

Управление бизнес-процессами



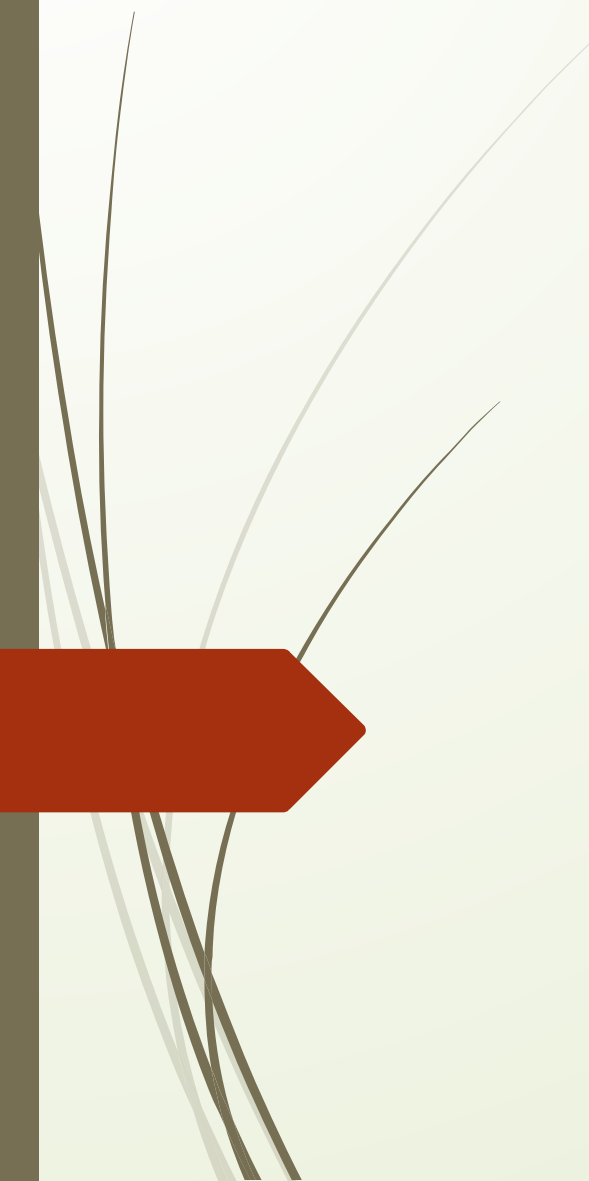
Раздел I.

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИЯ И КАК ЕЕ МОЖНО ИЗУЧИТЬ



Тема 1.


СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ
НА УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



1.1. Система управления организацией

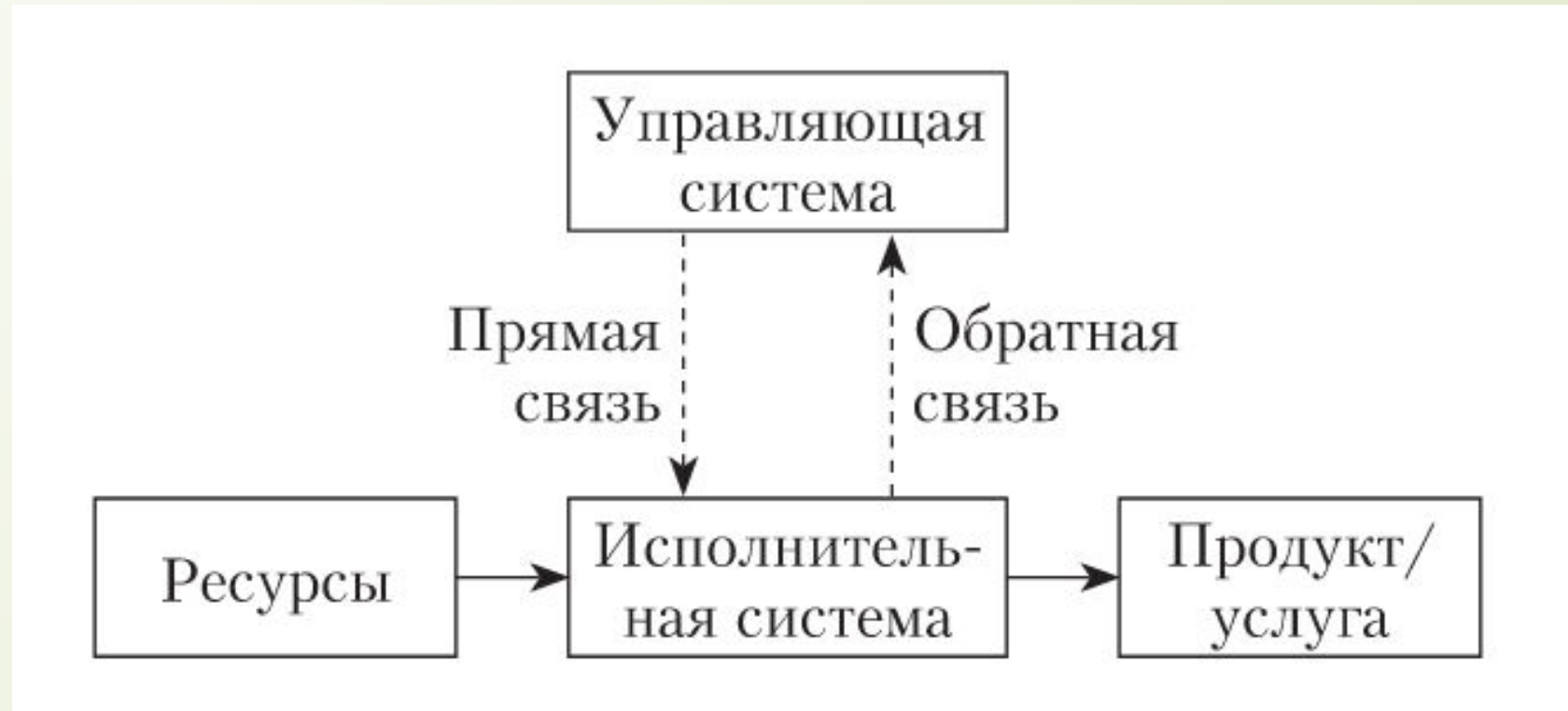



Организация



группа работников и необходимые ресурсы с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.


Система управления организацией






Задачи управления современной организацией

- целеполагание, планирование и контроль исполнения планов
- координация и интеграция
- организация взаимодействия между структурными подразделениями и сотрудниками
- организация и координация взаимодействия компании с внешней средой (партнеры, поставщики, клиенты и т.д.)
- управление информационными ресурсами и знаниями
- управление материальными и человеческими ресурсами
- организация и координация инновационной деятельности, разработки и совершенствования продуктов и услуг, а также методов и технологий выполнения различных работ



Основные направления совершенствования управляющей системы предприятия

- оптимизация бизнес-процессов
 - автоматизация бизнес-процессов
 - мотивация персонала
- 



Резюме

- Четко выстроенные и регламентированные бизнес-процессы позволяют представить картину бизнеса и понять, кто, что и когда должен делать.



1.2. Основные подходы к управлению организацией

Основные подходы к управлению организацией

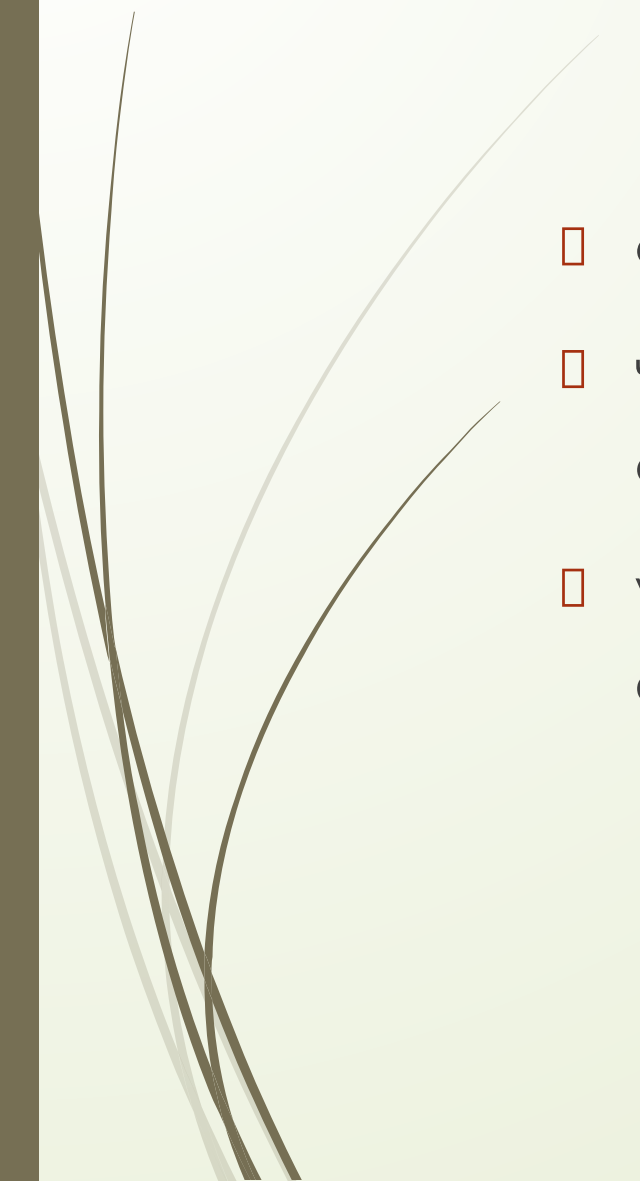
- функциональный
- системный
- процессный

К сведению

Существует более десятка подходов к управлению организацией: функциональный, системный, интеграционный, динамический, воспроизводственный, административный, ситуативный, процессный и подход организационного развития.




Особенности функционального ПОДХОДА

- строгая вертикальная иерархия управления
 - четкое распределение должностных обязанностей
 - управление реализуется по функциональному принципу
- 




Системный подход

- организация рассматривается как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая входом и выходом, а также связью с окружающей средой
- 

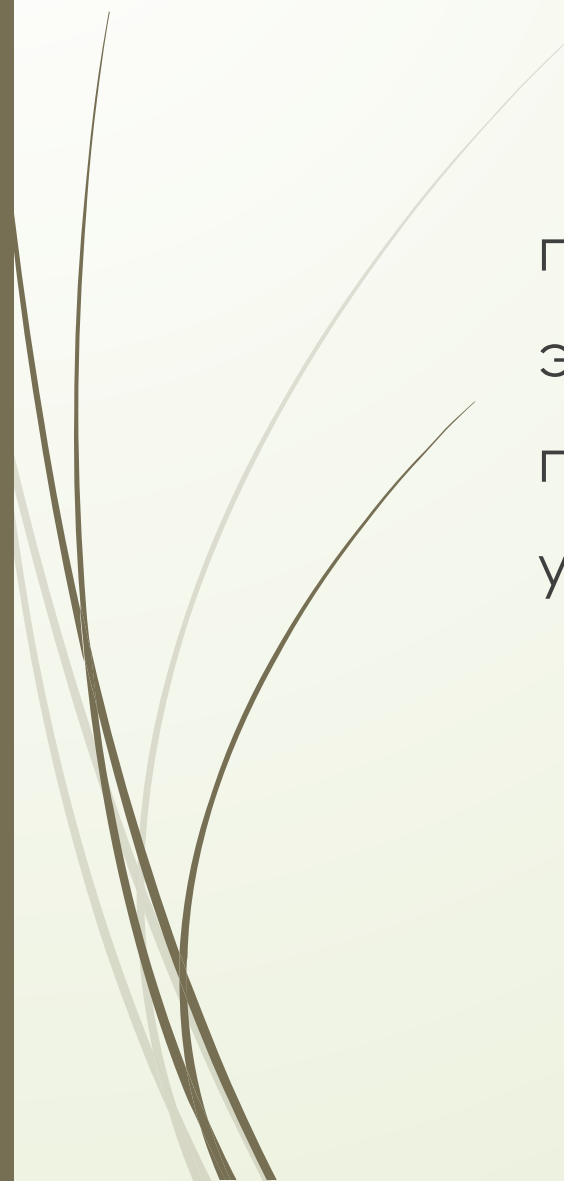


Процессный подход


- организация рассматривается как система взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, связанных с миссией и целями организации
- 



Процессный подход (определение)



построение в компании системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей




Процессное управление обеспечивает

- ориентацию на потребителя, повышение качества продуктов и услуг
- рост объемов продаж, увеличение прибыли
- постоянное повышение эффективности деятельности
- прозрачность и управляемость организации с точки зрения собственников и менеджеров верхнего уровня
- развитие новой культуры управления (основанного на фактах, уважении к людям и т.д.)
- вовлеченность персонала в улучшения, комфортность работы
- возможность тиражирования стандартных процессов
- возможность успешно развиваться и сохранять лидерство на рынке



Процесный офис

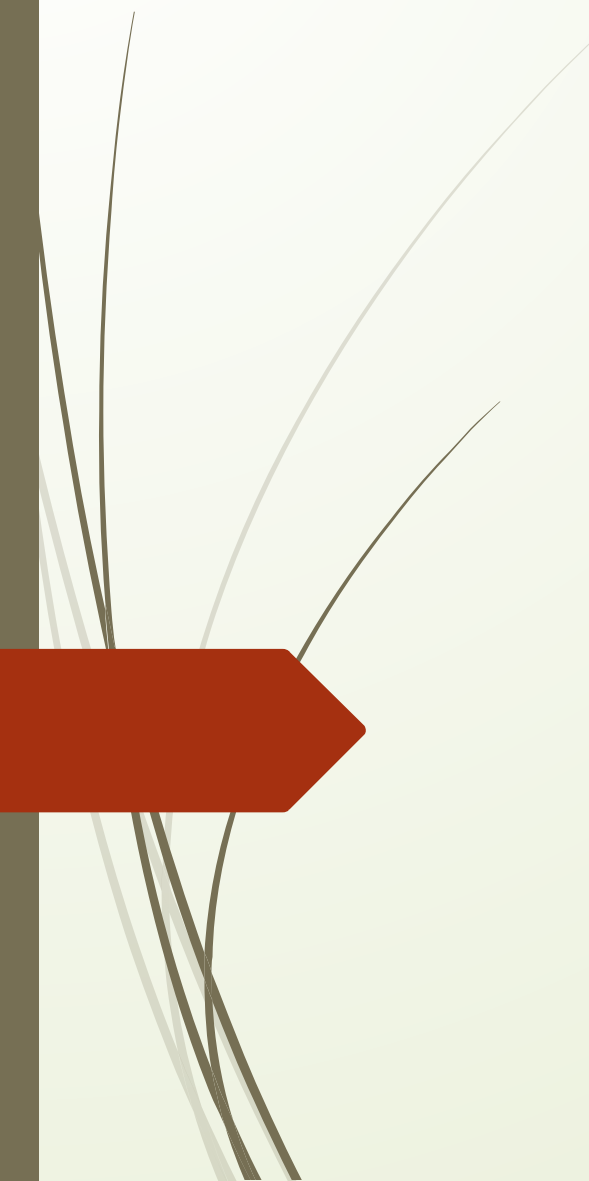
(центр компетенции управления бизнес-процессами, центр управления изменениями)

- отвечает за разработку и реализацию нормативной базы управления бизнес-процессами, информационную и методическую поддержку. а также за обучение сотрудников организации управлять и реализовывать процессы
- 



Резюме

- Сейчас практически любая организация должна быть:
 - клиентоориентированной
 - гибкой и готовой оперативно реагировать на вызовы окружающей среды
- Современные условия ведения бизнеса вынуждают компании переходить от функционально-ориентированного управления к процессному
- Ключевую роль в организации и управлении бизнес-процессами играет специальное подразделение - процессный офис



1.3. Оценка уровня зрелости управления бизнес- процессами



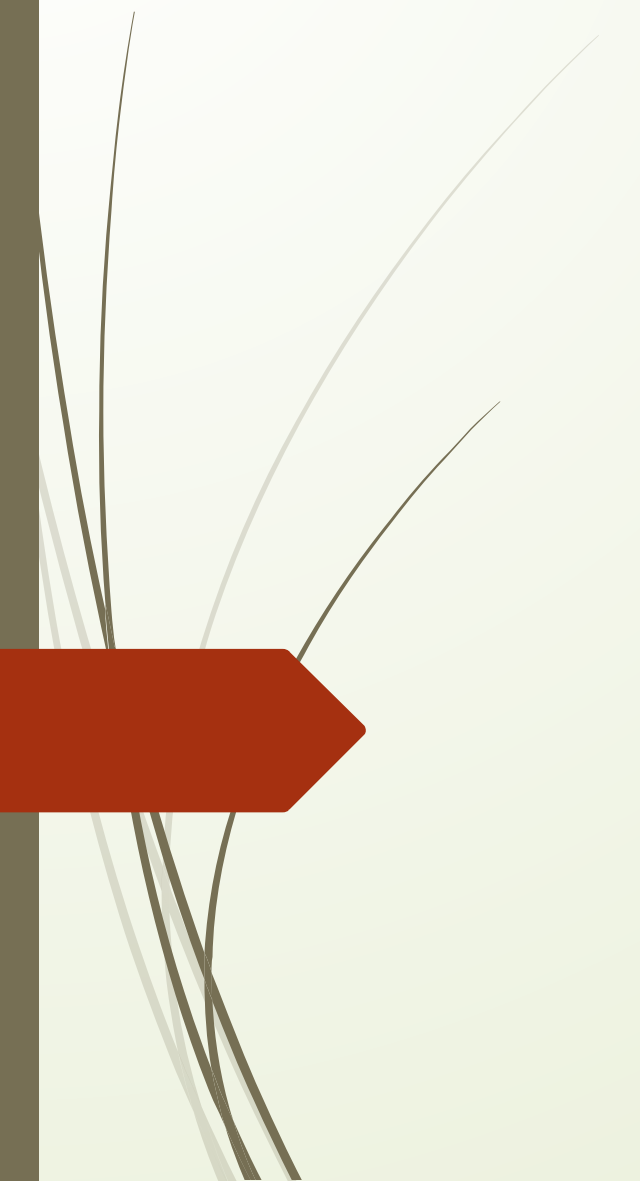
Модели зрелости процессов

- модель зрелости процессного управления компании Gartner («Business Process Management Maturity Model») (6 уровней от 0 до 5)
- комплексная модель оценки зрелости процессов (Capability Maturity Model Integrated — CMMI) (5 уровней от 1 до 5).



Тема 2.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС КАК
ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ




2.1. Бизнес-процесс: характеристика и классификация



ПРОЦЕСС

- Процесс — совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы
- Подпроцесс — структурный элемент бизнес-процесса



Процессы подразделяются на бизнес-процессы и проекты

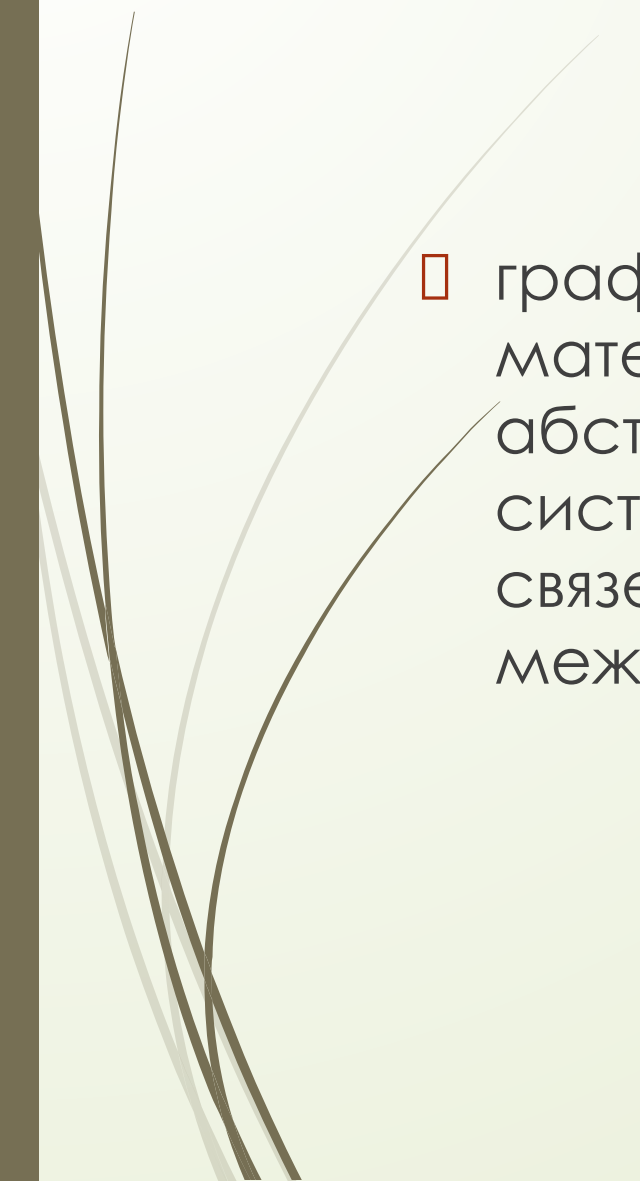
- **Бизнес-процесс** — совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи)
- **Проект** — уникальный процесс, предполагающий координированное выполнение взаимосвязанных действий для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений (С. Ковалев)

Ресурсы

- основные средства и нематериальные активы
- материальные
- трудовые
- финансовые
- информационные



Модель

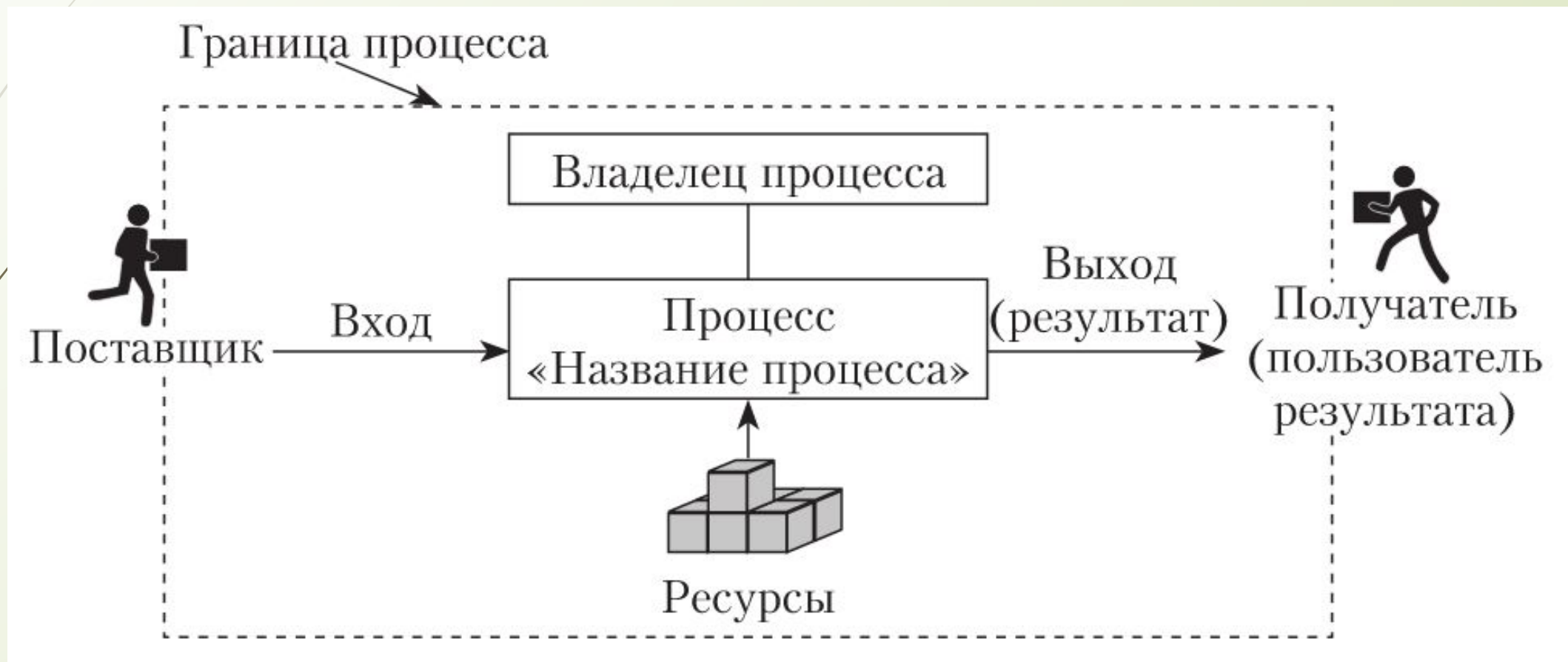
- графическое представление чего-либо, выраженное в математических формулах, обозначениях или терминах, абстракция, выражающая понимание разработчиком системы или ситуации, соответствующих элементов и связей. Модель представляет элементы системы и связь между ними.
- 



Разработка модели бизнес-процесса включает в себя

- краткую характеристику процесса
- схему осуществления последовательности действий в рамках реализации данного процесса
- критерии эффективности его выполнения

Схема бизнес-процесса






Основные характеристики бизнес-процессов

- название процесса - должно отражать цель
- цель/задачи реализации процесса
- владелец процесса - ответственный исполнитель
- вход - преобразуемые ресурсы (из окружающей среды):
информационные, материальные или трудовые
- выход - преобразуемые (создаваемые) ресурсы: продукция, услуга,
документ и т.д.
- ресурсы - обеспечивающие: трудовые, инструмент, оборудование,
ИС, но не сырье)




Дополнительные характеристики бизнес-процессов

- участники процесса
 - последовательность операций
 - поставщик входящих информационных/материальных потоков
 - пользователь исходящих информационных/материальных потоков
 - показатели эффективности выполнения процесса
 - риски, возникновение которых возможно при реализации процесса
- 



Уровневое описание бизнес-процессов организации

- уровень предприятия
- уровень крупных функциональных подразделений
- уровень процесса (при необходимости детализируют в виде подпроцессов, функций и операций)
- уровень функций (операций) процесса - детальное описание операций, т.е. исполнение должностных обязанностей (регистрация входящих и исходящих писем, оформление приема на работу, заключение договора)

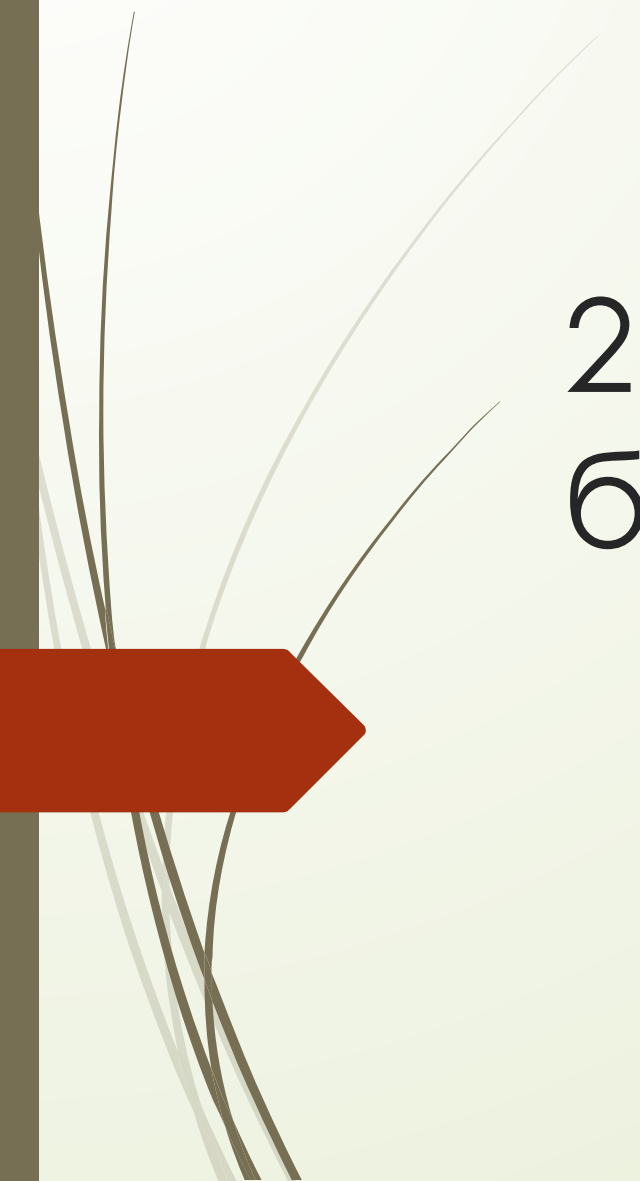


2.2. Исследование бизнес-процессов организации

Исследование бизнес-процессов организации

Общие рекомендации

- Исследование бизнес-процессов обязательно документируется, фиксируется текущее состояние процессов «как есть» **(as is)**
- На основе таких описаний разрабатываются регламенты, инструкции, а также модели усовершенствованных процессов, какими они должны быть **(to be)**
- Важно фиксировать именно текущее, реальное состояние реализации процессов без поправок на основании пожеланий и идей опрашиваемых должностных лиц **(as is)**
- Не стоит описывать процессы строго по нормативным и методическим документам, поскольку они могут выполняться несколько иначе **(as is)**



2.3. Основы управления бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами

- повышение прозрачности и роста понимания зон ответственности каждого исполнителя операций бизнес-процесса
- условия для более удобного контроля, оценки и анализа эффективности их реализации
- документирование процессов позволяет обеспечить сохранение и передачу знаний между сотрудниками компании
- осуществляется с помощью
 - систем управления бизнес-процессами
 - различных специализированных систем (систем управления ресурсами, взаимоотношениями с клиентами и поставщиками, управления персоналом и т.д.)
 - а также систем управления электронным документооборотом и корпоративным содержанием

Цикл Деминга — Шухарта (PDCA) в управлении процессами



Цикл PDCA (plan - do - check - act)

Цикл управления бизнес-процессами