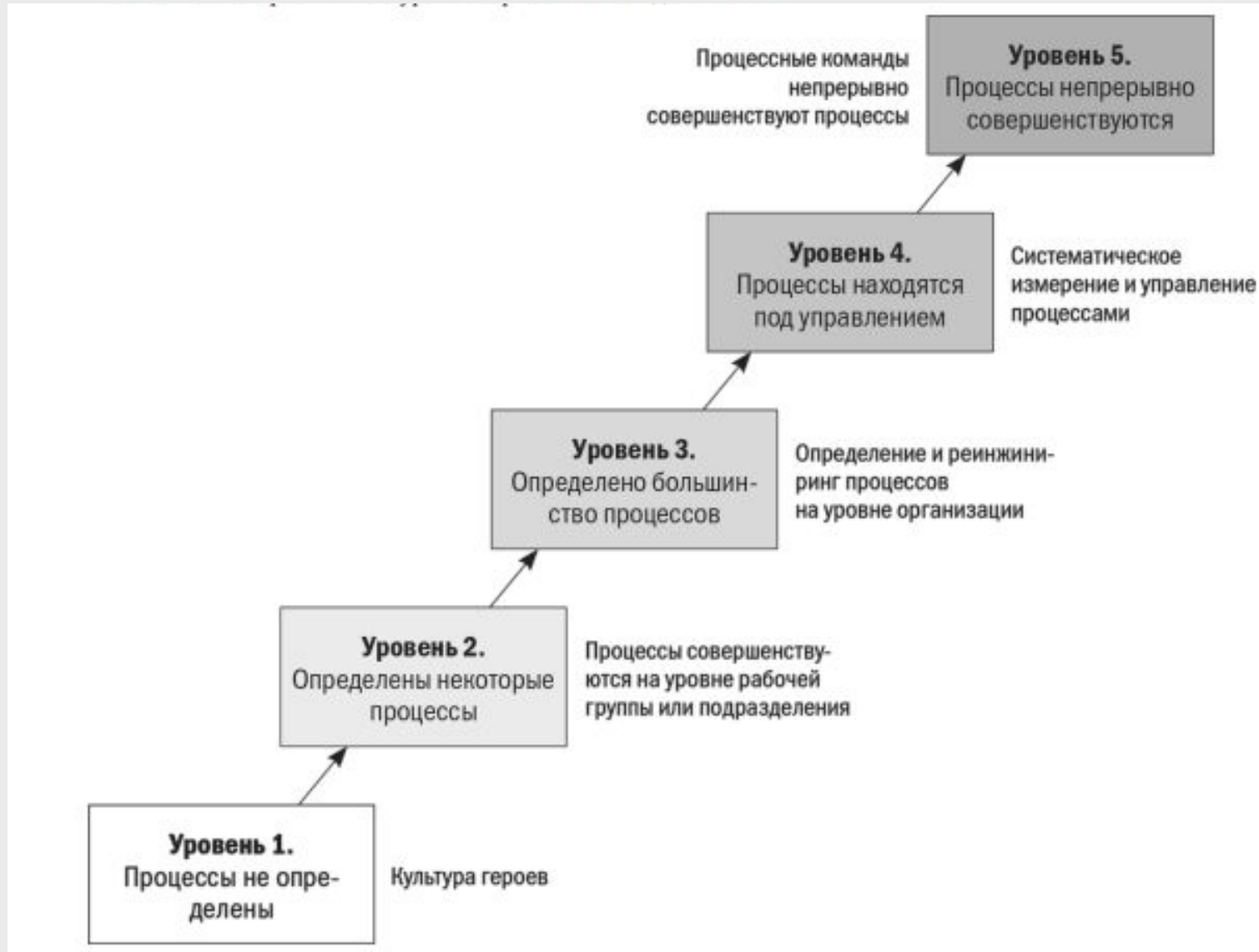
Уровень 2. Определены некоторые процессы

Уровень 3. Определено большинство процессов

Уровень 4. Процессы находятся под управлением

Уровень 5. Процессы непрерывно совершенствуются





## Уровень 1. Процессы не определены

Организации уровня 1 не используют процессную идеологию. Часто их называют организациями, которые держатся на героях. При выполнении работы сотрудники прилагают героические усилия, чтобы успеть закончить ее вовремя и отчитаться перед руководством. В такой компании невозможно рассчитать, какие ресурсы требуются для выполнения тех или иных процессов.





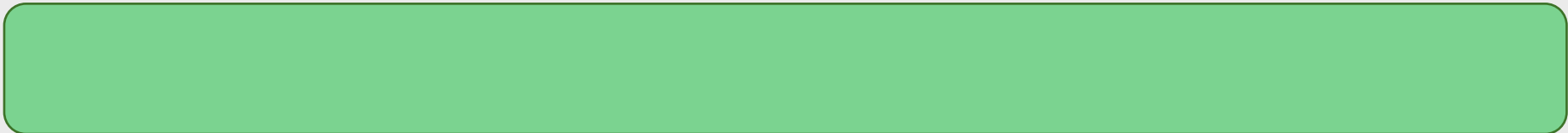
## Уровень 2. Определены некоторые процессы

Впервые обращаясь к процессам, организации, как правило, начинают с попытки определить, какие из них ключевые или наиболее часто используются. На этом этапе руководители не представляют себе компанию целиком как совокупность взаимодействующих процессов, а фокусируются на конкретном процессе. У организаций уровня 2 может быть определено несколько основных процессов.



### Уровень 3. Определено большинство процессов

В организациях уровня 3 идентифицирована основная часть процессов. Существуют модели (описания) ключевых бизнес-процессов. У руководства есть понимание того, как ими управлять. В большинстве организаций уровня 3 разработана архитектура (система) процессов. В случае возникновения проблем выявляются процессы, которые их вызывают. Затем анализируются и устраняются причины проблем.



## Уровень 4. Процессы находятся под управлением

Организации уровня 4 вышли за пределы простого определения процессов. В них менеджеры проводят мониторинг и анализируют процессы с использованием системы показателей, принимают решения по оптимизации процессов.



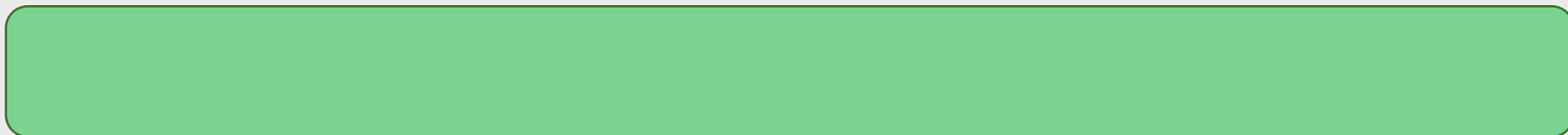
## Пример (уровень 4).

Компания, в которой давно внедрена система бизнес-моделирования, создан и используется репозиторий бизнес-процессов, контролируется исполнение регламентов по процессам, внедрена система управления эффективностью BPM для оперативного мониторинга и управления процессами.

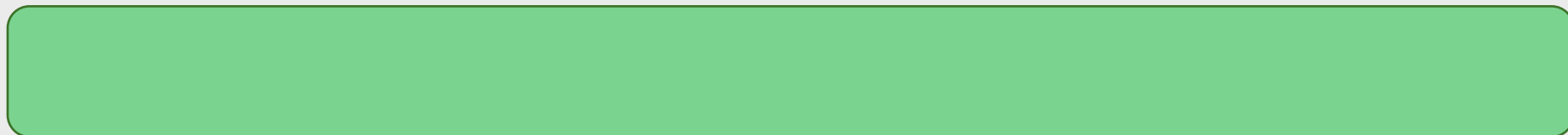
В такой компании (а это, скорее всего, крупный, устойчивый бизнес) есть необходимое количество штатных специалистов, профессионально владеющих методами моделирования бизнес-процессов, разработкой и анализом и т. п. Эти специалисты могут осваивать и внедрять сложные методики и инструменты в области управления бизнес-процессами.

## Уровень 5. Процессы непрерывно совершенствуются

В организациях уровня 5 процессы не только находятся под управлением, но их постоянно совершенствуют.



На каком уровне зрелости находятся российские компании?

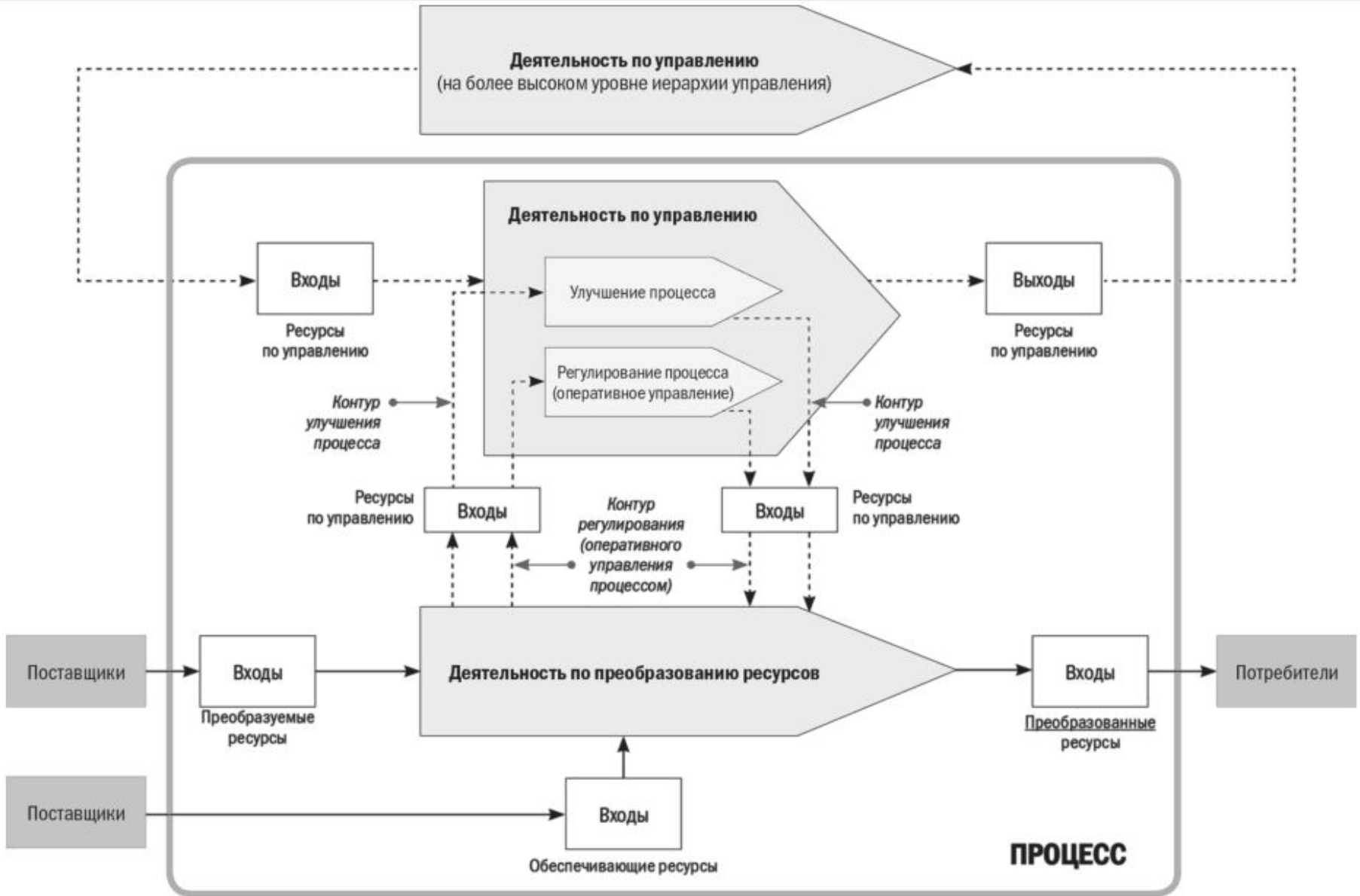


Для определения зрелой с процессной точки зрения организации можно использовать следующие критерии:

- ✓ наличие и поддержание в актуальном состоянии архитектуры (системы) бизнес-процессов компании ;
- ✓ действующая система стандартизации (регламентации) деятельности (в первую очередь процессов) для поддержки жизненного цикла нормативно-методических документов (регламентов, положений, инструкций);

- ✓ наличие и активное использование для мониторинга, анализа, улучшения и стимулирования системы показателей (метрик) по бизнес-процессам;
- ✓ наличие компетентных специалистов в области моделирования, анализа и регламентации бизнес-процессов в каждом функциональном подразделении;
- ✓ наличие центра компетенции (департамента /отдела) по организационному развитию с представителями в каждом департаменте (функциональное подчинение);
- ✓ автоматизация наиболее важных сквозных процессов в BPMS





Процесс включает в себя деятельность по преобразованию ресурсов и деятельность по управлению.

Сформулируем определение:

Процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента).

Проще говоря, процесс – это периодически повторяемая, управляемая деятельность, результатом которой является некоторый ресурс, имеющий ценность для конкретного потребителя (клиента).

# Благодарю за внимание!

