

# Процессный подход в управлении предприятием

Консалтинг



## **ТЕРМИН «ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД»**

Термин **«процессный подход»** сегодня достаточно часто используется представителями делового сообщества. Бизнес-процессы **существуют!** внутри каждой организации, вне зависимости от того, какой продукт или услугу она производит, является коммерческой или бюджетной.

### **Процессами необходимо управлять!!!**

- уметь их выделять;
- описывать (моделировать) с помощью современных стандартов и программных средств;
- анализировать показатели их эффективности;
- совершенствовать и оптимизировать их при необходимости.



# СИТУАЦИЯ СЕЙЧАС

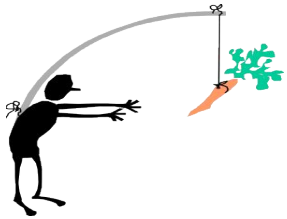
Иллюстрация  
Консалтинг

**В большинстве организаций, внутреннее состояние можно охарактеризовать следующим образом:**

- ☹️ громоздкая и неэффективная организационная структура;
- ☹️ топ-менеджеры перегружены текучкой;
- ☹️ бизнес-процессы не формализованы и не описаны;
- ☹️ не всегда понятно, кто отвечает за результат процесса;
- ☹️ у сотрудников отсутствует мотивация учиться, перенимать лучший опыт и внедрять его на практике.



# МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ



Объективные факторы, мотивирующие руководителя или владельца компании к внедрению процессного подхода:

- Резкий рост количества операций на фоне низкой производительности персонала и снижения качества.
- Подготовка компании к приходу инвестора или к продаже предприятия.
- Начало нового значительного проекта, при управлении которым руководству требуется обеспечить четкий контроль.
- Территориальная разделенность компании. Удобнее и оперативнее обмениваться документами в электронном виде.
- Повышение уровня бизнес-образования руководителя - желание применить знания современных технологий на практике.
- Наличие примеров успешных внедрений процессного подхода в других предприятиях (партнерах, клиентах, конкурентах).



# КОМУ НУЖНЫ ПРОЦЕССЫ

Услуги  
развития  
Консалтинг



Итак, если вы, как руководитель, собственник или коммерческий директор, начинаете осознавать, что в вашей компании назревают определенные трудности с ростом продаж, с ростом прибыли, с увеличением штата сотрудников, а конкуренция усиливается с каждым днем, то однозначно пришло время наводить «порядок»

в своей компании – грамотно выстраивать все бизнес-процессы!!!





# БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ВИДЫ

**Бизнес-процесс** - это целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая ряд данных на входе в ряд данных на выходе (товары или услуги), представляющих ценность для потребителя.

В общем виде бизнес-процессы компании принято делить на основные, процессы управления и процессы обеспечения (вспомогательные).



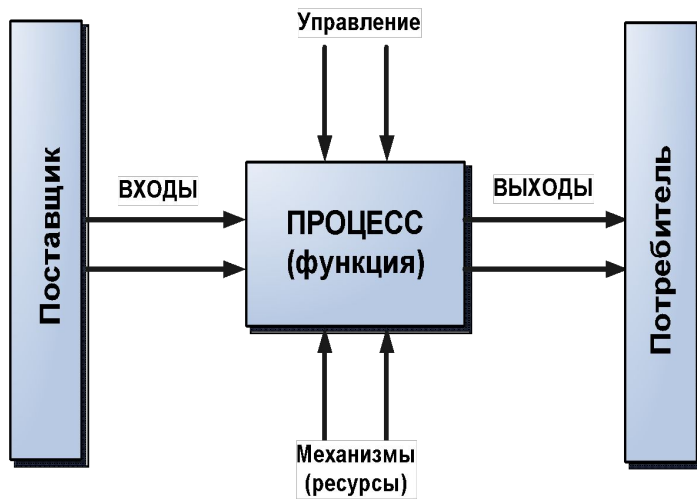
Основные процессы – имеют непосредственное отношение к продукту (услуге), добавляют продукту (услуге) кроме стоимости еще и ЦЕННОСТЬ для потребителя.

Процессы обеспечения– обеспечивают деятельность основных процессов, добавляют продукту (услуге) СТОИМОСТЬ для потребителя.

Процессы управления - процессы, которые управляют функционированием системы.



# БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ



**Управление процесса** - как правило информация, которая определяет правила преобразования входов в выход.

**Механизм процесса** - то, что преобразует вход в выход. Механизмами, как правило, являются сотрудники (структурные подразделения) организации, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимое для выполнения бизнес-процесса.

**Входы процесса** — объекты (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата бизнес-процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса. Это может быть информация (документы, файлы), финансы, сырье, материалы, персонал.

**Выходы процесса** — могут быть все те же элементы, что и на входе, но уже преобразованные в определенное состояние в результате выполнения процесса.

**Поставщик процесса** — субъект, предоставляющий входы (ресурсы) для выполнения процесса.

**Потребитель процесса** — субъект, получающий и использующий выходы (результаты) процесса.

# БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ИЗМЕРЕНИЕ

## Каждый процесс имеет своего владельца!!!



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

## Каждый процесс должен иметь цель!!!



**Цель** – это выраженный количественно показатель, к которому должен стремиться владелец процесса путем управления и улучшения процесса.

## Каждый процесс должен быть измеримым!!!

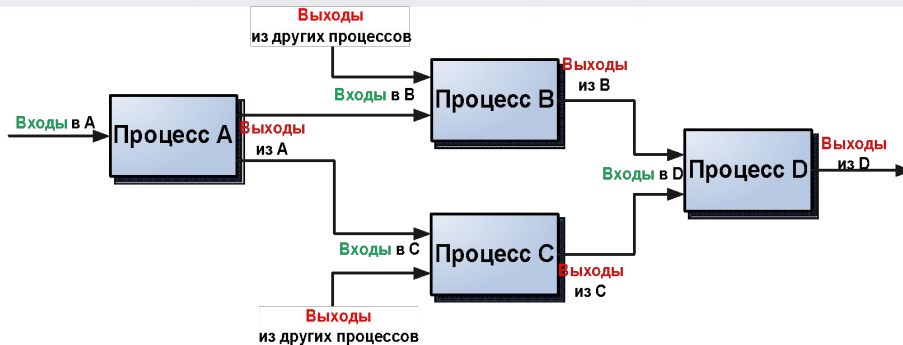
**Показатели процесса** — количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат.

**Показатели эффективности процесса (ПЭ)** — параметры процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

- качество
- количество
- время
- деньги
- легкость в использовании



# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД



Соединенные воедино бизнес-процессы образуют карту деятельности компании, где выходы одного процесса образуют часть входов следующих процессов.

**Процессный подход** – управление функционированием процессов внутри предприятия в условиях их взаимодействия друг с другом с учетом влияния их друг на друга, подразумевая совокупность их как единого целого – системы.

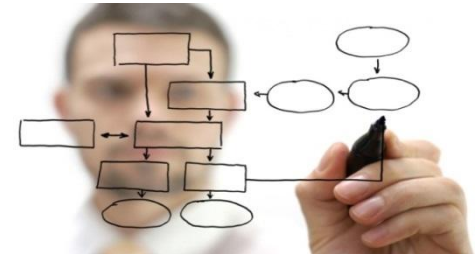


## Этапы внедрения процессного подхода:

- **описание** бизнес-процессов (предполагает создание комплексной графической модели деятельности компании «как есть»);
- **анализ** бизнес-процессов (является переходным этапом между описанием модели деятельности компании «как есть» и созданием модели «как должно быть»);
- **оптимизация** и реинжиниринг бизнес-процессов (предполагает создание модели бизнес-процессов «как надо»);
- автоматизация бизнес-процессов.

## Зачем необходимо описание процессов?

- В процессе описания выясняется истинная процедура протекания процесса и проблемные места.
- Информация о процессе зафиксирована и одинаково понятна для всех участников процесса.
- Информация о процессе заносится на один из носителей (бумажный или электронный).
- Описание процесса позволяет четко разграничить сферы ответственности между сотрудниками.
- Описанный процесс позволяет увидеть движение документов, товарных ценностей в организации.
- Описанный процесс позволяет определить наиболее значимые ресурсы для организации и степень их использования.
- Четко описанный процесс позволяет поставить конкретные цели для его измерения.



## Анализ бизнес-процессов компании проводят с целью:



- Выявления «узких мест» существующих бизнес-процессов.
- Установления полноты и соответствия «входов» и «выходов» всех бизнес-процессов.
- Определения функций, которые дублируются различными подразделениями, сотрудниками в модели «как есть».
- Выявления реальных показателей продуктивности и эффективности исполнителей и владельцев бизнес-процессов.
- Установления наиболее затратных в финансовом и денежном выражениях бизнес-процессов, действий.
- Осуществления независимого тестирования модели и выявление ключевых отклонения в запланированных показателях продуктивности и эффективности сотрудников.
- Подготовки аналитической платформы для разработки бизнес-модели «как должно быть», т.е. для оптимизации бизнес-процессов.

# БИЗНЕС – ПРОЦЕССЫ. ОПТИМИЗАЦИЯ

МАНУФАКТУРА  
КОНСАЛТИНГ

**Оптимизация** - это сравнительно небольшие изменения, направленные на улучшение существующих бизнес-процессов. Оптимизация нужна, если в целом бизнес-процессы работают, не угрожают существованию предприятия, и, следовательно, нет потребности в коренных изменениях.

**Реинжиниринг** - коренная перестройка ключевых бизнес-процессов организации. Это полный отказ от существующих принципов организации ключевых бизнес-процессов и замена их на кардинально новые.

## Что можно оптимизировать?

Несмотря на то что все процессы компании уникальны, можно выделить наиболее типичные ошибки, присущие многим компаниям:

- Создание нигде не используемой информации.
- Отсутствие информации, необходимой для выполнения процесса.
- Отсутствие регламента поступления информации по процессу.
- Использование в процессе документов, не имеющих определенного источника происхождения.
- Ошибка интерфейса.





**Автоматизация бизнес-процессов на предприятии** - это внедрение программно-аппаратного комплекса, который совместно с новыми правилами выполнения типовых процедур обеспечивает качественное повышение уровня работы предприятия.

**Автоматизация бизнес-процессов - это все то, что помогает:**

- избавиться от ручного выполнения рутинных, однообразных операций,
- повысить скорость обработки и передачи информации
- сформировать единое информационное пространство для отдельных подразделений или всего предприятия в целом.

**Следствием автоматизации будет качественное, системное изменение ведения бизнеса в силу:**

- Автоматического получения запрограммированных документов, отчетов, сводов.
- Повышения качества работы с базами данных - точность, полнота, скорость, непротиворечивость.
- Приведения подразделений или всего предприятия в единый комплекс, связанный ежедневным стандартизированным документооборотом и информационно-нормативной базой.

# РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ

Инвестиции  
в бизнес  
консалтинг

- ☺ Полная прозрачность действий сотрудников – контроль до 85% процессов организации.
- ☺ Рост производительного использования времени и ресурсов - 20-50%.
- ☺ Ускорение процесса и качества поиска информации ~ в 2 раза.
- ☺ Точность подачи информации и четкое распределение доступа к корпоративной тайне.
- ☺ Укрепление независимости деятельности компании от текучести кадров на 50-75%.
- ☺ Ускорение процесса интеграции новых сотрудников и гармоничное развитие персонала.
- ☺ Вертикальная и горизонтальная интеграция процессов.
- ☺ Сокращение времени принятия обоснованного решения – втрое.
- ☺ Снижение затрат на оперативные расходы до 50%.





# РЕСУРСЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ



1. Время собственников и руководителей предприятия. Они должны запастись терпением и желанием длительное время активно участвовать в проекте.
2. Создание рабочей группы из квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями - методиками внедрения процессного подхода. Специалистов необходимо обучить из имеющихся резервов, либо пригласить со стороны. Количество человек в рабочей группе зависит от масштабов деятельности компании (минимум, как правило: руководитель проекта и ведущий специалист со 100 % загрузкой).
3. Рабочая группа должна быть обеспечена помещением, компьютерным оборудованием, связью, канцелярскими принадлежностями и прочим.
4. Финансовые затраты: помимо затрат на заработную плату и организацию рабочих мест специалистам рабочей группы, затраты на услуги консалтинговой фирмы рассчитываются индивидуально, исходя из масштабов деятельности предприятия, а также количества сотрудников компании для обучения.
5. Временные затраты на внедрение процессного подхода также рассчитываются индивидуально (от 6 месяцев).



# ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА



Чтобы успешно внедрить процессный подход, руководители компании должны четко понимать, в чем заключается процессное управление, и почему такой подход эффективен.

**Внедрение процессного подхода требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, ломки стереотипов!**

Если руководитель в принципе не готов к переменам (иногда существенным) в своей Компании, то работа по описанию и внедрению системы бизнес-процессов будет для него тяжким бременем.

# ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

**Процессный подход** – наиболее действенный метод организации эффективной работы компании, начиная с конца 70-х годов прошлого века по настоящее время, и есть все основания полагать, что таковым он останется еще очень и очень долго. Суть процессного подхода – представление деятельности организации как набора взаимосвязанных бизнес-процессов.

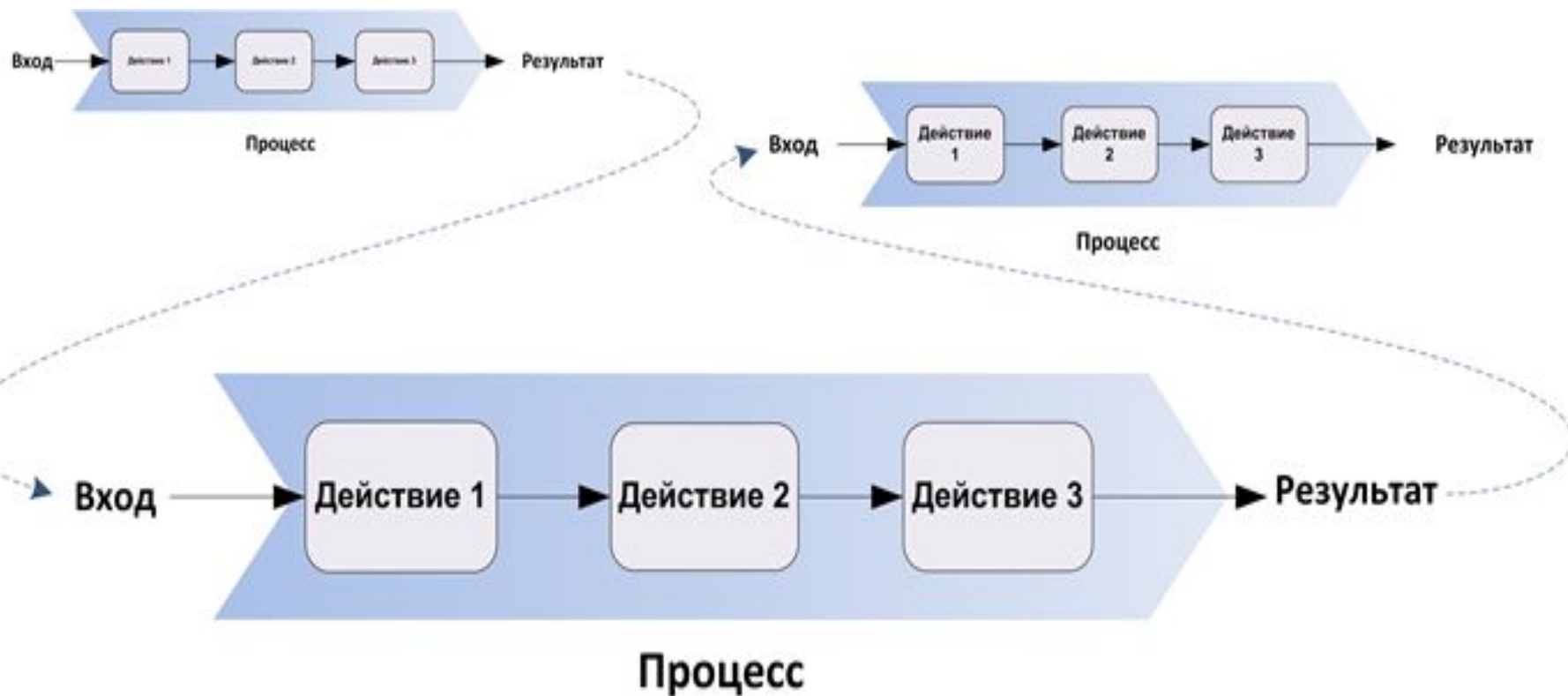


**Принципиальным отличием процессного подхода от других** (например, функционального) является концентрированность на результате и оптимальном способе его достижения. Выделение части деятельности как отдельного объекта - бизнес-процесса - дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели результативности и эффективности процесса. Таким образом, управляя всеми бизнес-процессами, мы управляем деятельностью всей организации как системой бизнес-процессов.

# СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

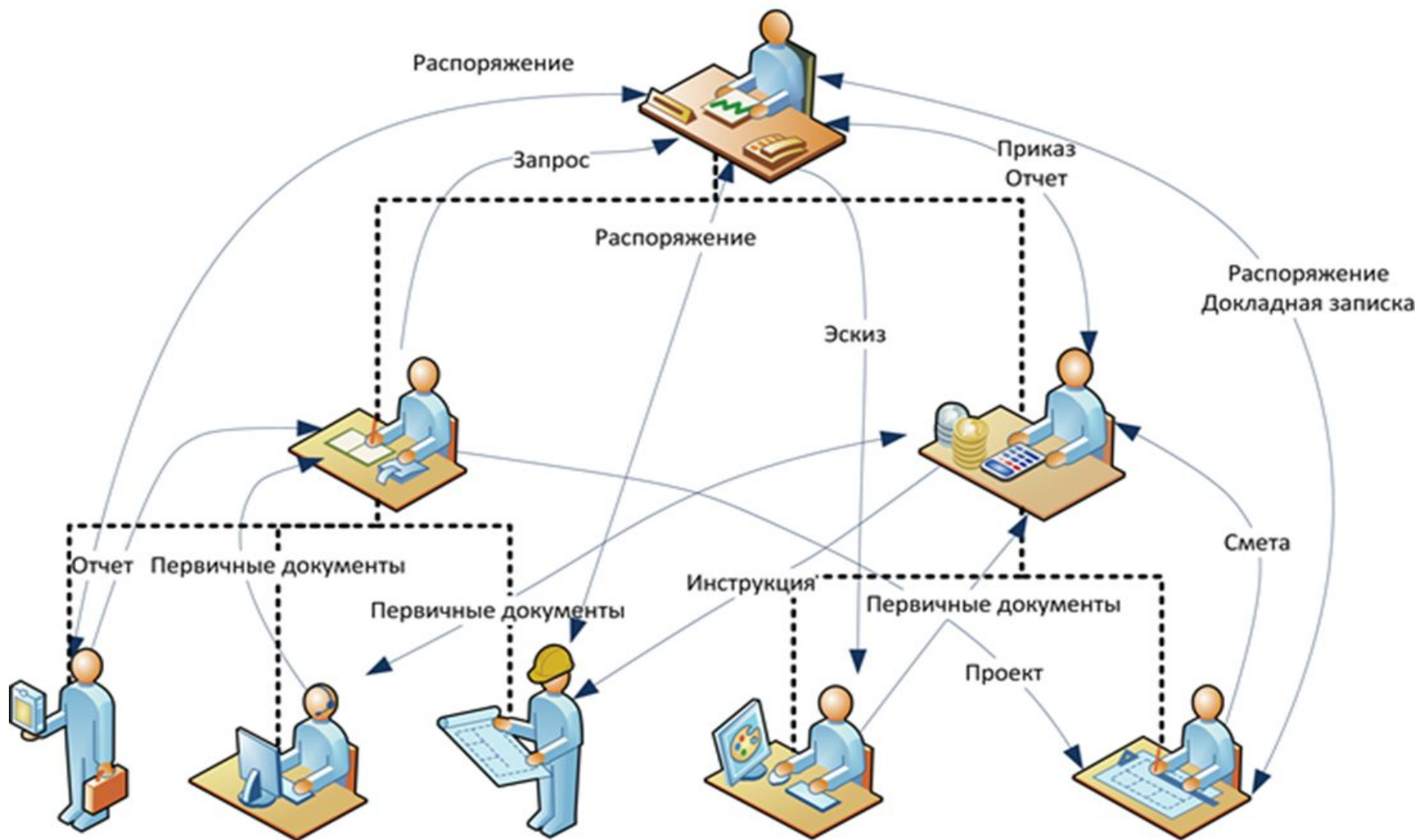
Инвестиции  
Стратегия  
Консалтинг

**Бизнес-процесс** - последовательность действий, направленная на получение заданного результата, ценного для организации. Например, Прием заказа клиента, Планирование закупок, Производство товара, и т.п.



# АМОРФНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Инвестиции  
Консалтинг



# СУЩНОСТЬ АМОРФНОЙ СИСТЕМЫ

Инвестиции  
и  
консалтинг

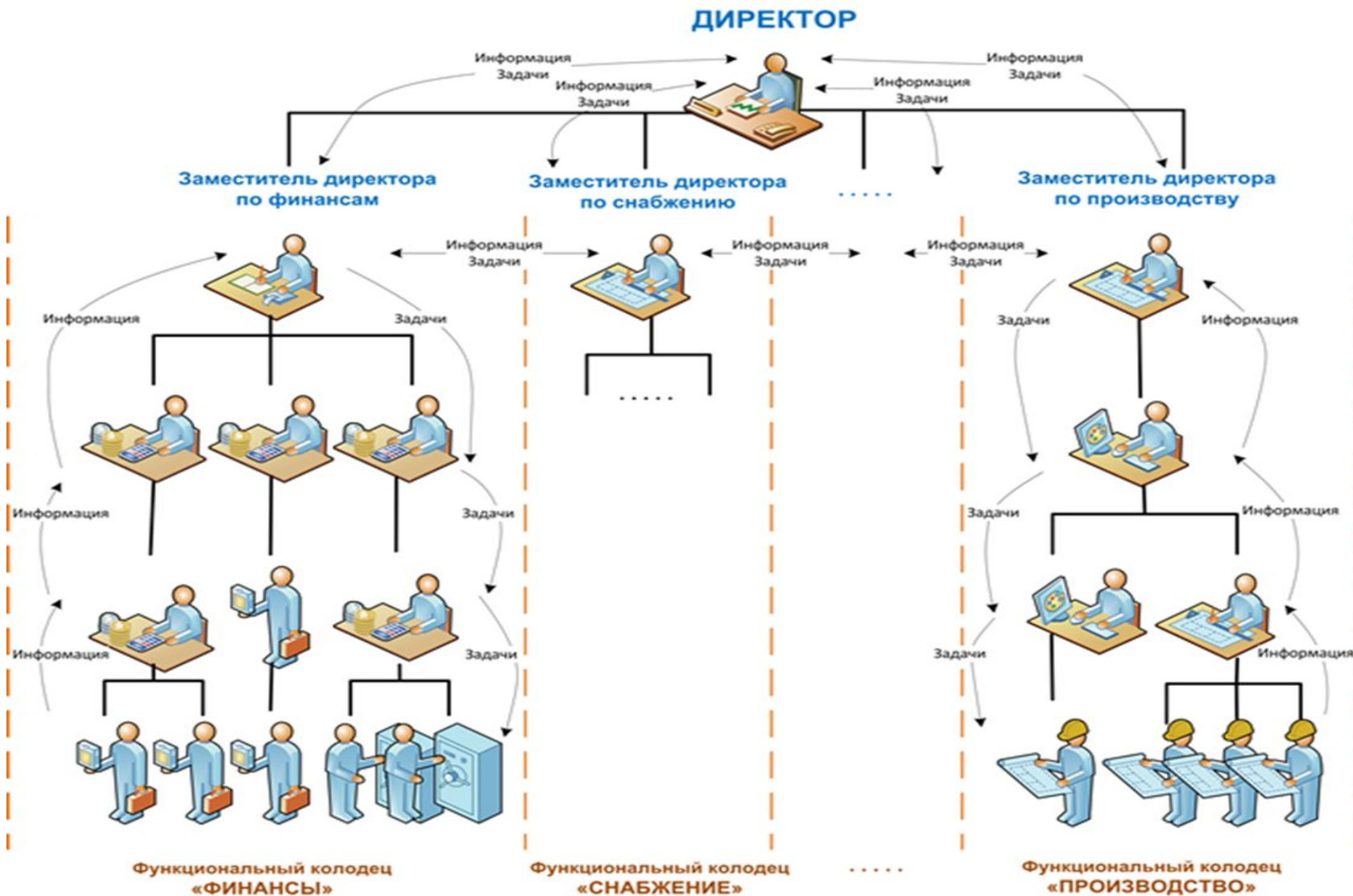
**Аморфной** называется схема управления из-за отсутствия четкой структуры управления. Несмотря на наличие формальной иерархии, потоки работ носят случайный характер, определяемый конкретной ситуацией. Очевидно, что такая схема управления характерна для молодых компаний, находящихся на стадии реализации бизнес-идеи. Но, как ни странно, черты такого управления можно найти и в крупных солидных организациях.

*Недостатки такого управления также очевидны:*

- ❖ Все занимаются всем, при этом ничего не успевая вовремя.
- ❖ Повышенная загрузка Руководителя из-за необходимости администрировать большой поток работ.
- ❖ Повышенные требования к квалификации исполнителей.
- ❖ Плюс только один – быстрая реакция на изменения внешней или внутренней среды.

# ИНВЕСТИЦИИ И КОНСАЛТИНГ

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ





# СУЩНОСТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

**Функциональная схема управления** характерна для устоявшихся крупных организаций. Организационная структура такой компании строится на основе группировки по функциям: Финансы, Снабжение, Производство и т.д. Здесь можно видеть четкие иерархические связи между организационными единицами, каждая из которых находится в своем функциональном колодце. Но что происходит с потоком работ? Видно, что он идет через верхний уровень: с нижних уровней вверх идет поток информации, на верхнем уровне руководители определяют, как решать задачу и спускают вниз задачи по всей иерархии. Горизонтальные связи между сотрудниками при такой схеме управления практически отсутствуют. Следствием этого является то, что самостоятельно исполнители не могут принять решения, поэтому функциональные подразделения тонут в согласованиях. А учитывая, что интересы различных служб подчас противоречивы, то эта схема не позволяет достичь требуемых результатов. Активная смена персонала и частые ротации не решают проблему. Компания, достигнув определенного размера, ощущает резкое снижение эффективности.



# ПЛЮСЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Инвестиции  
Известия  
Консалтинг



## **Плюс один:**

сосредоточение функциональных специалистов в рамках одного подразделения, что:

- ❖ Позволяет найти решение любой задачи, направленной в функциональное подразделение (в какой срок - другой вопрос).
- ❖ Потенциально обеспечивает обмен знаниями между сотрудниками, их профессиональный рост.





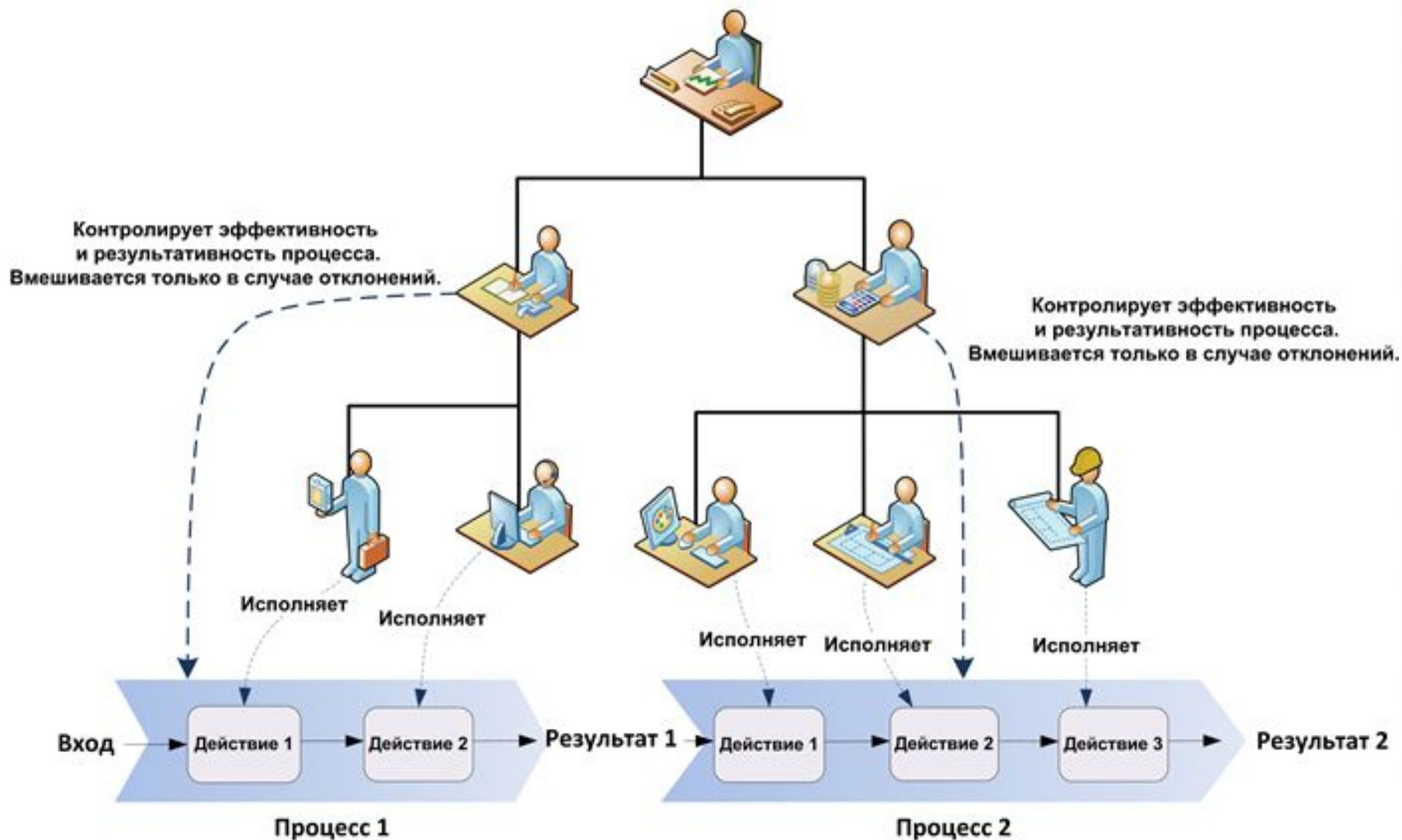
# МИНУСЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

## Минусы:

- ❖ Низкая скорость выполнения, перекалывание ответственности при решении задач, требующих участия нескольких подразделений. (Истории о сроках согласования договоров в «...проме» и в подобных организациях, вероятно, уже известны всем.)
- ❖ Низкая скорость принятия решений в случае отклонений от нормального хода вещей.
- ❖ Мотивация персонала, ориентированная не на достижение конечного результата, а, в лучшем случае, на выполнение своей функции. При этом, если качество выполнения функции не поддается измерению, показатели, за которые выплачивается премия, принимают крайне странный характер: соблюдение трудовой дисциплины, отсутствие замечаний со стороны руководителя и т.п. (А был ли при этом получен результат, например, в производство запущен новый продукт, – никого не волнует.)
- ❖ Руководители вынуждены заниматься администрированием текущей деятельности, а не развитием компании или своих подразделений.
- ❖ Большое число «этажей» (или уровней управления) между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение (до 35 в консультантской практике).

# ПРОЦЕССНАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Инвестиции  
и  
консалтинг



# РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕ

## НОВЫЙ ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ – УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ

Устранить недостатки рассмотренных ранее схем можно переходом на **новый принцип управления – управление процессами**. Компания выстраивает систему эффективных горизонтальных связей. В фокусе внимания высшего руководства находится внутренняя среда компании – процессная система. Управление подразделениями происходит по «входу» и «выходу». Основной задачей управления является повышение эффективности и прозрачности. Стиль управления – делегирование полномочий и наделение ответственностью.



# СЛЕДСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Регламентация бизнес-процессов.* Описывается нормальный ход процесса, возможные точки принятия решений (те, что отдаются «на откуп» исполнителям).



## СЛЕДСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Изменение принципов формирования подразделений.* Удобнее становится иметь в одном подразделении специалистов разных функциональных областей (например, специалист по продажам, юрист, конструктор). Да, при этом может быть задействовано большее количество сотрудников, чем при функциональном подходе, т.к. допустим юристов нужно иметь в трех подразделениях. В случае, когда создание полностью кросс-функционального подразделения обойдется слишком дорого и не приведет к значительному росту эффективности, можно использовать выделение так называемых «сервисных подразделений» - подразделений, оказывающих услуги другим подразделениям в рамках выполнения ими процессов. При этом взаимодействие с сервисным подразделением регламентируется, устанавливаются нормативы времени и качества обслуживания.

# СЛЕДСТВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Устранение большого количества избыточных уровней иерархии:* процессные оргструктуры являются горизонтальными, с небольшим количеством уровней управления (4-5), соответствующих иерархии процессов.





# ПЛЮСЫ ПРОЦЕССНОЙ СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

## Плюсы процессной схемы управления:

- ❖ Ориентированность исполнителей и руководителей на получение результата, нужного компании. Мотивационные схемы персонала привязаны именно к результатам.
- ❖ Четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата.
- ❖ Разгрузка руководителей. Они вмешиваются в оперативное управление только в случае значительных отклонений.
- ❖ Руководители занимаются своими прямыми обязанностями – организацией эффективного управления и стратегией развития.
- ❖ На порядок большая операционная эффективность по сравнению с другими схемами управления.
- ❖ Не критичность для компании смены работников, поскольку есть механизм передачи знаний новым сотрудникам (регламенты бизнес-процессов).



# МИНУСЫ ПРОЦЕССНОЙ СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Инвестиции  
Услуги  
Консалтинг

## Минусы:

- ❖ В случае формирования функциональных подразделений требуются отдельные процедуры для обеспечения профессионального роста сотрудников (обучение).



istockphoto.

# ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛЬНОГО ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОЙ СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Процессный подход** может быть использован в недорогой, неболезненной форме в четко заданный промежуток времени на предприятиях абсолютно всех отраслей экономики. Его может себе позволить даже и небольшая компания, желающая перейти в разряд средней и упрочить свое положение на рынке. Процессный подход можно применять в широком диапазоне прикладных задач: от проектирования деятельности компании «с нуля», и до оптимизации её работы на отдельно взятом участке.





## ИСО 9004:2000 О ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ

*В ИСО 9004:2000 «Системы менеджмента качества - Руководящие указания по улучшению деятельности» о процессном подходе говорится следующее:*

*«Настоящий международный стандарт стимулирует применение процессного подхода при разработке и внедрении системы менеджмента качества и повышении ее результативности и эффективности в целях повышения удовлетворенности заинтересованных сторон за счет обеспечения соответствия их требованиям.*

*Чтобы организация действовала результативно и эффективно, она должна определить и управлять рядом связанных работ (деятельностей). Деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях приобретения способности превращать входы в выходы, рассматривается как процесс. Часто выход одного процесса непосредственно формирует вход для следующего.*

*Применение внутри организации системы процессов совместно с идентификацией, взаимодействием и управлением этими процессами может быть названо **процессным подходом**».*