

**МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ  
ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

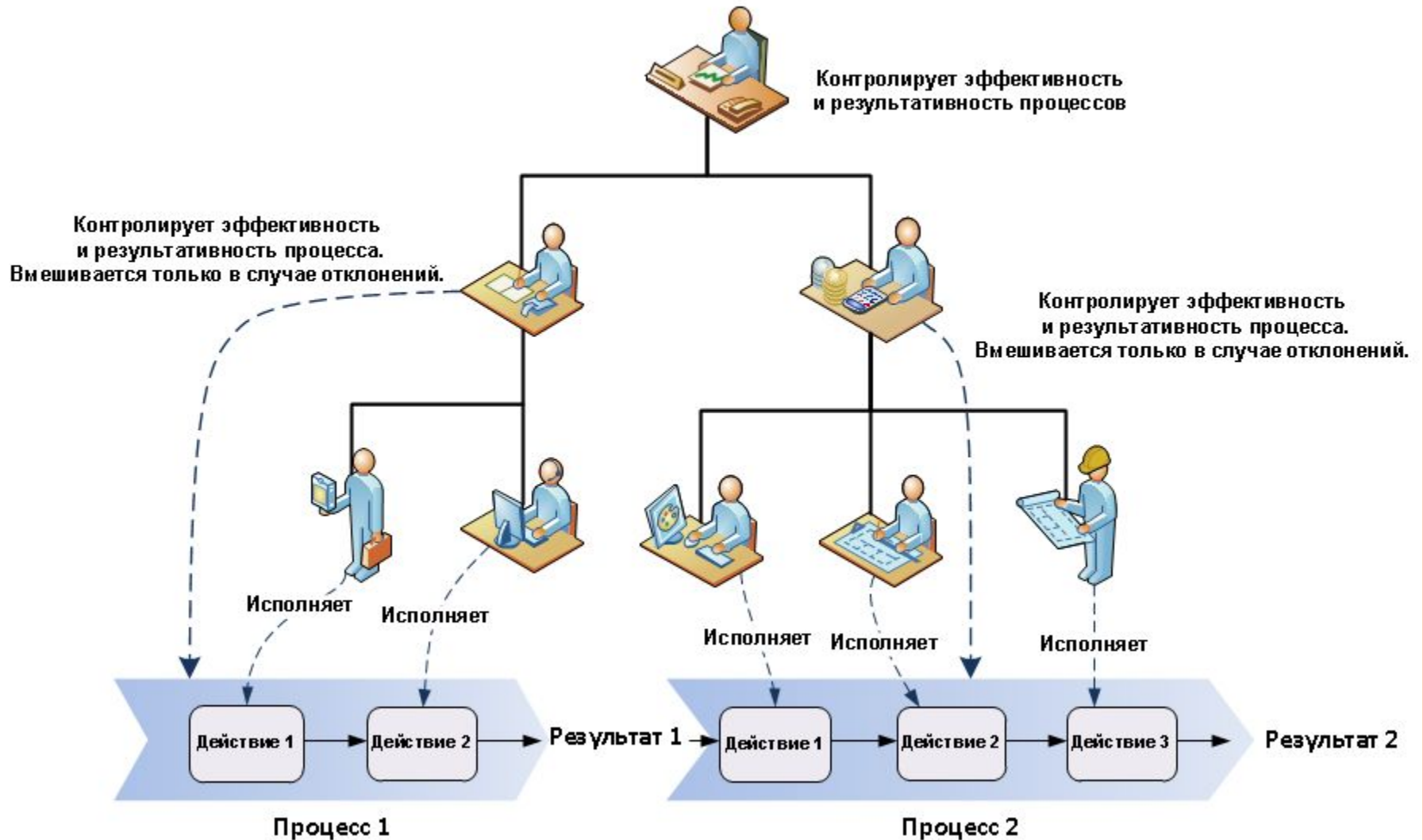
**Процесс и его компоненты**

# ИСТОРИЯ ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

1. IX-XIII вв. цеховая организация производства.
2. XIV-XV вв. появление новой формы организации промышленного производства – мануфактуры.
3. 80-90-е годы XIX в. – «Система научного управления производством» Ф. Тейлора. Принцип дифференциального производства.
4. Конец 80-х годов XX в. – переход к процессно-ориентированному управлению производством.



## Процесная схема управления



# ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Процессно-ориентированная организация - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов (процессов) и управление этими процессами.



# ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

Процессный подход позволяет:

1. Перейти от «точечного» текстового описания деятельности (Положения о подразделениях и Должностные инструкции) к полному формализованному графическому описанию деятельности, объединяющей основой которого является модель бизнес - процессов.
2. Выделить и использовать процессы в качестве объектов управления (раньше управляли функциями, выполняемыми определенным подразделением)



# ПРЕИМУЩЕСТВА ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

3. Сменить ориентацию вектора управления компании от «вертикальной» («на начальника») к «горизонтальной» («на Заказчика»). Именно Заказчик оценивает результаты выполнения процессов, а не начальник, стоящий выше по иерархии.

4. Описание деятельности организации (в том числе и процессов), сделанное с достаточной степенью полноты, исключительно трудоемко. Поэтому описание следует вести поочередно, начиная с критически важных для компании предметных областей, к которым относятся организационная структура, процессы и т .д.



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

## *Бизнес-процесс как деятельность:*

- работа «от начала до конца»;
- поток работы, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому;
- независимый компонент производственной системы, преобразующий вход в один или несколько выходов;
- одна или более связанных между собой процедур, которые совместно реализуют некую бизнес-задачу.



# ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

## *Бизнес-процесс как создание продукта /услуги:*

- множество внутренних шагов деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту
- связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и /или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными критериями





## ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

*Бизнес-процесс как формирование прибавочной и /или потребительной стоимости:*

- совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности “на выходе” реализуется товар, представляющий ценность для потребителя



# ПРЕДСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА



**Процесс** - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (ИСО 9000).

**Процесс** - это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.



# ЗАДАНИЕ ПРОЦЕССА

- Название (определение) процесса
- Реализуемая функция или их последовательность
- Участники процесса
- Ответственное лицо - владелец процесса
- Входные и выходные потоки, а также их поставщики (или потребители)
- Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные)
- Определяющая цель (цели) процесса
- Метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса
- Возможные риски и влияния процесса на субъектов процесса
- Документ - описание процесса

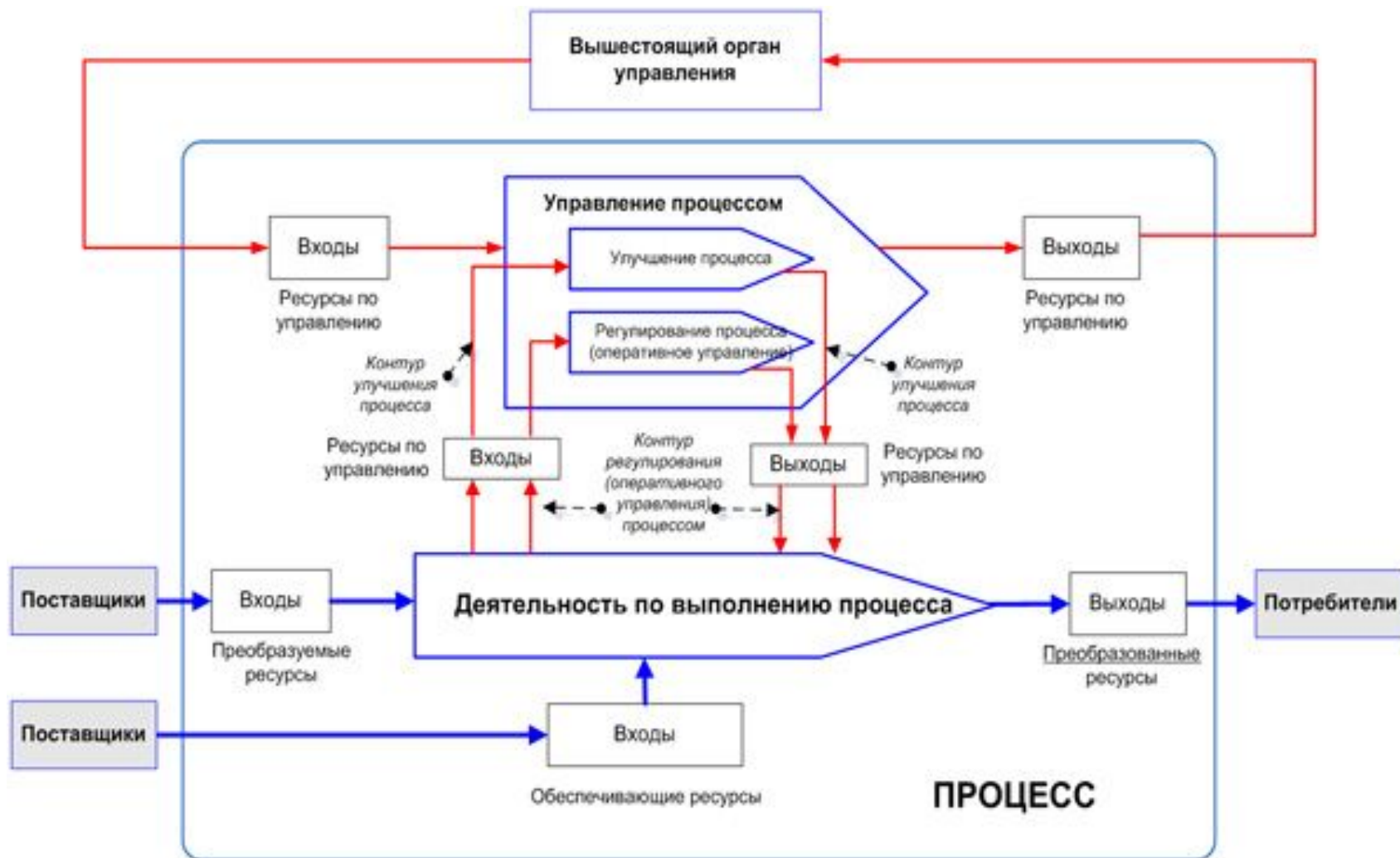


## ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- бизнес-процесс
- подпроцесс (субпроцесс )
- процедура
- функция
- транзакция (действие)



# СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА



# ЦЕЛИ ПРОЦЕССА

Каждый процесс должен иметь цель или систему целей, на достижение которых он направлен.

Цели определяются исходя из требований потребителей результатов (выходных потоков) процесса.

Цели могут меняться с течением времени.



# ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ И ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССОВ

Документирование - первый шаг к совершенствованию процессов.

Цель документирования процессов - описание их текущего состояния .

При документировании процессов необходимо стремиться к описанию реального, а не идеального состояния



## ЦЕЛИ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

- Разработка системы управления бизнес-процессами
- Внедрение стандартных методов представления и описания бизнес-процессов
- Снижение стоимости и повышение качества выполнения бизнес-процессов
- Стимулирование обсуждения регламентов взаимодействия между подразделениями
- Создание упорядоченной структуры взаимосвязанных бизнес-процессов системы менеджмента качества, однозначно понимаемой всеми сотрудниками организации
- Получение возможности повторного использования отдельных процессов в других процессах (использование модульного принципа)
- Поддержка управления работающими бизнес-процессами





# Подходы к идентификации процессов Организации

Различают два подхода:

1. Составление списка всех процессов, имеющих ключевое значение для организации
2. Системный подход - последовательное выделение следующих элементов :



## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ВЫДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ ПРИ СИСТЕМНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ

- *стратегия организации*, которая определяется и формируется:
- *заинтересованными сторонами*, которые :
- имеют определенные *ожидания в отношении продукции* организации, благодаря:
- *бизнес-процессам*, с помощью которых производят эту продукцию или услуги,
- а также обеспечивают *поддержку* и возможность их *производства*



# ВАРИАНТЫ ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

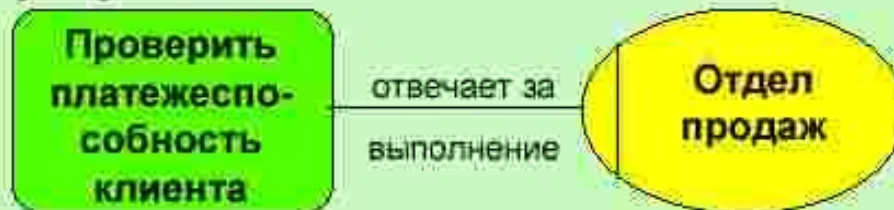
## Текстовый (структурированный текст)

«Отдел продаж отвечает за проверку платежеспособности клиента»

## Табличный

Операция	Подразделение	Отношение
Проверить платежеспособность клиента	Отдел продаж	Отвечает за выполнение

## Графический



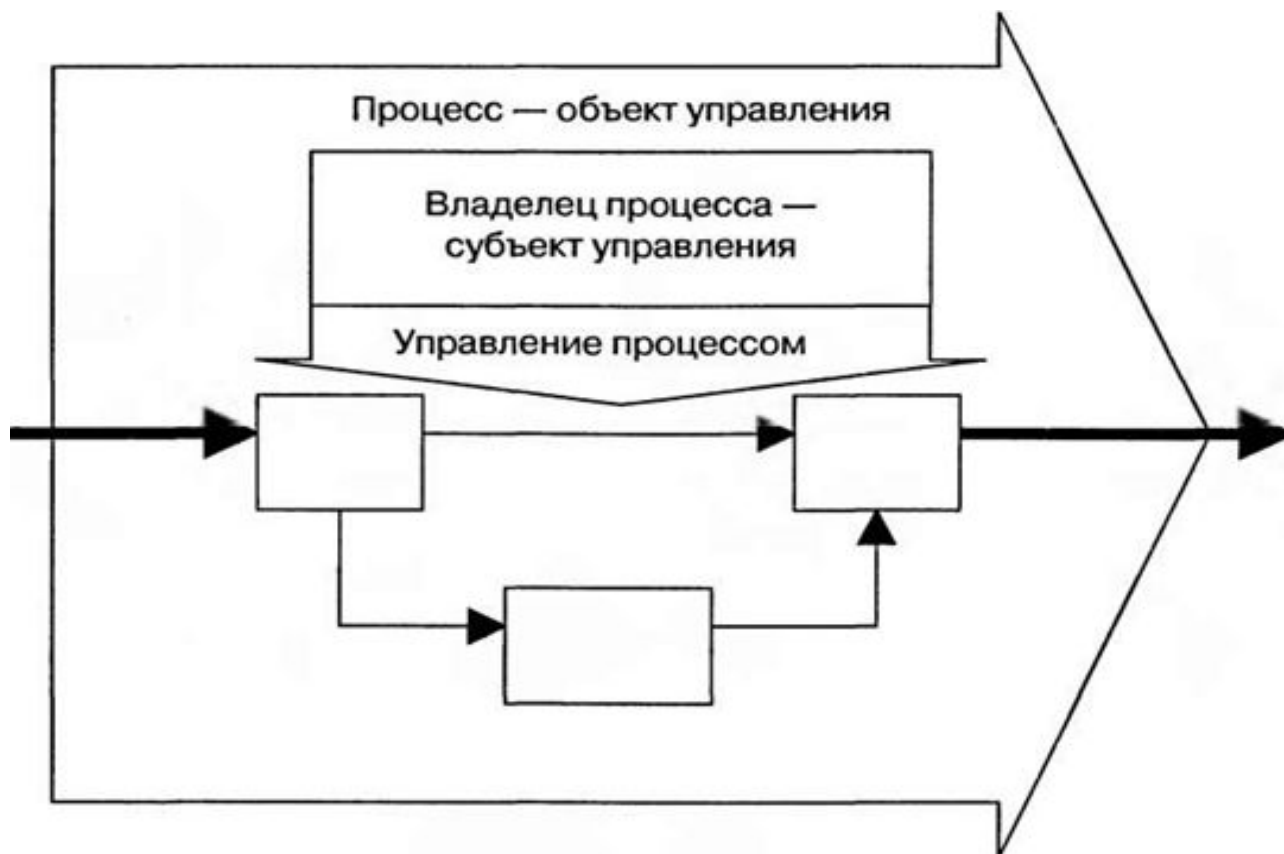
# ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА

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

*Негативный вариант – формальное назначение владельца бизнес-процесса без определения его полномочий и назначения ресурсов.*



# ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА ЯВЛЯЕТСЯ ЧАСТЬЮ ПРОЦЕССА



# КРИТЕРИИ ВЫБОРА ВЛАДЕЛЬЦА ПРОЦЕССА

- Детальное знание бизнес-процесса, компетентность и профессиональные знания
- Возможность влиять на людей и способствовать изменениям
- Умение разрешать вероятные конфликты
- Наличие коммуникативных способностей
- Понимание важности порученного дела и надлежащая мотивация



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЫХОДА, ВХОДА И РЕСУРСА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

**Выход** (продукт) — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

**Вход** бизнес-процесса — продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

**Ресурс** бизнес-процесса — материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса.



# ПРЕВРАЩЕНИЕ ВХОДА В ВЫХОД, А ЗАТЕМ В РЕСУРС ОСНОВНОГО ПРОЦЕССА





# КАТЕГОРИИ ВХОДОВ ИЛИ РЕСУРСОВ

## *Ресурсы процесса:*

- находятся под управлением владельца процесса;
- их объем планируется на большое количество циклов или длительный период работы процесса.

## *Входы процесса:*

- поступают в процесс извне;
- их объем планируется на один или несколько циклов работы процесса, или выпуск определенного объема продукта.



# ПОНЯТИЕ ВНЕШНЕГО КЛИЕНТА

К числу внешних клиентов относятся 5 основных групп лиц, заинтересованных в успешной деятельности организации:

- **клиенты** (потребители основных продуктов, производимых организацией);
- **собственники** (акционеры, инвесторы);
- **персонал** (сотрудники и руководители организации);
- **поставщики** (поставщики входящих материалов, комплектующих и продуктов, субподрядчики и партнеры, аутсорсинговые компании);
- **общество** (налоговые, федеральные и муниципальные органы, общественные организации, т.е. все внешние организации, которые используют результаты деятельности предприятия, в том числе информацию).



## КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПО ХАРАКТЕРУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАВАЕМОМУ ПРОДУКТУ

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
<b>Основные процессы (процессы основной деятельности)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назначение процессов — создание основных продуктов</li> <li>2. Результат — основной продукт и/или полуфабрикат для его изготовления</li> <li>3. Процессы лежат на пути создания основных продуктов</li> <li>4. Процессы добавляют к продукту ценность для потребителя</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внешние клиенты</li> <li>2. Конечные потребители</li> <li>3. Внутренние клиенты - другие процессы организации</li> </ol>



**Вспомо-  
гатель-ные  
процессы**

1. Назначение процессов — обеспечение деятельности основных процессов
2. Результат — ресурсы для основных процессов
3. Деятельность процессов не касается основных продуктов
4. Процессы добавляют продукту стоимость

1. Внутренние клиенты — другие процессы организации

**Процесс  
управления  
организа-  
цией**

1. Назначение процесса — управление деятельностью всей организации
2. Результат — деятельность всей организации

1. Собственники (инвесторы)
2. Потребители (клиенты)
3. Персонал (сотрудники)
4. Поставщики и субподрядчики
5. Общество (внешняя среда)

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЦЕССОВ

## Основные бизнес-процессы

**Роль:** источники доходов определяют профиль бизнеса, имеют стратегическое значение..

**Перспектива:** развитие или отмирание в зависимости от востребований рынка и стратегии компании

## Поддерживающие бизнес-процессы

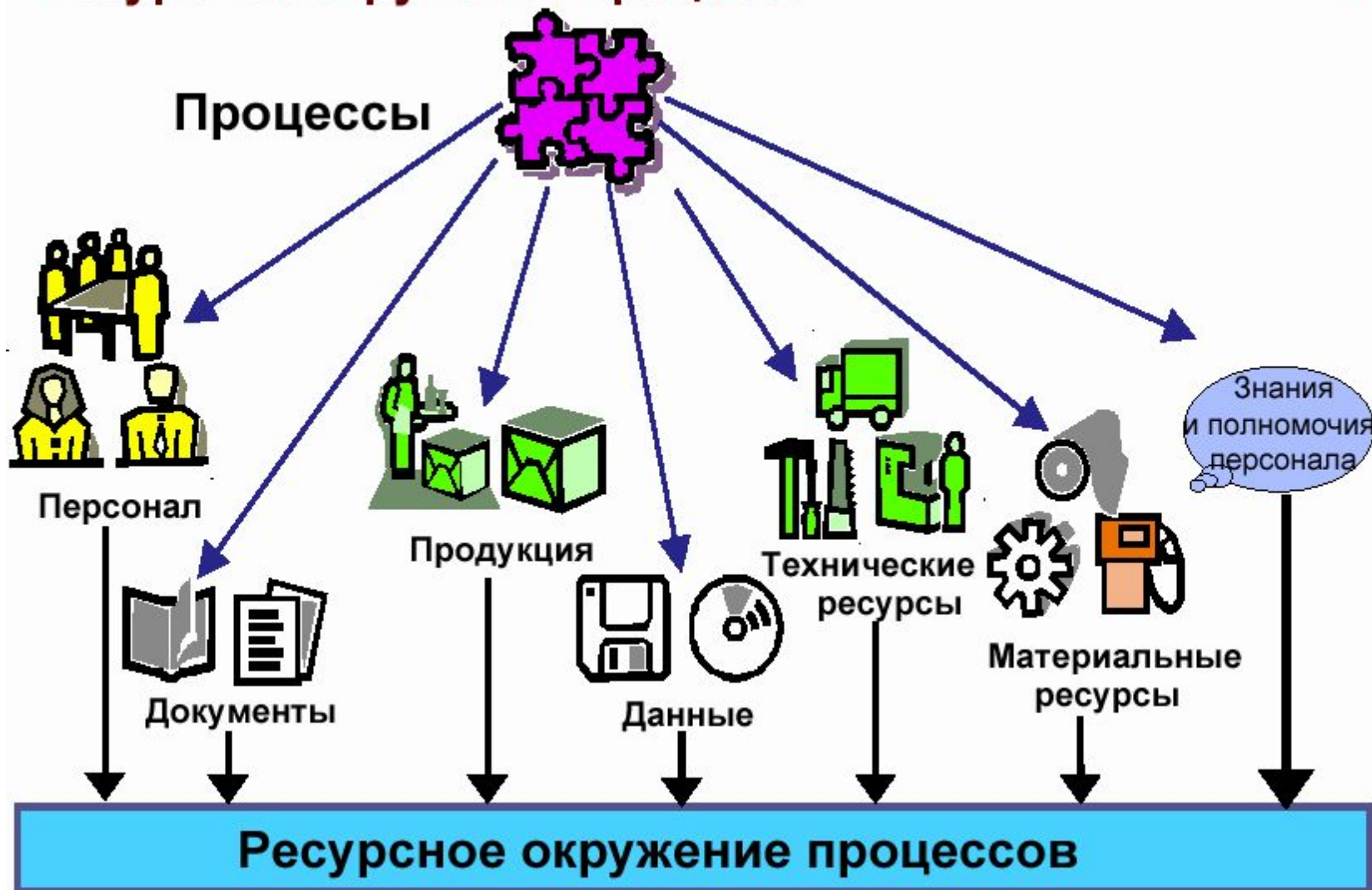
**Роль:** создаваемые продукты могут продаваться вовне, но в этом качестве не имеют стратегического значения.

**Перспектива:**

- Превращение в основной бизнес-процесс.
- Отмирание в случае наличия на рынке конкурентоспособных альтернатив (аутсортинг)



# Ресурсное окружение процесса



# СВОЙСТВА ПРОЦЕССА

- **Результативность** - характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей
- **Определенность** - отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию
- **Управляемость** - характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов /услуг, отвечающих определенным целевым показателям
- **Эффективность** - отражает, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса



# СВОЙСТВА ПРОЦЕССА

- **Повторяемость** - характеризует способность процесса создавать выходные потоки с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях
- **Гибкость (адаптируемость)** - способность процесса приспособливаться к изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность
- **Стоимость** - определяет совокупную стоимость выполнения функций процесса и передачи результатов от одной функции к другой





# МОНИТОРИНГ И ИЗМЕРЕНИЕ ПРОЦЕССОВ



# МЕТРИКИ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОЦЕССОВ

1. Отношение фактического времени выполнения процесса к плановому времени выполнения
2. Степень автоматизации по количеству функций (количество функций с возможностью автоматизации /общее количество функций процесса)
3. Степень автоматизации по времени (суммарное время автоматизированных работ / суммарное время выполнения всех работ )
4. Отношение суммарного времени выполнения функций процесса к суммарному времени ожидания
5. Отношение суммарного времени выполнения функций - интерфейсов взаимодействия с другими процессами к суммарному времени ожидания.



# МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ И СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ПОЗВОЛЯЮТ ВЫЯВЛЯТЬ:

- дублирование функций,
- узкие места,
- затратные центры,
- качество выполнения отдельных операций,
- избыточные операции,
- отсутствие или неполноту информации,
- возможности автоматизации,
- возможности внедрения систем управления качеством,
- возможности сертификации по ISO 9000.

