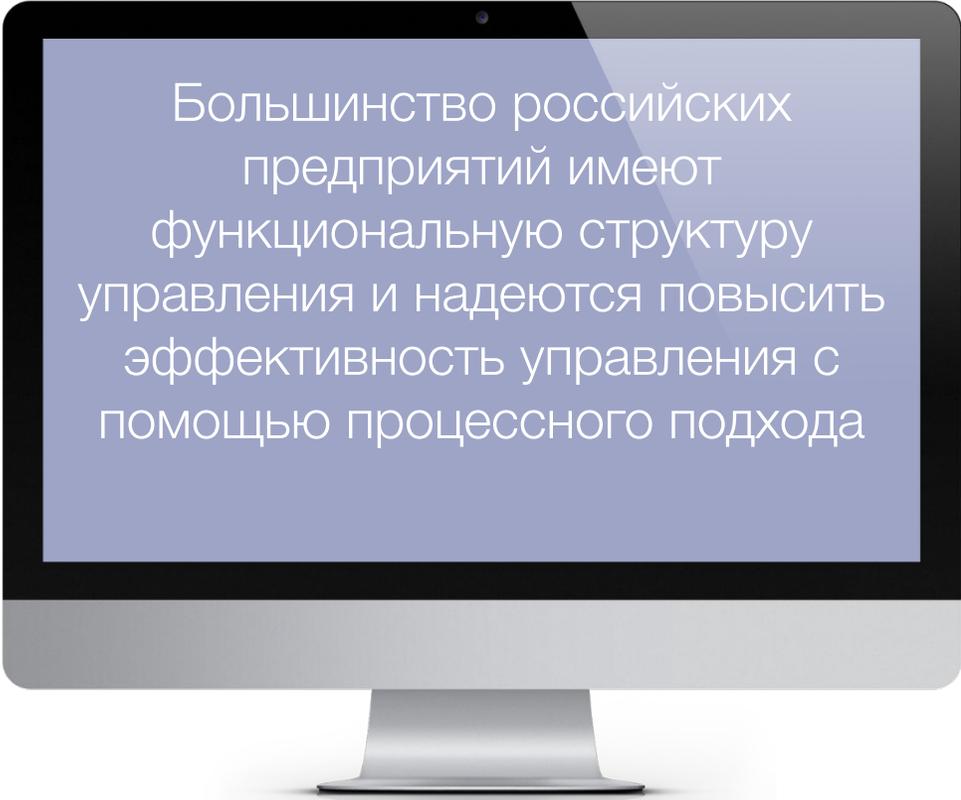




## Раздел 2. Технология реструктуризации

Тема 2. Процессный подход

## Переход к процессной модели управления



Большинство российских предприятий имеют функциональную структуру управления и надеются повысить эффективность управления с помощью процессного подхода



Организация функционального управления на современных российских предприятиях очень далека от совершенства



В качестве первых шагов предлагается навести в организации элементарный порядок, четко определив ответственность, полномочия, ресурсы, информационные и управленческие связи.

# Вложенные проблемы функционального подхода



Переход к процессному методу обусловлен отказом от управления отдельными подразделениями ради управления сквозными потоками деятельности, которые реализуются для достижения целей организации.



(от лат. Processus -  
продвижение) –  
совокупность  
последовательных  
действий,  
направленных на  
достижение  
определенных  
результатов



Процесс

совокупность работ, при  
**использовании**  
**ресурсов**, в ходе  
выполнения которых  
создается выходной  
результат, имеющий  
ценность для  
потребителя



Бизнес-  
процесс

Понятие

совокупность  
работ, в ходе  
выполнения  
которых создается  
выходной  
результат,  
имеющий ценность  
для потребителя.



Бизнес-  
процесс

совокупность  
**взаимосвязанных и**  
**взаимодействующих видов**  
**работ**, преобразующих входы в  
выходные результаты, которые  
имеют ценность для  
конкретного потребителя  
(ГОСТ ИСО 9000-2008)



Бизнес-  
процесс

# Первая концепция процессного подхода



В организации протекают процессы создания продукта (стоимости), которыми никто не управляет. Все в организации занимаются отдельными видами деятельности (функциями), которые не увязаны по времени, ресурсам и целям

# Логика процессного подхода

Функция – это название вида работ, у функции нет начала и конца, неясно, в соответствии с какими принципами их нужно правильно называть, какими должны быть показатели результативности, нет меры для оценки этой работы

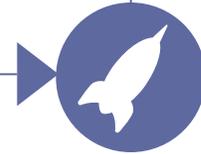
**При функционально ориентированной модели управления** единственным «владельцем» всех процессов в компании является ее «первое лицо»: генеральный директор.

*Таким образом функция- это сущность БП, БП- это функция с входами и выходами, имеющая временные параметры*

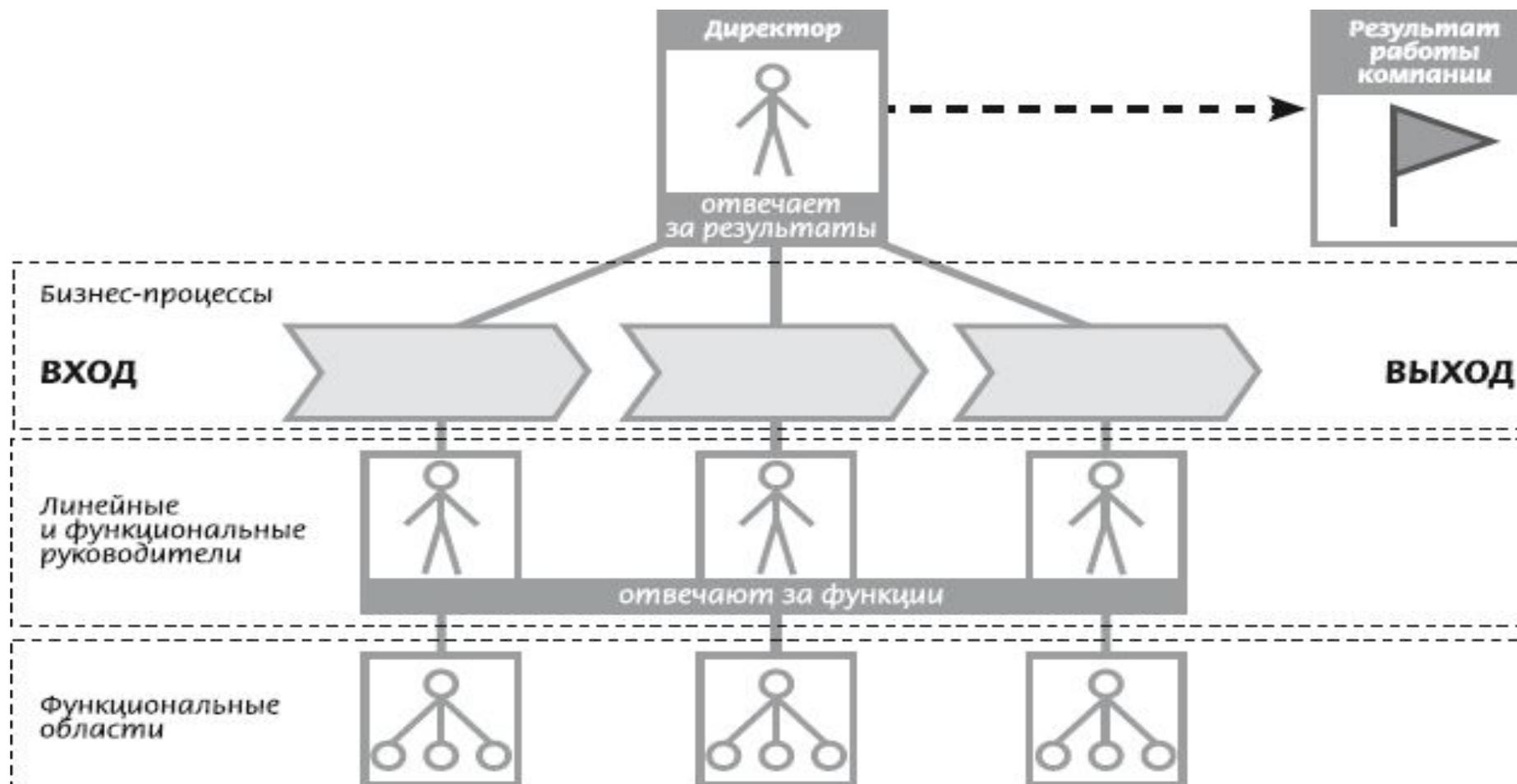
Применительно к функциям сложно построить систему контроля и сфокусировать модель ответственности

Потребовалось дополнить функции описаниями входов и выходов работ, показателями результативности и другими характеристиками. Так появились описания работ в форме БП

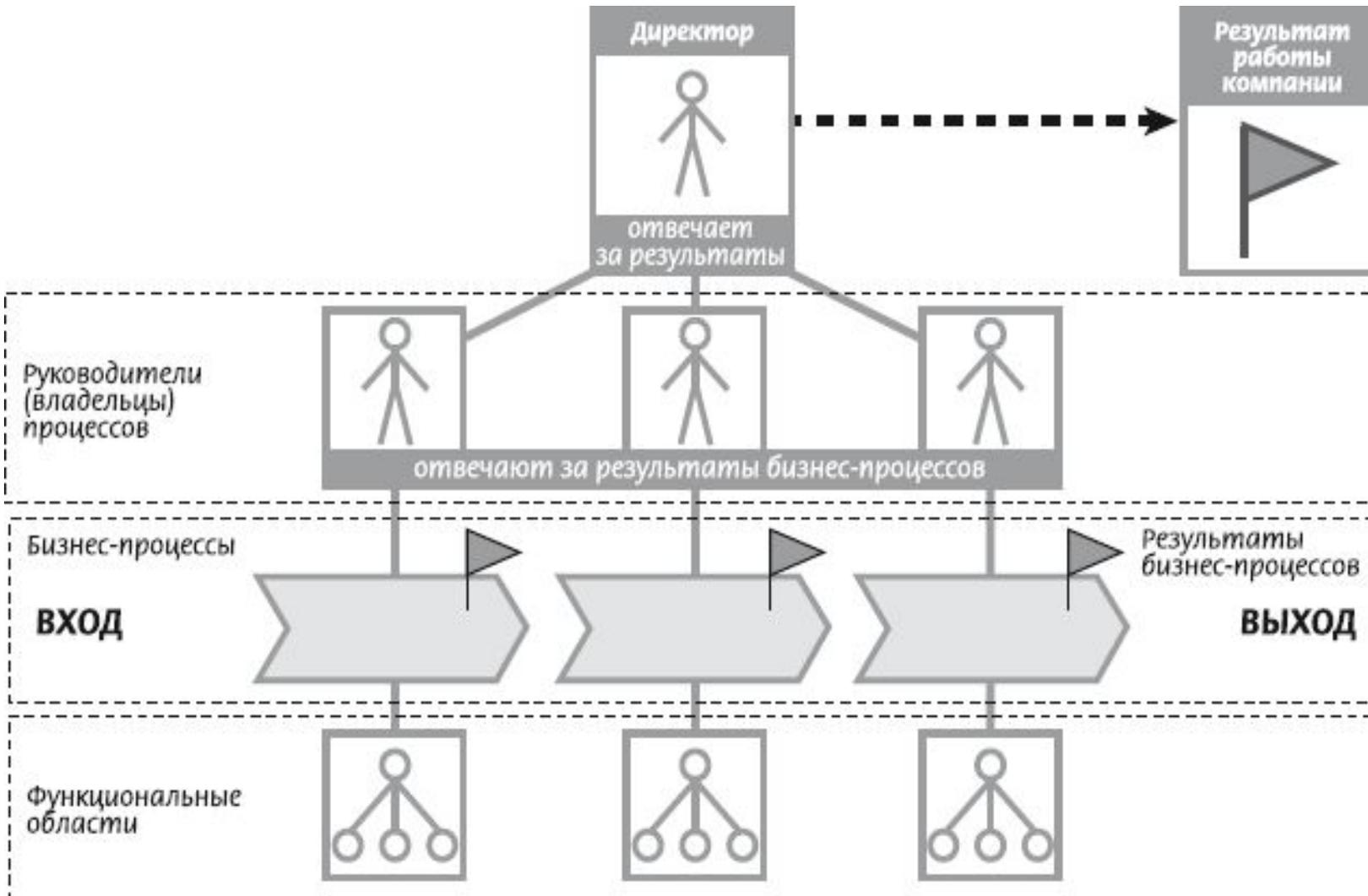
Руководители более низкого ранга отвечают за исполнение функций, а не за БП. Для них работа попросту не определена (им не сообщают, где начало и где конец БП).



# Закрепление ответственности при функциональном подходе



# Закрепление ответственности при процессном подходе



При модели управления, ориентированной на регламентацию работ через бизнес-процессы (процессно-ориентированная модель управления), ответственность за результаты деятельности компании во многом переносится и на руководителей БП, поскольку именно они отвечают за предоставление внутренних продуктов и услуг (но теперь уже именно продуктов и услуг), а не за исполнение функции

Определить  
требуемый  
результат (в том  
числе  
показатели  
качества и  
эффективности)

Найти  
«владельца»  
процесса  
(того, кто  
отвечает за  
результат)



Назвать  
определенный  
вид  
работ

Обозначить  
начало и конец  
данного вида  
работ

# Основные понятия процессного управления-1



## Хозяин Процесса-

должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты Процесса.



## Ресурсы-

ресурсы, выделенные в распоряжение Хозяина Процесса для его проведения; могут включать – оборудование (производственное, контрольно-измерительное, офисное и др.), персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документация и т. д.



## Параметры Процесса-

характеристики (информация) по которым Хозяин Процесса и высший руководитель могут судить о том, насколько эффективно выполняется Процесс и достигаются ли запланированные результаты



## Потребитель-

потребитель результатов Процесса, степень удовлетворенности которого, также предназначена для оценки эффективности Процесса

# Основные понятия процессного управления-2



## Входы Процесса-

входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в **Выходы Процесса**, в ходе выполнения Процесса. Часто Входы одного Процесса являются выходами другого



## Выходы процесса-

продукция, информация или услуга ради которой существует Процесс.



## Сеть процессов организации-

объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных Процессов организации в единую систему



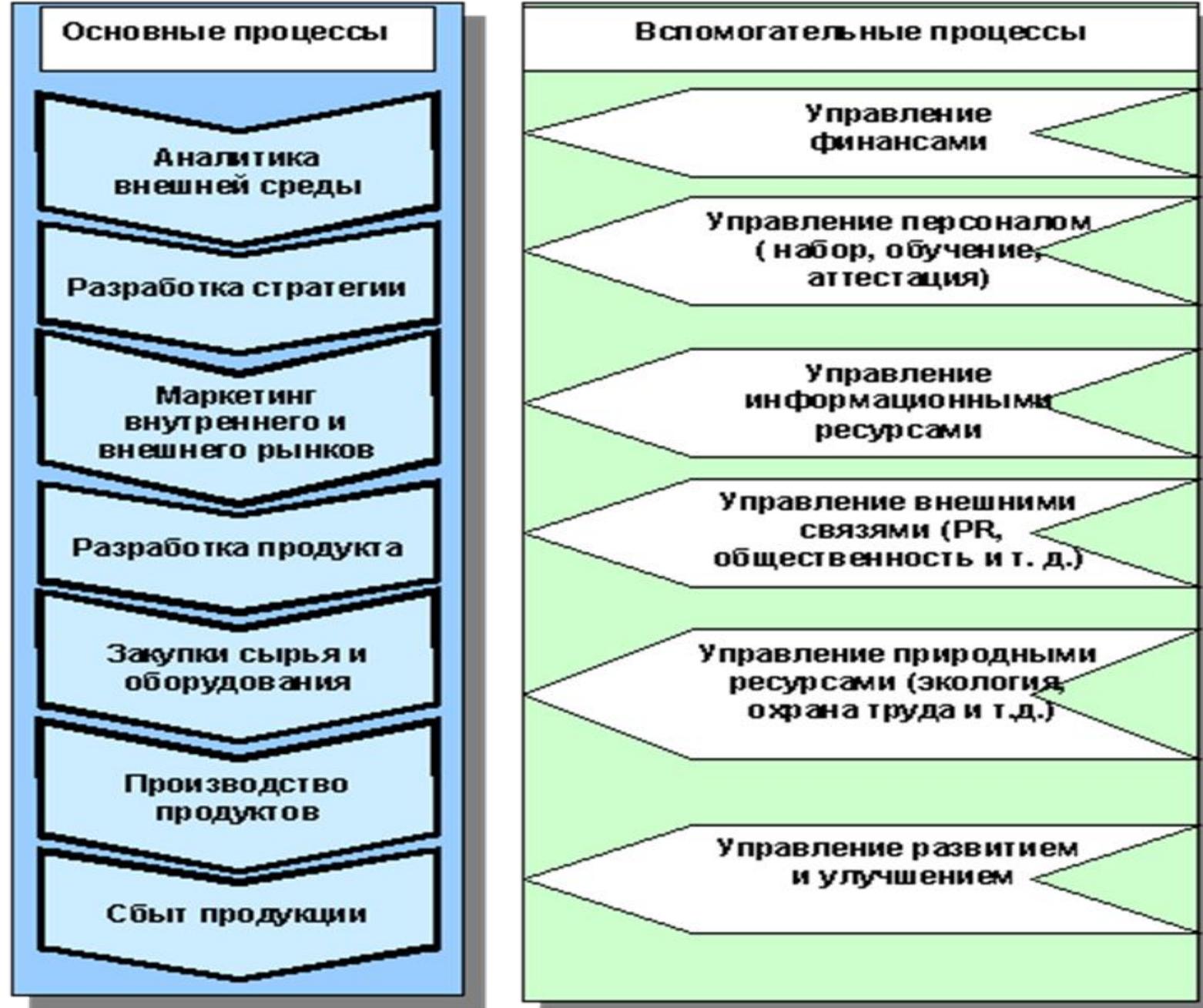
## Процессы основные и вспомогательные

- **Основные** лежат на пути следования продукции. Сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.)

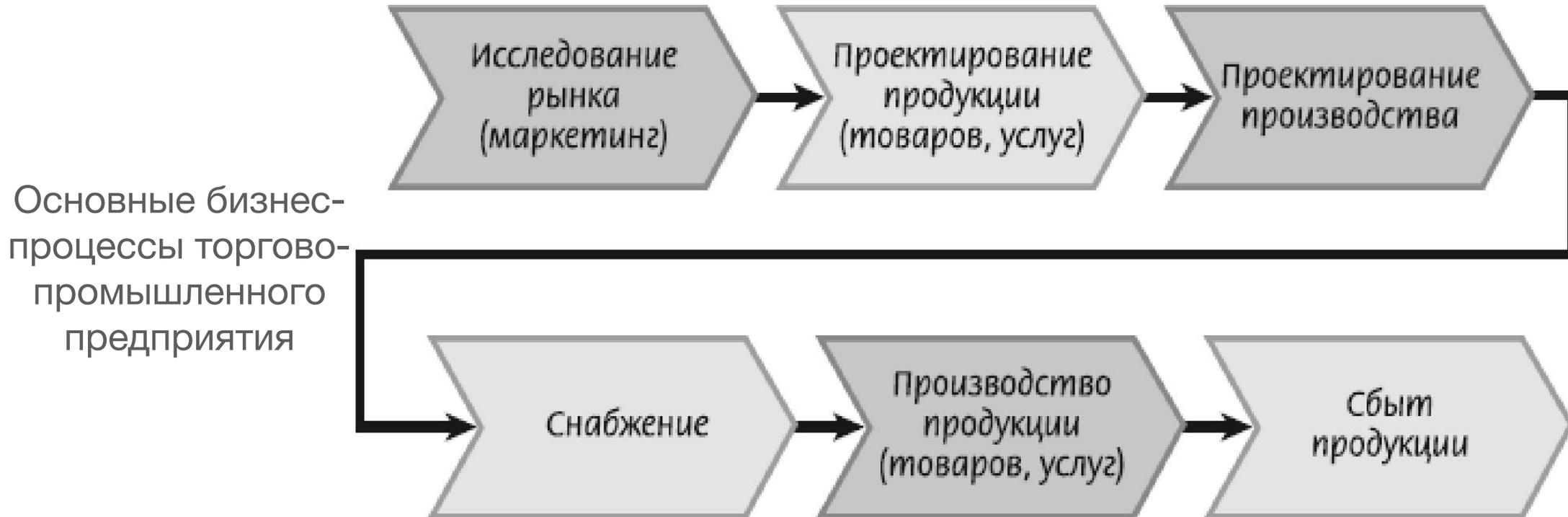
В качестве схемы для выделения **Основных Процессов** можно использовать схему жизненного цикла продукции (цепочка создания стоимости):



Пример  
выделения  
сети  
процессов  
в  
организаци  
и



Нет жестких критериев выделения и структуризации бизнес- процессов. Более того, у каждого предприятия- своя бизнес модель. Сейчас формируется репозитарий (библиотека) референтных моделей, которыми пользуются специалисты при построении собственной уникальной модели.



**Корневая модель  
бизнес- процессов  
для  
производственно-  
торговой  
компании,  
разработанная  
МакКинзи**



# Классификация бизнес- процессов

## Основные бизнес-процессы

- Создают добавленную стоимость продукта
- Производят продукт, представляющий 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

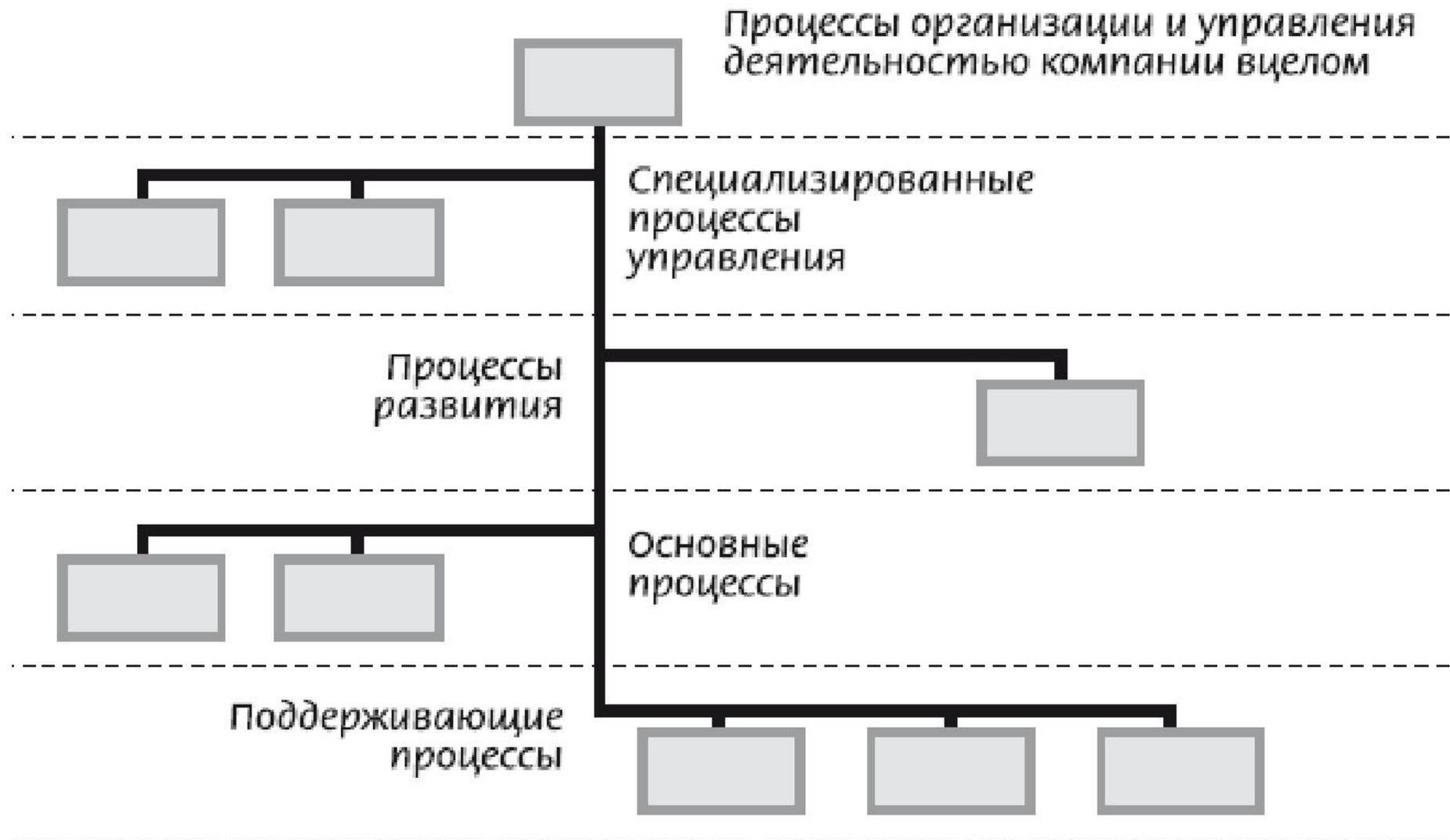
## Бизнес-процессы развития

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

## Процессы управления

- Нацелены на управление деятельностью компании

# Пример представления организационной схемы компании с привязкой к типологии бизнес-процессов

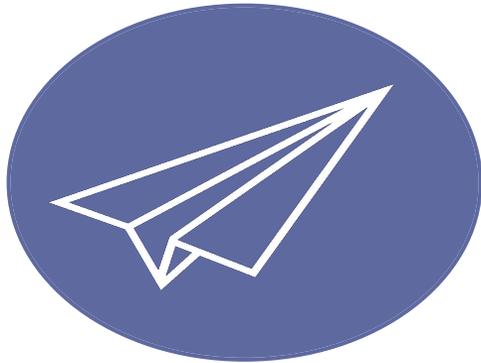


# Позиционирование бизнес-процессов в корпоративной архитектуре



# Модель регламентации в организации при процессном подходе



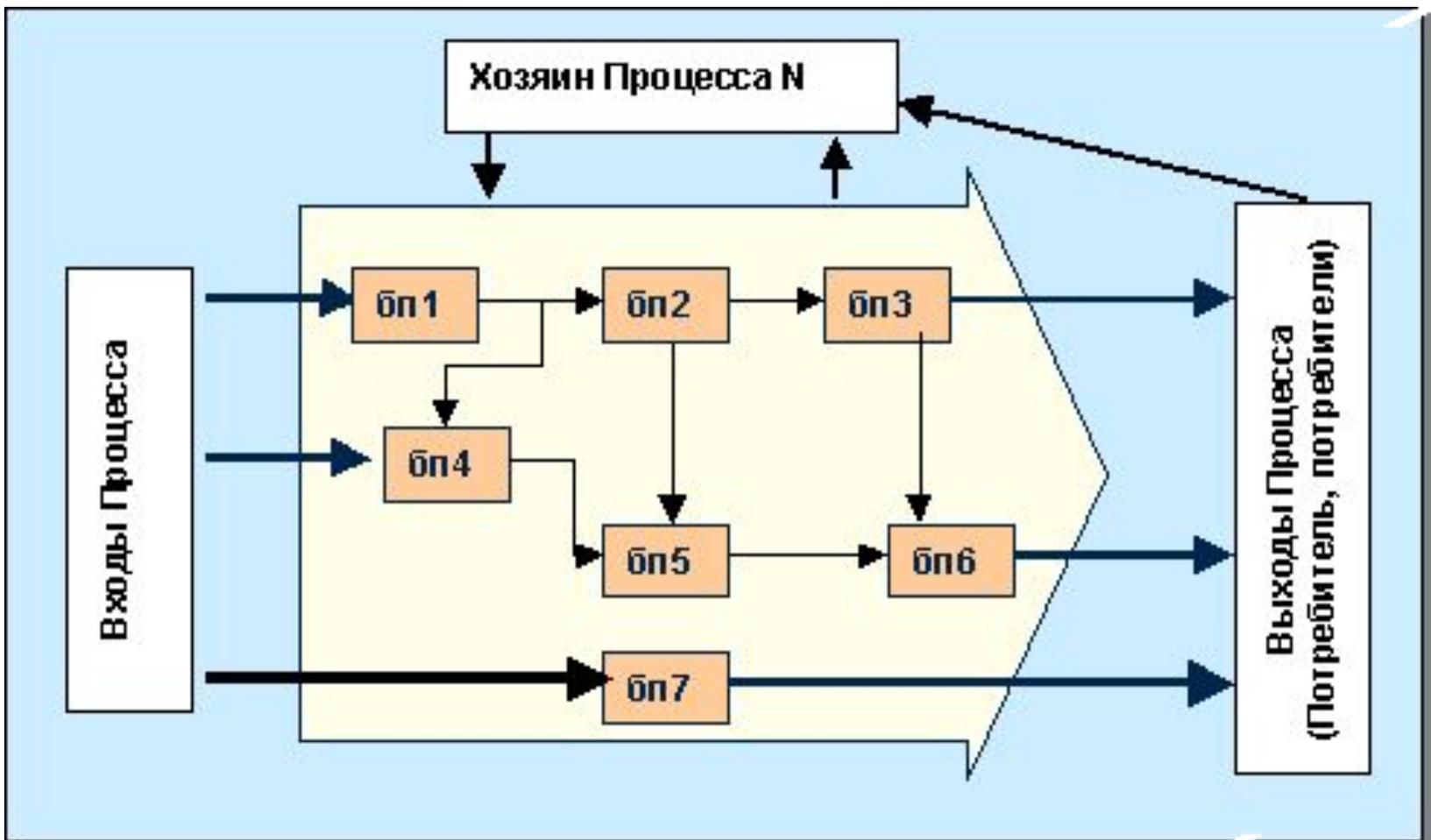


**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ПРЕДСТАВЛЯЕТ ИЗ СЕБЯ МАТРИЧНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ, КОГДА ПРОЦЕСС ПРОНИЗЫВАЕТ НЕСКОЛЬКО ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ИМЕЕТ ХОЗЯИНА (НАПРИМЕР, РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА), КОТОРЫЙ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НАЧАЛЬНИКОМ ЭТИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.**

**ПРИ ЭТОМ, КАК ПРАВИЛО, ВСЕ ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УЖЕ ОПРЕДЕЛЕННЫ И ОПИСАНЫ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РЕСУРСЫ РАСПРЕДЕЛЕННЫ И ДЕЛО ОСТАЕТСЯ ЗА ОПРЕДЕЛЕНИЕМ ПРИОРИТЕТОВ РАБОТ ПО СКВОЗНЫМ ПРОЦЕССАМ.**

**ЕСЛИ ВСЕ ЭТО НЕ СДЕЛАНО, ВОЗНИКАЕТ КОНФЛИКТ МЕЖДУ ХОЗЯИНОМ ПРОЦЕССА И НАЧАЛЬНИКАМИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, И, КАК СЛЕДСТВИЕ, БОРЬБА ЗА РЕСУРСЫ И УХОД ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.**

## Декомпозиция бизнес- процесса в сеть бизнес- процессов



Данный процесс выполняют 5 сотрудников во главе с Хозяином Процесса:

**Х** – Хозяин Процесса,

**Г/с** – главный специалист;

**С** – специалист;

**и1** – исполнитель 1;

**и2** – исполнитель 2