

Модель бизнес-процессов верхнего уровня

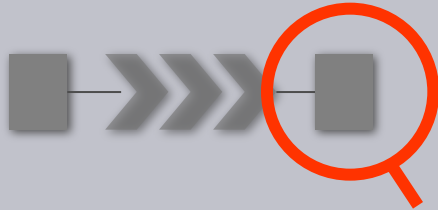
Лозовицкий Игорь Борисович

Введение: ключевые понятия

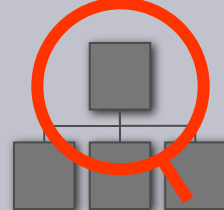
- Модель бизнес-процесса. Отображение бизнес-процесса, создаваемое для решения прикладных задач при помощи специализированного языка.
- Типология процессов. Основные и поддерживающие процессы. Процессы управления. Процессы развития.
- Модель процессов верхнего уровня. Агрегированная модель бизнес-процессов компании.
- Модель процессов алгоритмическая. Модель бизнес-процессов компании, отражающая логику исполнения работ.
- Модель процессов потоковая. Модель бизнес-процессов компании, отражающая потоки объектов (ресурсы, информация).

Принципы системы менеджмента качества

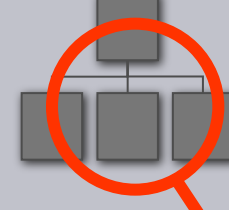
1. Ориентация на потребителя



2. Лидерство руководителя



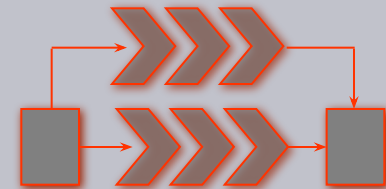
3. Вовлечение работников



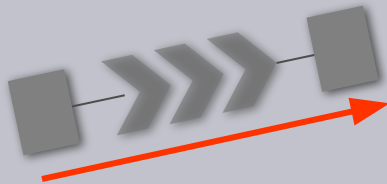
4. Процессный подход



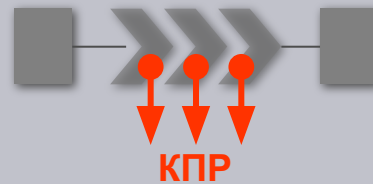
5. Системный подход к менеджменту



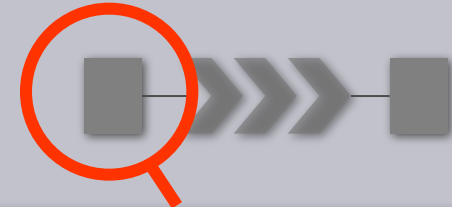
6. Постоянное улучшение



7. Принятие решений, основанных на фактах



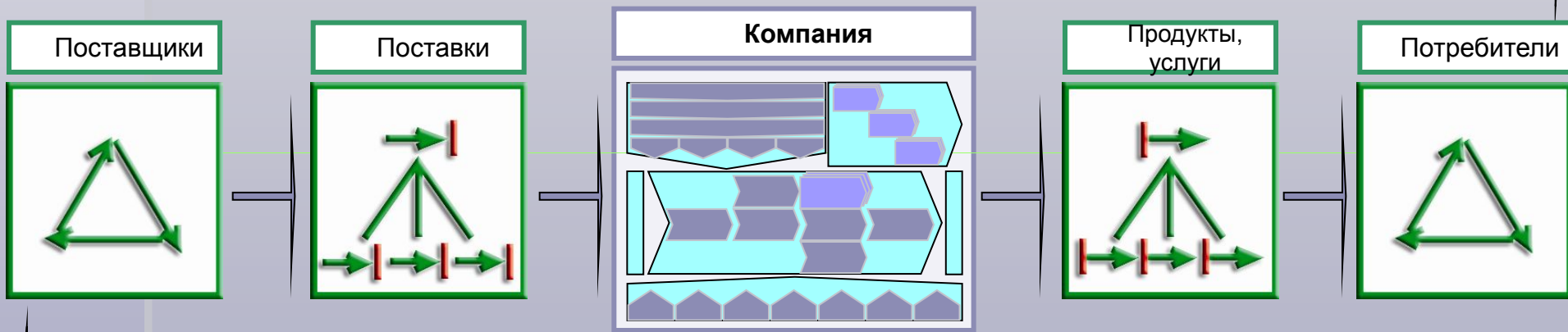
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками



Корпоративная архитектура

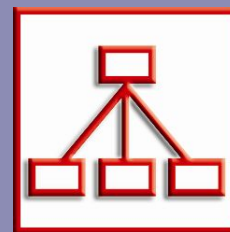
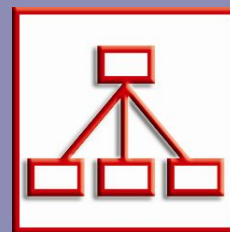
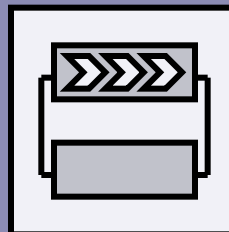
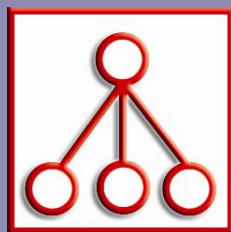
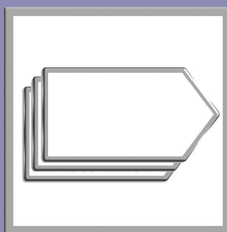
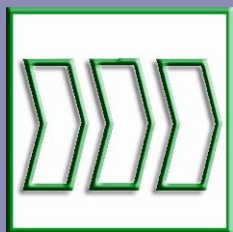
Компания, реализуя процессы и проекты, предоставляет продукты и услуги, потребляя и перерабатывая ресурсы

Поток продуктов и услуг



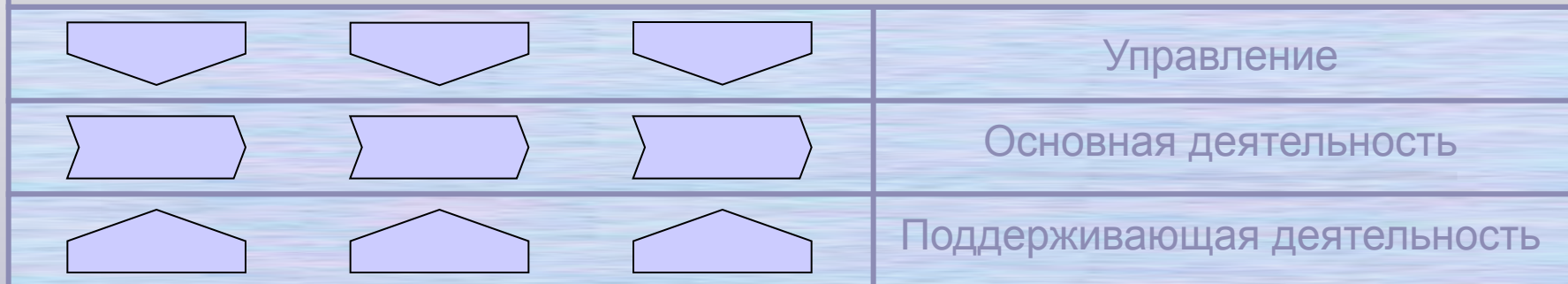
Финансовый поток

Для организации своей деятельности компания использует бизнес-модели (процессы, проекты, функции, цикл управления, оргструктура, финструктура)

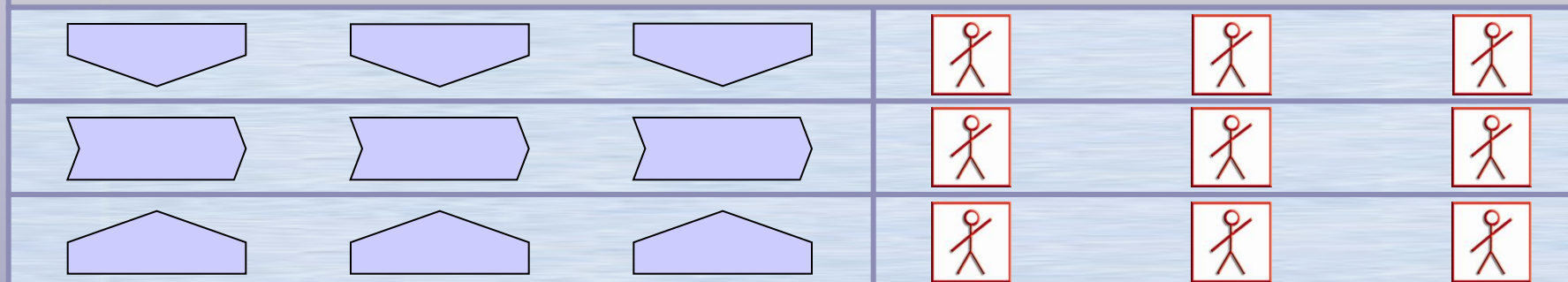


Пошаговое построение модели бизнес-процессов верхнего уровня

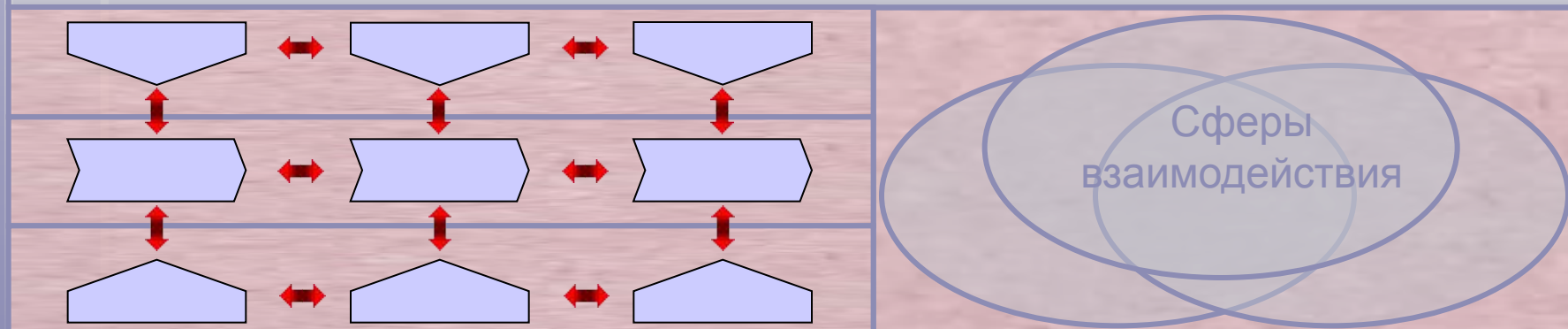
1. Систематизировать процессы компании



2. Назначить хозяев процесса



3. Уточнить сферы взаимодействия процессов



Классификация бизнес-процессов на основные, обеспечивающие, управления и развития

Основные бизнес-процессы

- создают добавленную стоимость продукта;
- создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;
- формируют результат, за который внешний клиент готов платить деньги;
- нацелены на получение прибыли.

Поддерживающие бизнес-процессы

- клиентами являются основные бизнес-процессы;
- создают инфраструктуру компании.

Бизнес-процессы развития

- нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- обеспечивают совершенствование деятельности компании.

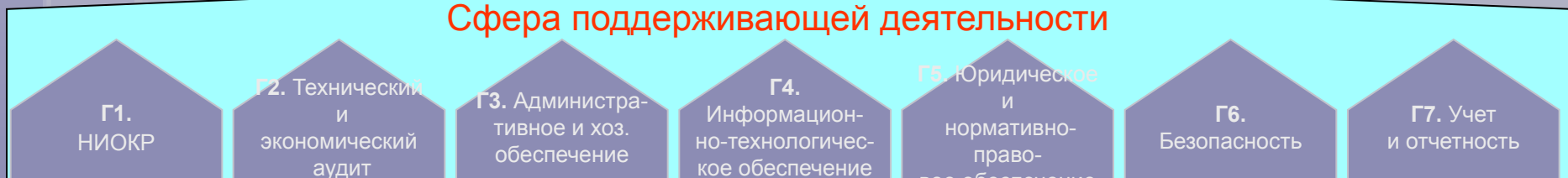
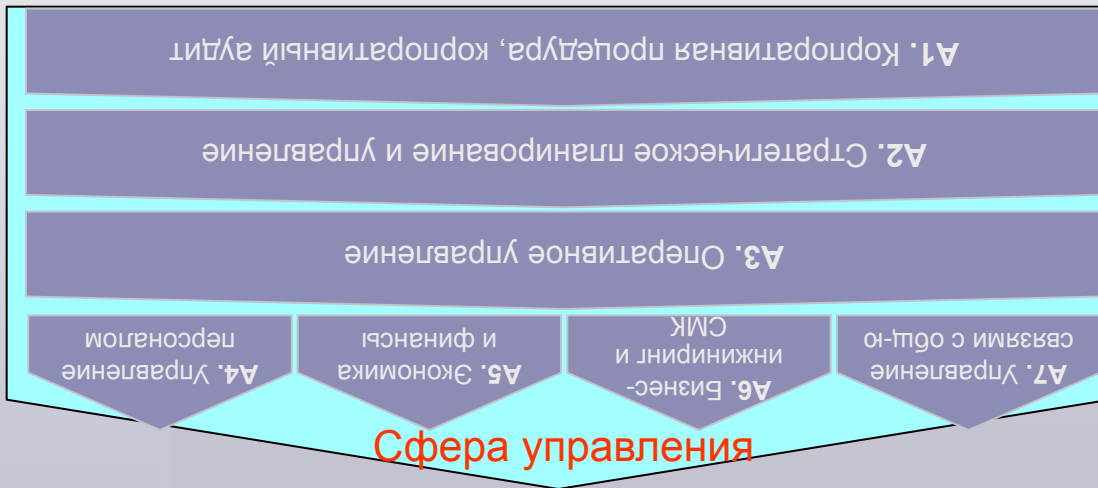
Процессы управления

- нацелены на управление деятельностью компании.

Характеристика процессов верхнего уровня

Типы процессов	Характеристики	Потребители
<p>А. Сфера управления Компанией (процессы управления)</p>	<p>Назначение процесса – управление деятельностью всей Компании Результат – реализация целей деятельности всей Компании</p>	<p>Собственники (инвесторы) Потребители (клиенты) Персонал (сотрудники) Поставщики и субподрядчики</p>
<p>Б. Сфера развития (инвестиционные проекты и проекты развития)</p>	<p>Назначение проектов – развитие Компании Результат – получение конкурентных преимуществ; сохранение и повышение позиций Компании на рынке продуктов и услуг, реализация задач проектов</p>	<p>Внутренние потребители – другие процессы Компании</p>
<p>В. Сфера основной деятельности (основные процессы и проекты)</p>	<p>Назначение процессов и проектов – создание и предоставление потребителю основных продуктов и услуг Результат – основные продукты и услуги</p>	<p>Внешние клиенты – конечные потребители Внутренние потребители – другие процессы Компании</p>
<p>Г. Сфера поддерживающей деятельности (поддерживающие процессы)</p>	<p>Назначение процессов – обеспечение деятельности основных процессов и проектов сферы развития Результат – ресурсы для основных процессов и проектов сферы развития Деятельность процессов не касается основных продуктов</p>	<p>Внутренние потребители – другие процессы Компании</p>

Модель бизнес-процессов верхнего уровня



Политика описания бизнес-процессов

A1. Корпоративная процедура, корпоративный аудит

A2. Стратегическое финансовое планирование и управление

Функциональное описание

A3. Операционное управление

A4. Управление персоналом

A5. Экономика и финансы

A6. Бизнес-информационные технологии

A7. Управление связями с общественностью

Сфера управления

Сфера развития

Проектное и функциональное описание

B1. Программы

B2. Проекты

Сфера основной деятельности

Политики, процессное и функциональное описание

B1. Маркетинг

B2. Поставки, комплектация и материально-техническое снабжение

B4. Техпереворужение и модернизация

B5. Производство э/э

B5. Производство э/э и т/э с соблюдением требований безопасности

B6. Ремонты

B7. Реализация э/э и т/э

Поставщики

Потребители

Сфера поддерживающей деятельности

Функциональное описание

G1. НИОКР

G2. Технический и экономический аудит

G3. Финансовое и хозяйственное обеспечение

G4. Информационно-технологическое обеспечение

G5. Юридическое, нормативно-правовое обеспечение

G6. Безопасность

G7. Учет и отчетность

Основные характеристики политик



Политика компании в области производства

Промышленная безопасность

Сфера применения

Производственная деятельность

Цели и задачи

- достижение максимальной прибыли, рост капитализации и стабильности компании

- достижение максимально необходимого объема реализации продукции

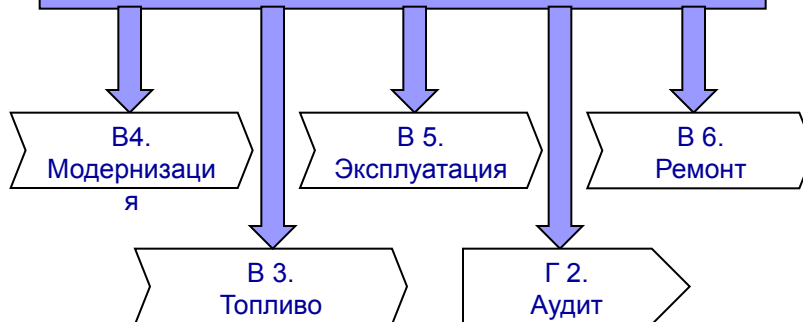
- повышение надежности и безаварийности работы энергооборудования

- ввод в эксплуатацию нового высокоэффективного оборудования

Нормативные ссылки

- ❖ ФЗ «Об электроэнергетике»
- ❖ ФЗ «О промышленной безопасности ОПФ»
- ❖ ФЗ «Об основах охраны труда в РФ»
- ❖ Правила технической эксплуатации
- ❖ Правила работы с персоналом
- ❖ Правила организации ТО и ремонта
- ❖ Положение об инвестиционной деятельности

Классификация Бизнес-процессов



Показатели эффективности

- соблюдение диспетчерского графика нагрузки и рабочей мощности

- отсутствие несчастных случаев, аварий, снижение числа инцидентов

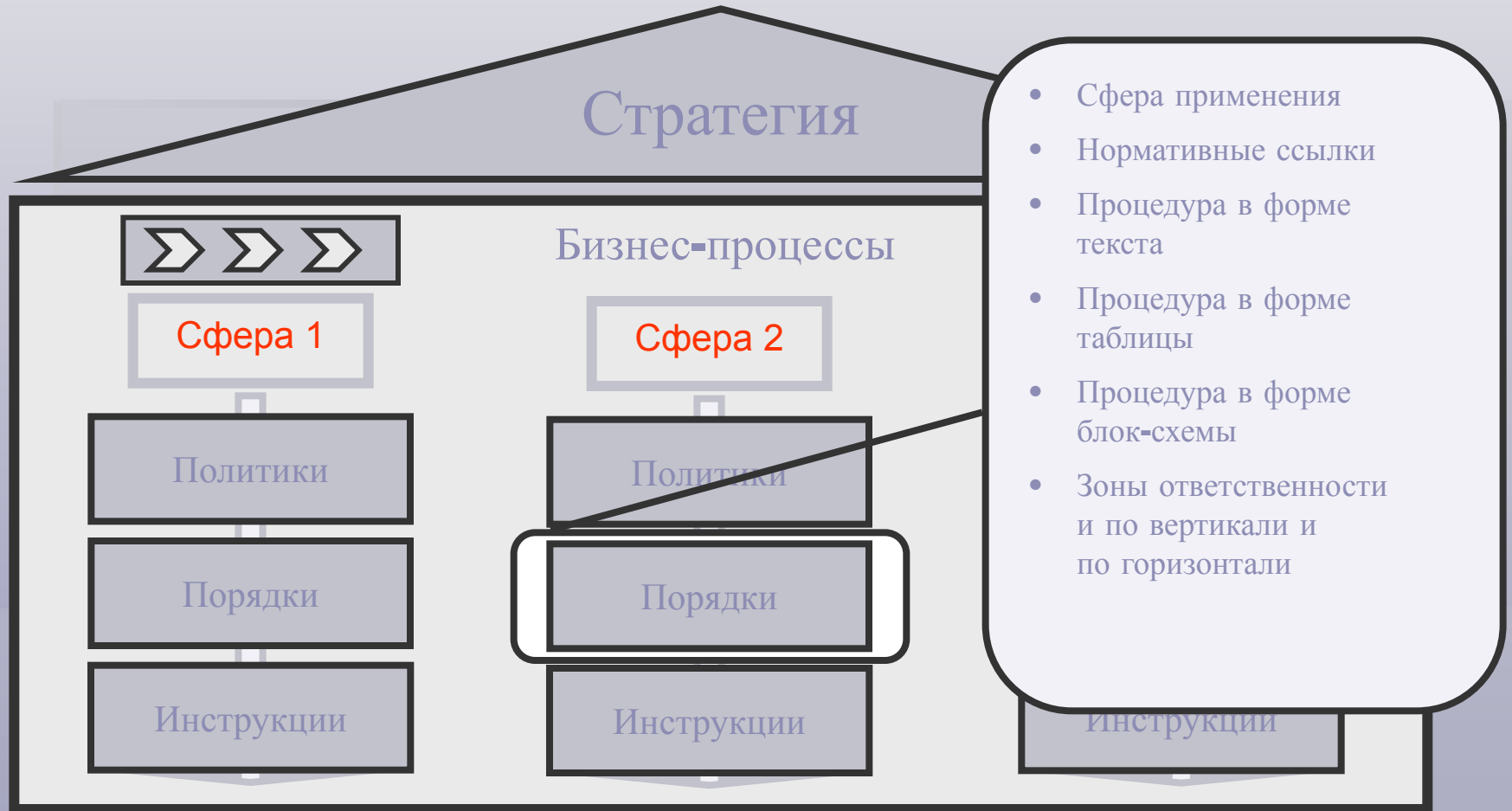
- удельный расход условного топлива на производство электроэнергии

- выполнение планов по вводам новых мощностей и объектов

Основные риски, связанные с аспектами производственной деятельности:

- износ основных средств
- коэффициент использования установленной мощности
- квалификация ремонтного и эксплуатационного персонала

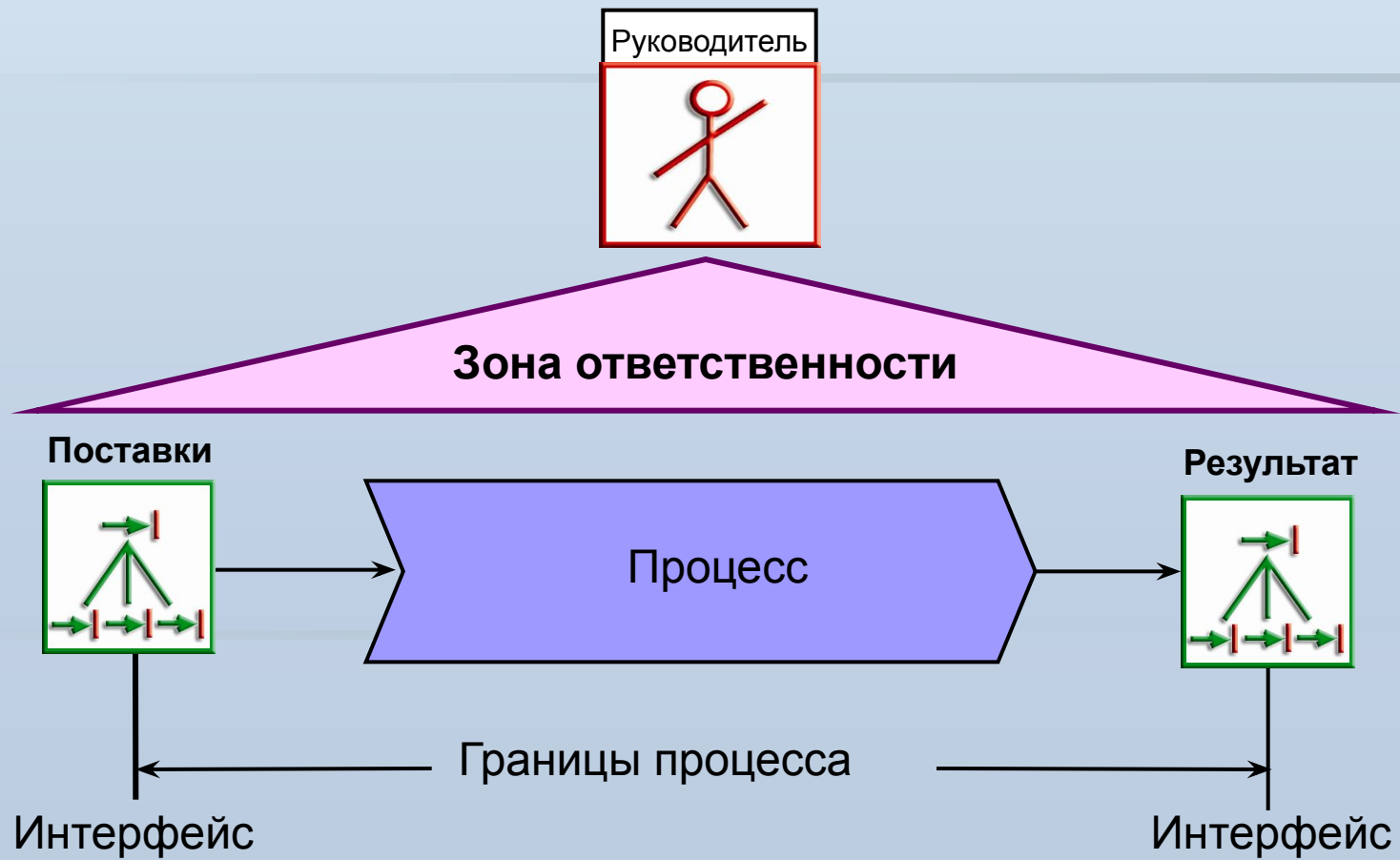
Основные характеристики порядков



Модель бизнес-процессов верхнего уровня



Владелец бизнес-процесса



Перечень запрещенных выражений в в/ч 15653

1. Первый раз слышу...
2. Звонил, но не дозвонился...
3. Заходил, но вас не было...
4. Искал, но не нашел...
5. А я думал , что ...
6. Это было еще до меня...
7. А я докладывал...
8. Наверное, команда не прошла...
9. А мне никто не говорил...
10. А почему я?...
11. Не слышал ...
12. Не знаю ...
13. Не передавали ...
14. Хотел как лучше ...
15. Я хотел, но не получилось ...
16. Я хотел доложить, но вас не было
17. Я ему сказал, но он не сделал ...
18. Меня в это время не было, кажется я был ...(болел, был в отпуске)

Командир в/ч 15653
капитан 1 ранга

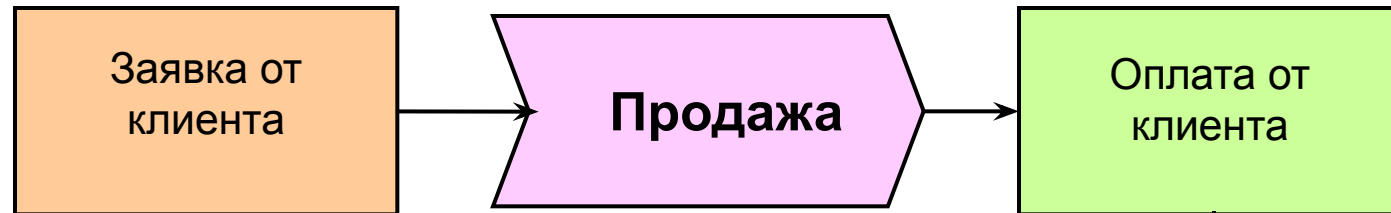
В. Федоров

Границы процесса можно проводить по-разному

Вариант 1



Вариант 2



Интерфейсы

Границы процесса

Интерфейсы

Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы

Процессы верхнего уровня	Ответственные руководители	Головные подразделения
А. Сфера управления (процессы управления)		
А 1. Корпоративная процедура, корпоративный аудит	Заместитель ГД по корпоративной политике, стратегии и правовому обеспечению	Департамент корпоративной политики и управления капиталом
А 2. Стратегическое планирование и управление	Заместитель ГД по корпоративной политике, стратегии и правовому обеспечению	Департамент корпоративной политики и управления капиталом
А 3. Оперативное управление	Генеральный директор	Правление
А 4. Управление персоналом	Заместитель ГД по организационной работе	Департамент управления персоналом
А 5. Экономика и финансы	Заместитель ГД по экономике и финансам	Департамент корпоративных финансов, Департамент экономического планирования и анализа
А 6. Бизнес-инжиниринг и СМК	Руководитель проектного офиса	Проектный офис
А 7. Внешние связи (PR, GR)	Помощник ГД – начальник отдела по связям с общественностью и СМИ	Отдел по связям с общественностью

Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы

Процессы верхнего уровня	Ответственные руководители	Головные подразделения
Б. Сфера развития (инвестиционные программы и проекты, проекты развития)		
Б 1. Инвестпрограммы	Заместитель ГД по технической политике	Департамент технического развития и инвестиций
Б 2. Проекты развития	Руководитель проектного офиса	Руководитель проектного офиса

Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы

Процессы верхнего уровня	Ответственные руководители	Головные подразделения
В. Сфера основной деятельности (основные процессы и проекты)		
В 1. Маркетинг	Заместитель ГД по реализации э/э на ОРЭ и т/э	Департамент маркетинга
В 2. Поставки, комплектация и материально-техническое снабжение	Заместитель ГД по логистике	Департамент технического развития и инвестиций
В 3. Топливо	Заместитель ГД по экономике и финансам	Департамент топливообеспечения
В 4. Техпервооружение и модернизация	Заместитель ГД по технической политике	Департамент технического развития и инвестиций
В 5. Производство э/э и т/э, обслуживание и промышленная безопасность	Заместитель ГД по технической политике	Департамент управления производством и охраной труда
В 6. Ремонты	Заместитель ГД по технической политике	Департамент управления производством и охраной труда
В 7. Реализация э/э и т/э	Заместитель ГД по реализации э/э на ОРЭ и т/э	Департамент реализации энергии

Модель закрепления ответственности за бизнес-процессы

Процессы верхнего уровня	Ответственные руководители	Головные подразделения
Г. Сфера поддерживающей деятельности (поддерживающие процессы)		
Г 1. НИОКР	Заместитель ГД по технической политике	Департамент технического развития и инвестиций
Г 2. Технический и экономический аудит	Заместитель ГД по технической политике	Департамент технического развития и инвестиций
Г 3. Логистика и транспорт	Заместитель ГД по логистике	Департамент ресурсного обеспечения и логистики
Г 4. Информационно-технологическое обеспечение	Заместитель ГД по технической политике	Департамент информационных технологий
Г 5. Юридическое и нормативно-правовое обеспечение	Заместитель ГД по корпоративной политике, стратегии и правовому обеспечению	Департамент правового обеспечения
Г 6. Безопасность	Заместитель ГД по организационной работе	Департамент информационно-аналитической политики
Г 7. Учет и отчетность	Заместитель ГД по экономике и финансам	Департамент бухгалтерского учёта и отчётности

Развитие модели бизнес-процессов

Шаг 1

Модель
процессов
верхнего
уровня

Разработка
методики
процессного
описания

Обучение
сотрудников
методики
процессного
описания

Результат: разработка верхнеуровневых моделей, гармонизация Положений о структурных подразделениях с моделью бизнес-процессов, разработка методологического руководства «Соглашение о моделировании»

Шаг 2

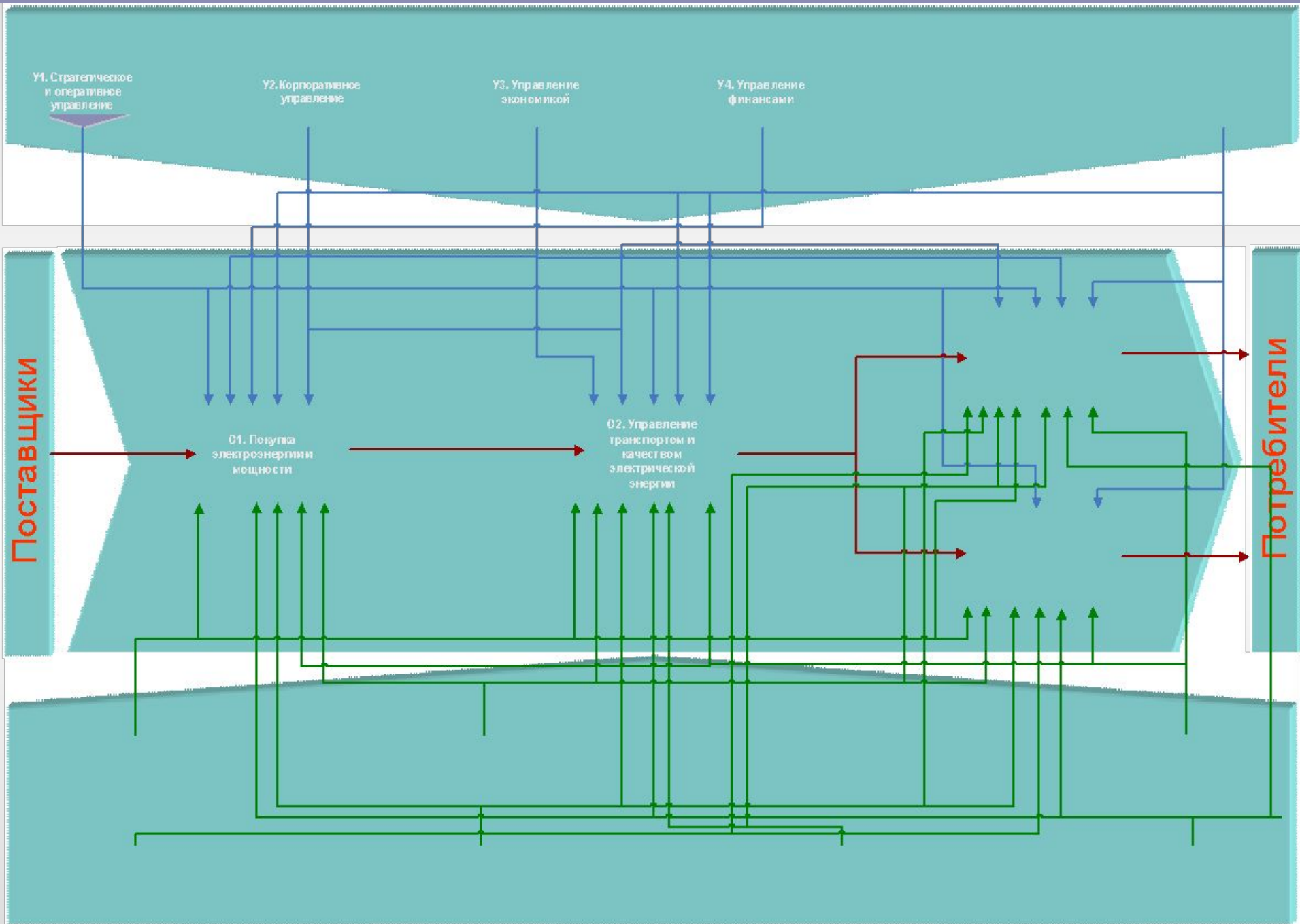
Разработка
классификатора
функций

Разработка
диаграмм,
уточнение
классификатора

Разработка
регламентов
бизнес-
процессов

Результат: разработка функциональной модели организации (классификатор функций), совершенствование регламентирующей документации (выход на новый качественный уровень), создание условий для внедрения Процессного подхода

Диаграмма существенных связей основных бизнес-процессов



Для окончательного формирования перечня бизнес-процессов верхнего уровня необходимо провести анализ характеристик и показателей процессов:

I. Определение типа процесса

- 1. Назначение процесса
- 2. Результат процесса
- 3. Потребитель процесса
- 4. Отнесение к жизненному циклу продуктов/услуг
- 5. Исполнитель процесса

II. Отнесение процесса к бизнес-процессу верхнего уровня

- 1. Показатель фрагментации процесса (количество подразделений - исполнителей, участвующих в процессе)
- 2. Показатель сложности процесса – количество процессов на первом уровне детализации
- 3. Количество взаимосвязей с бизнес-процессами верхнего уровня
- 4. Ориентация на лучшие практики

Бизнес-процесс «Реализация электроэнергии и мощности»

1. Бизнес-процесс «Реализация электроэнергии и мощности» относится к основному бизнес-процессу по результатам анализа его следующих характеристик:

1.1. Назначение процесса

- Процесс, который ведет к созданию основной услуги по реализации, ее качества

1.2. Результат процесса

- Объем электроэнергии и мощности для поставки абонентам, денежные средства

1.3. Потребитель процесса

- **Внешние потребители:** абоненты
- **Внутренние потребители - основные бизнес-процессы верхнего уровня:** О1.Формирование балансов, Об. Коммерческий учет

1.4. Отнесение к жизненному циклу продуктов/услуг

- Процесс принадлежит жизненному циклу основной услуги – реализации электроэнергии.

1.5. Исполнитель процесса

- Производственные подразделения: Управление транспорта э/э, Отделения;
- Функциональные подразделения: Управление договорной работы, Правовое управление, Управление казначейством, Управление бухгалтерского учета и отчетности

2. Бизнес-процесс «Реализация электроэнергии и мощности» относится к бизнес-процессу верхнего уровня по результатам анализа его следующих характеристик:

2.1. Показатель фрагментации процесса

- Показатель фрагментации = 10 в Исполнительном аппарате и отделениях

2.2. Показатель сложности процесса – количество процессов на первом уровне детализации

- Количество процессов = 4

2.3. Количество основных взаимосвязей с бизнес-процессами верхнего уровня

- Количество взаимосвязей = 13

2.4. Ориентация на лучшие практики

- Включен в модель бизнес-процессов верхнего уровня ОАО «Тюменская энергосбытовая компания», ОАО АК «Якутскэнерго»

Первая и вторая детализация бизнес-процесса «У 1»

У1.
Стратегическое
и оперативное
управление

У2.
Корпоративное
управление

У3.
Управление
экономикой

У4.
Управление
финансами

У5.
Управление
персоналом

У6.
Управление
качеством

У7.
Управление
закупками

О1. Покупка
электроэнергии и
мощности

О2. Управление
транспортом
электрической
энергии

О3. Реализация
электроэнергии и
мощности

О4. Оказание
дополнительных
услуг

**У1. Стратегическое
и оперативное
управление**

**У 1.1
Стратегическое
управление**

**У 1.1.1 Стратегическое
планирование**

**У 1.1.2 Управление
проектами развития**

**У 1.1.3 Управление
инвестпрограммами**

**У 1.2 Оперативное
управление**

**У 1.2.1 Обеспечение соответ-я
оперативного управления
стратегическому планиров-ю**

**У 1.2.2 Управление
бизнес-процессами**

**У 1.2.3
Административное
управление**

В1. Учет и
отчетность

В2. Информационно-
технологическое
обеспечение

В3. Правовое
обеспечение

В4. Документационное
обеспечение

В5. Материально-
техническое
обеспечение

В6. Метрологическое
обеспечение

В7. Управление
средствами СКУЭ

В8. Безопасность

Классификатор бизнес-процессов

Классификатор бизнес-процессов

Бизнес-процессы верхнего уровня компания	Первая детализация бизнес-процесса верхнего уровня	Вторая детализация бизнес-процесса верхнего уровня	Владелец процесса	Комментарии
Бизнес-процессы управления (у)				
У 1 (3) Стратегическое и оперативное управление			Генеральный директор	
	У 1.1 Стратегическое управление		Генеральный директор	
		У 1.1.1 Стратегическое планирование	Генеральный директор	
		У 1.1.2 Управление проектами развития	Генеральный директор	
		У 1.1.3 Управление инвестиционными проектами	Генеральный директор	
	У 1.2 Оперативное управление		Генеральный директор	
		У 1.2.1 Обеспечение соответствия оперативного управления стратегическому планированию	Генеральный директор	
		У 1.2.2 Управление бизнес-процессами	Генеральный директор (первый заместитель Генерального директора)	
		У 1.2.3 Административное управление	Генеральный директор	
У 2 (2) Корпоративное управление			Заместитель генерального директора по корпоративным вопросам	
	У 2.1 Совершенствование системы корпоративного		Заместитель генерального директора по корпоративным	

Принципы построения древа функций (1)

- 1 Функции нижнего уровня являются способом выполнения функций верхнего уровня
- 2 У каждой родительской функции может иметься несколько дочерних функций, выполнение которых автоматически обеспечивает выполнение родительских функций
- 3 У каждой дочерней функции может быть только одна родительская функция
- 4 Декомпозиция родительской функции на дочерние производится по одному критерию, в качестве которого могут выступать

● Ресурсы (функциональные области)

● Организационная структура

● Продукты (процессы)

● Время, циклы, периоды и пр.

Принципы построения дерева функций (2)

- 5 Дочерние функции, декомпозирующие родительскую, должны быть равнозначны
- 6 При построении функционального дерева на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции
- 7 Последовательность критериев декомпозиции функций целесообразно выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между функциями оказалась на самых нижних уровнях функционального дерева
- 8 Декомпозиция функций может прекращаться, например, когда функции нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям

- Функции нижнего уровня ясны и понятны менеджерам (являются элементарными)

- Могут быть определены временные характеристики функции

- Понятны конечный результат исполнения функции и способы его достижения

- Ответственность за достижение функций может быть однозначно определена

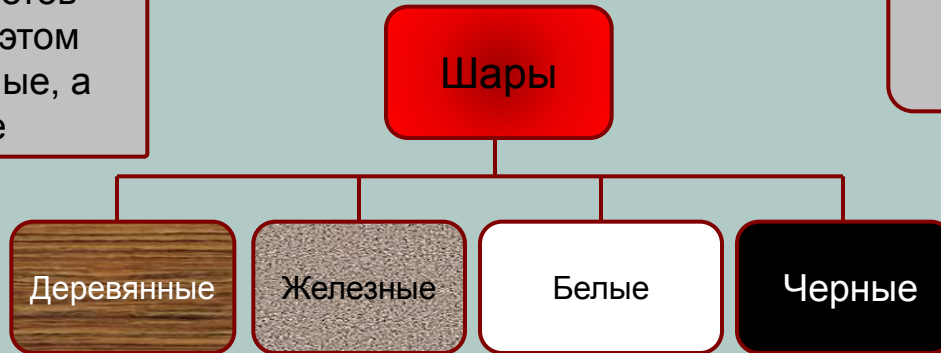
Пример декомпозиции / классификации

Условие.

Имеются шары двух цветов – белые и черные, при этом часть из них деревянные, а часть – железные

Задача.

Построить древо / классификатор шаров



Система координат



Варианты развития бизнес-процессов

Основные

Роль: Источники доходов, определяют профиль бизнеса, имеют стратегическое значение.

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

Обслуживающие

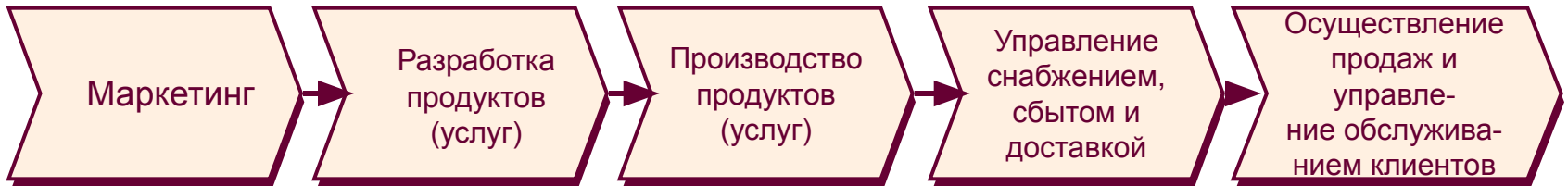
Роль: Создаваемые продукты могут продаваться во вне, но в этом качестве не имеют стратегического значения.

● **Перспектива:**

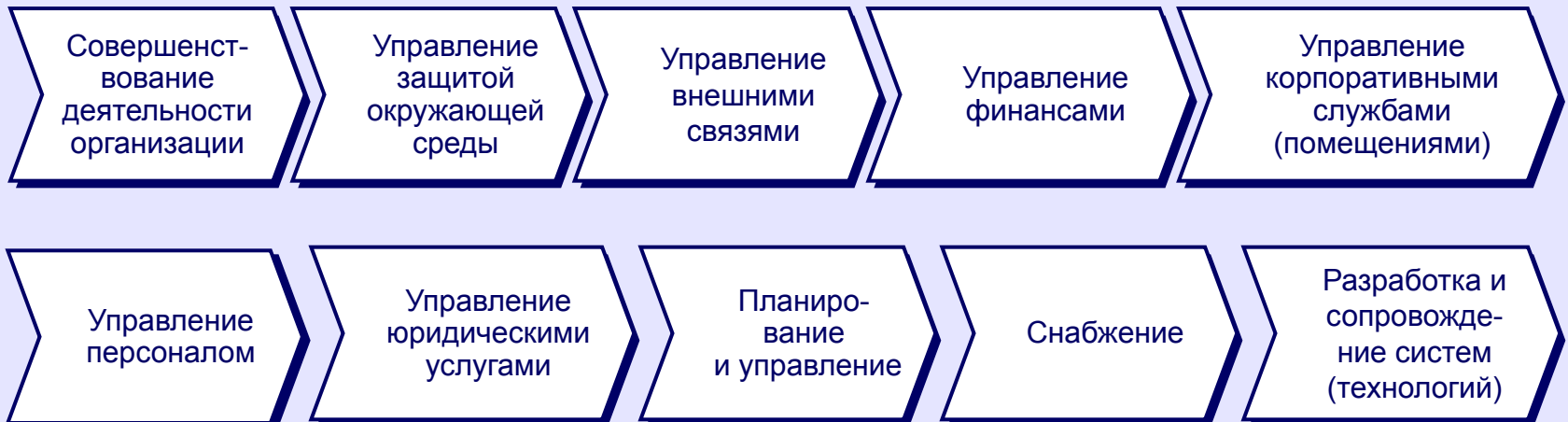
- Превращение в основной бизнес-процесс.
- Отмирание в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на рынке (аутсорсинг)

Пример типовой модели основных и поддерживающих бизнес-процессов

Основные бизнес-процессы



Поддерживающие бизнес-процессы



Модель бизнес-процессов верхнего уровня энергосбытовой компании

У1.
Стратегическое
и оперативное
управление

У2.
Корпоративное
управление

У3.
Управление
экономикой

У4.
Управление
финансами

У5.
Управление
персоналом

У6.
Управление
качеством

У7.
Управление
закупками

Процессы управления

Основные процессы

О1. Покупка
электроэнергии и
мощности

О2. Управление
транспортом
электрической
энергии

О3. Реализация
электроэнергии и
обслуживание
клиентов

О4. Оказание
дополнительных
услуг

Поставщики

Потребители

Вспомогательные процессы

В1. Учет и
отчетность

В2. Информационно-
технологическое
обеспечение

В3. Правовое
обеспечение

В4. Документационное
обеспечение

В5. Материально-
техническое
обеспечение

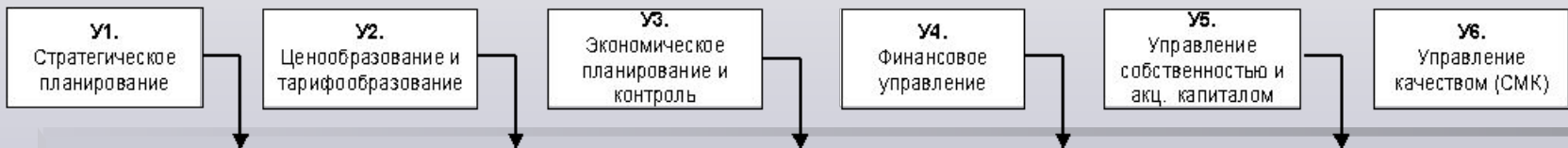
В6. Метрологическое
обеспечение

В7. Управление
средствами СКУЭ

В8. Безопасность

Бизнес-процессы РСК

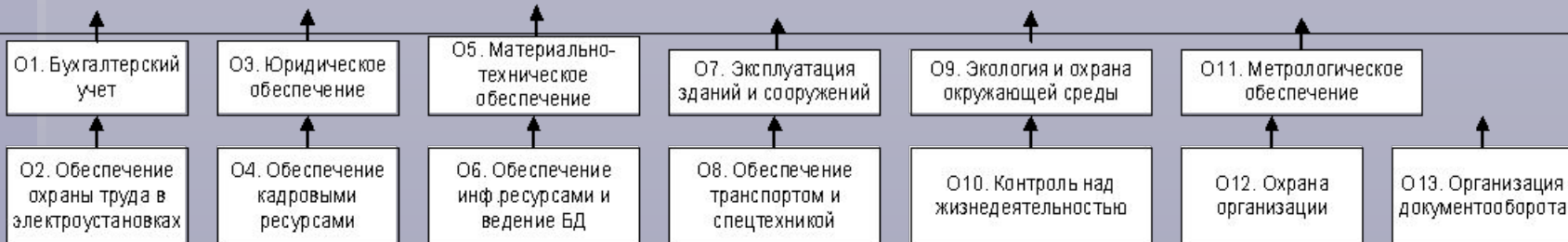
Управляющие процессы



Базовые процессы

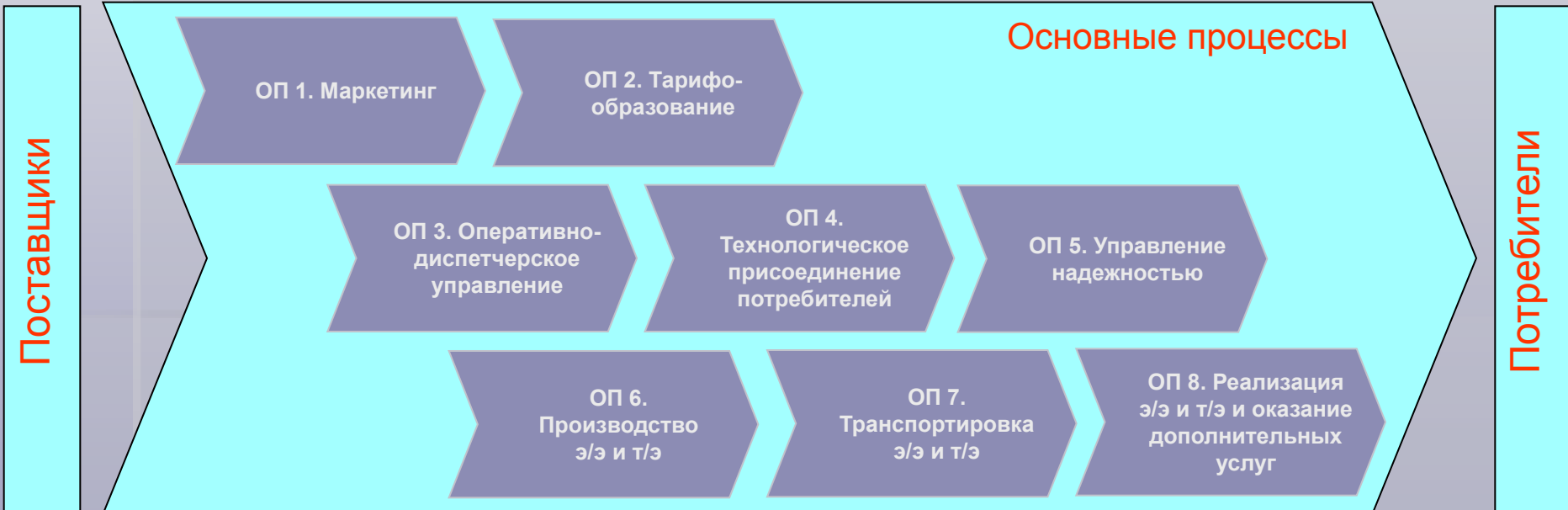
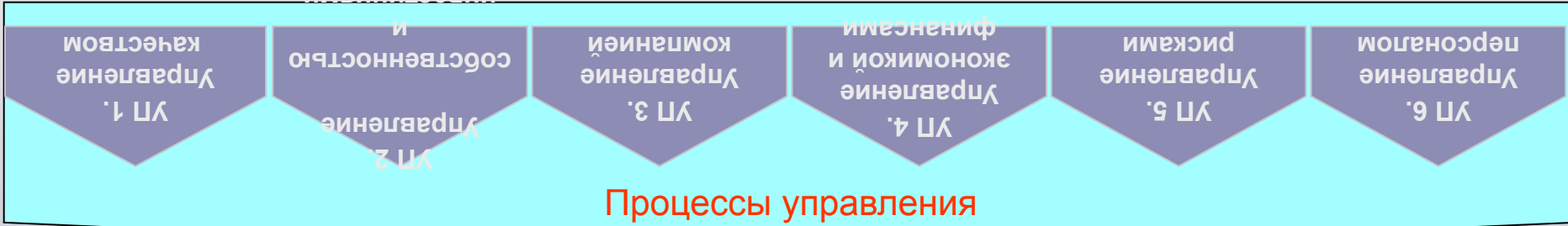


Обеспечивающие процессы

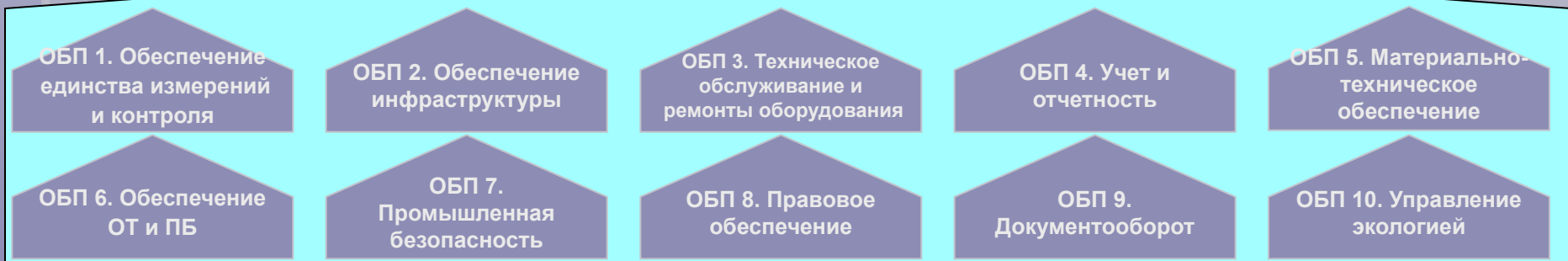


Модель бизнес-процессов верхнего уровня

информации



Обеспечивающие процессы



Модель бизнес-процессов верхнего уровня

У1. Управление компанией

У2. Управление собственностью и инвестициями

У3. Управление экономикой и финансами

У4. Управление персоналом

У5. Управление качеством

Процессы управления

О1. Маркетинг

О2. Топливо-обеспечение

О3. Производство и э/э и т/э

О4. Реализация э/э и т/э

О5. Управление надежностью

О6. Техн. обслуживание и ремонты оборудования, зданий и сооружений

О7. Технологическое присоединение потребителей т/э

Основные процессы

Поставщики

Потребители

Вспомогательные процессы

В1. Информационно-технологическое обеспечение

В2. Метрологическое обеспечение

В3. Материально-техническое обеспечение

В4. Учет и отчетность

В5. Документационное обеспечение

В6. Управление экологией

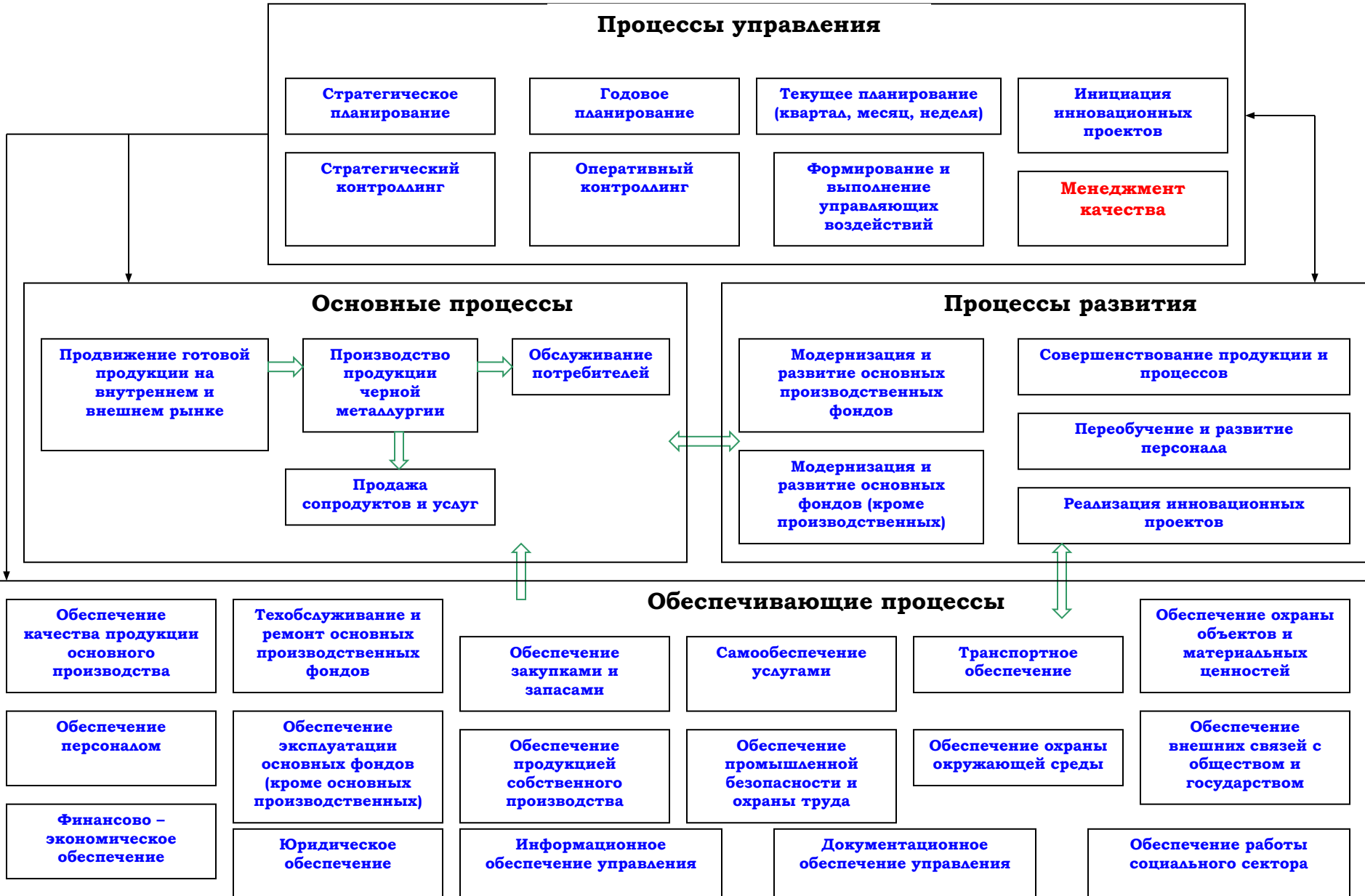
В7. Правовое обеспечение

В8. Обеспечение безопасности

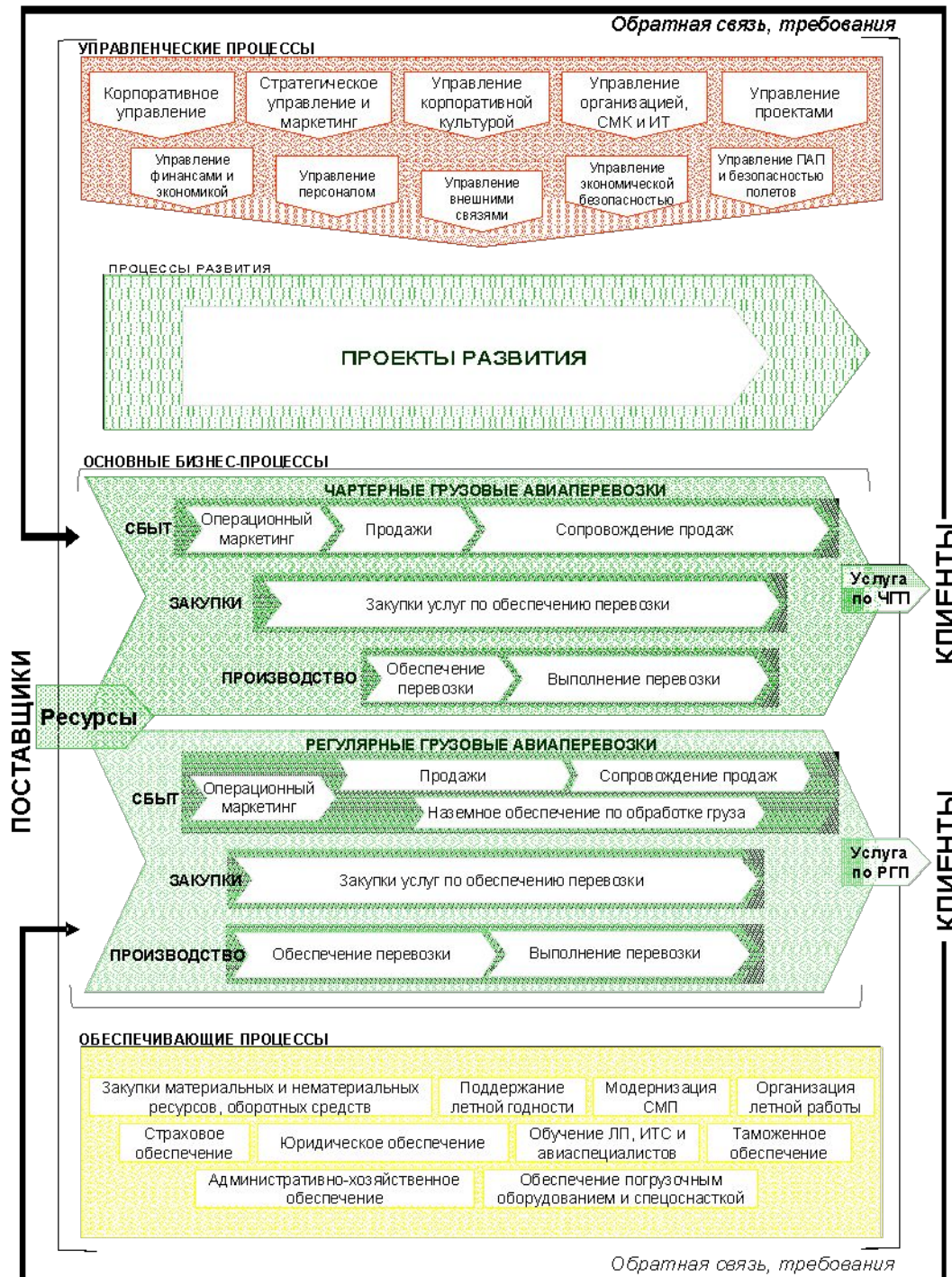
Модель действия АЭС Пакш (Венгрия)



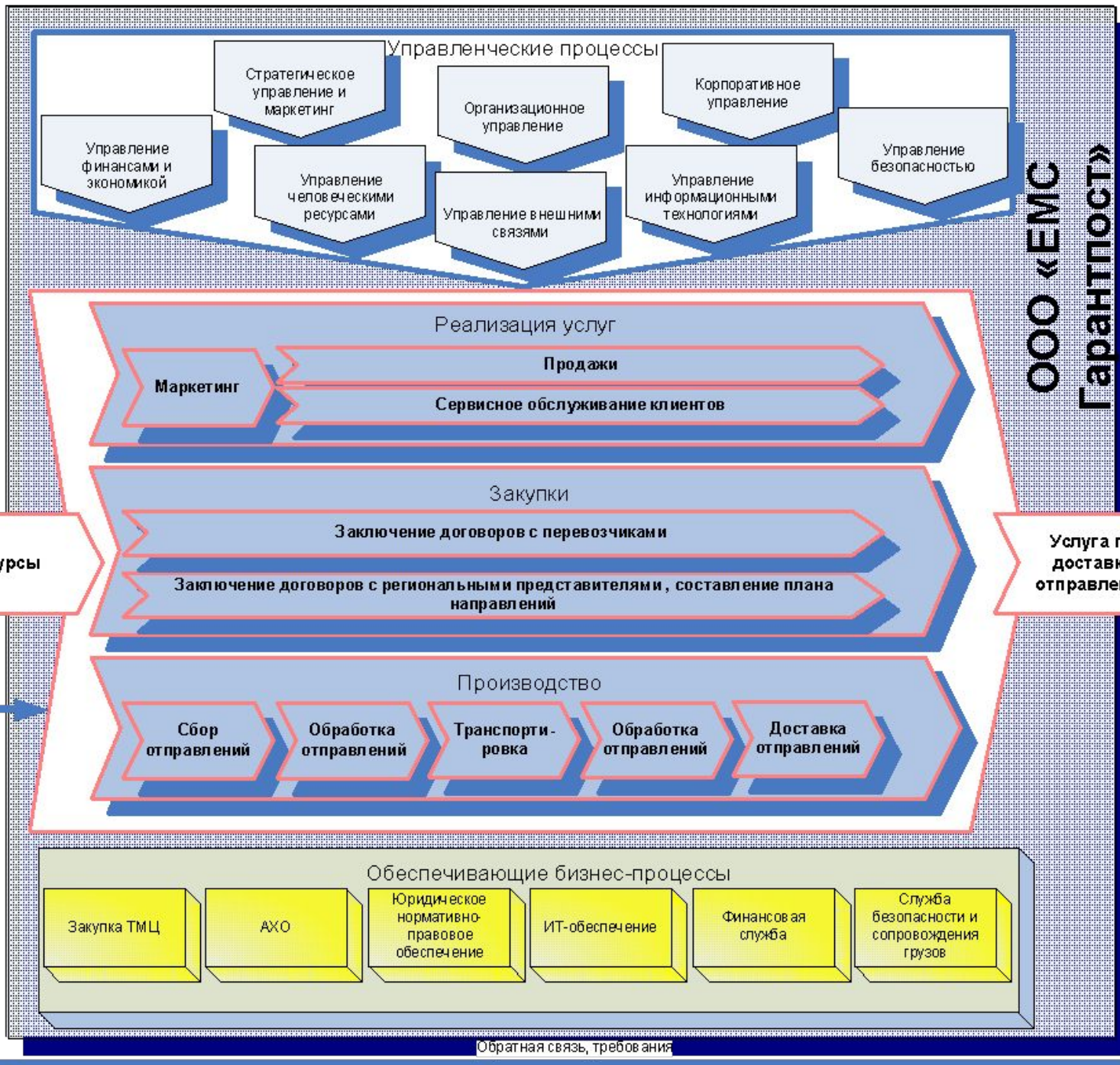
СХЕМА ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОАО «СЕВЕРСТАЛЬ»



Модель процессов верхнего уровня Группы компаний "Волга-Днепр" (авиационные перевозки)

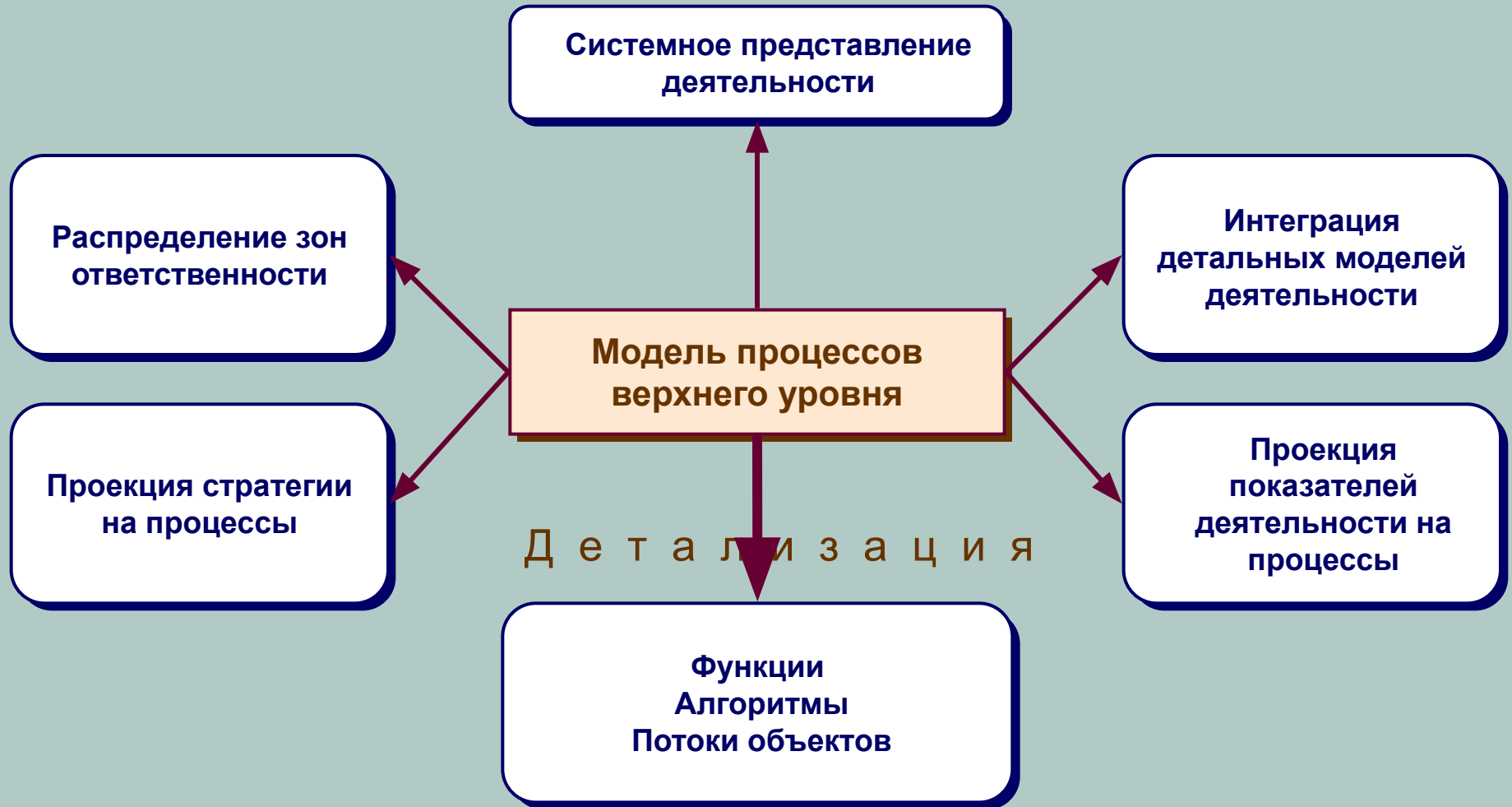


Поставщики

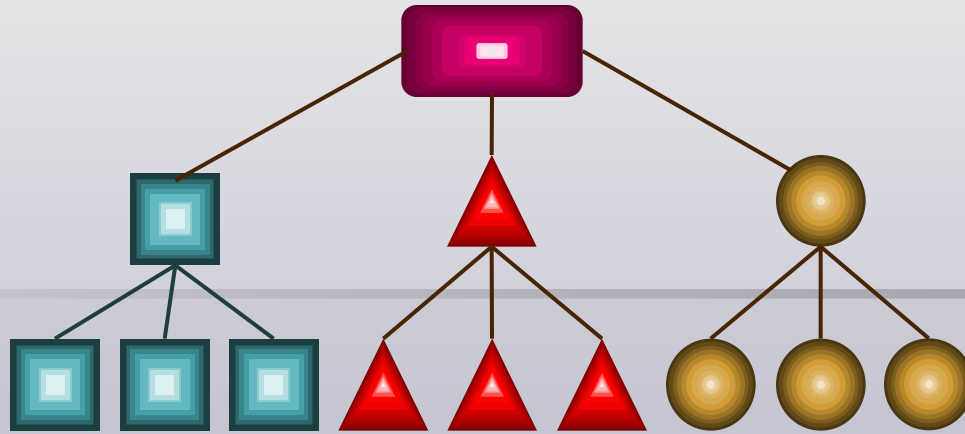


Покупатели

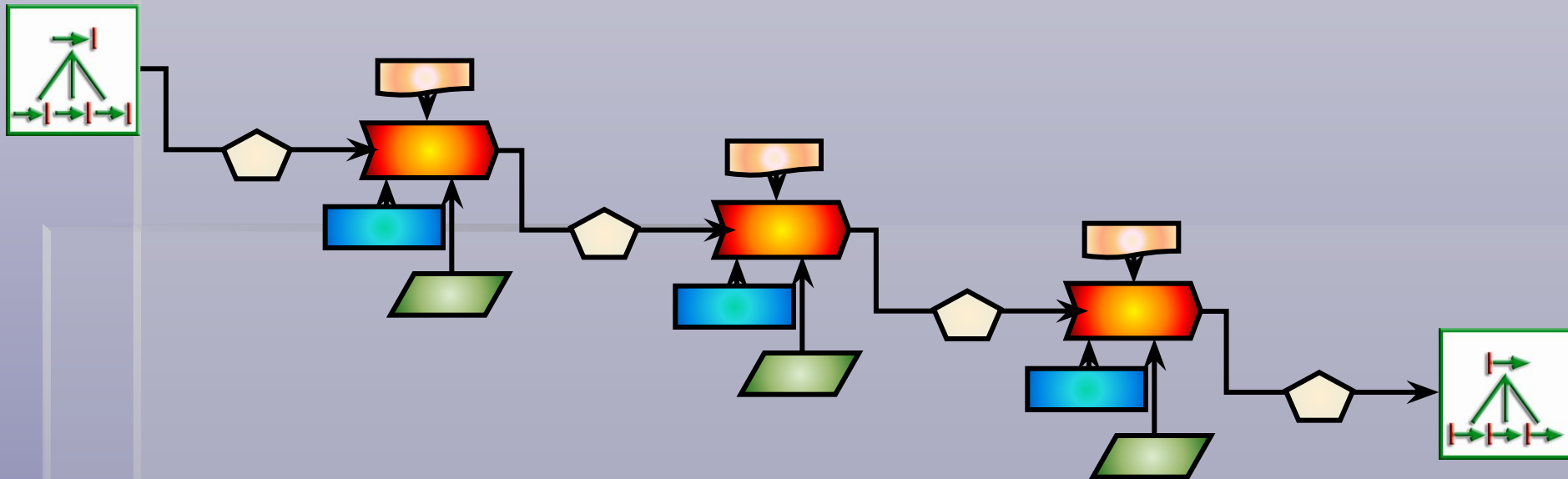
Направления использования модели процессов верхнего уровня



Функциональный и процессное описание

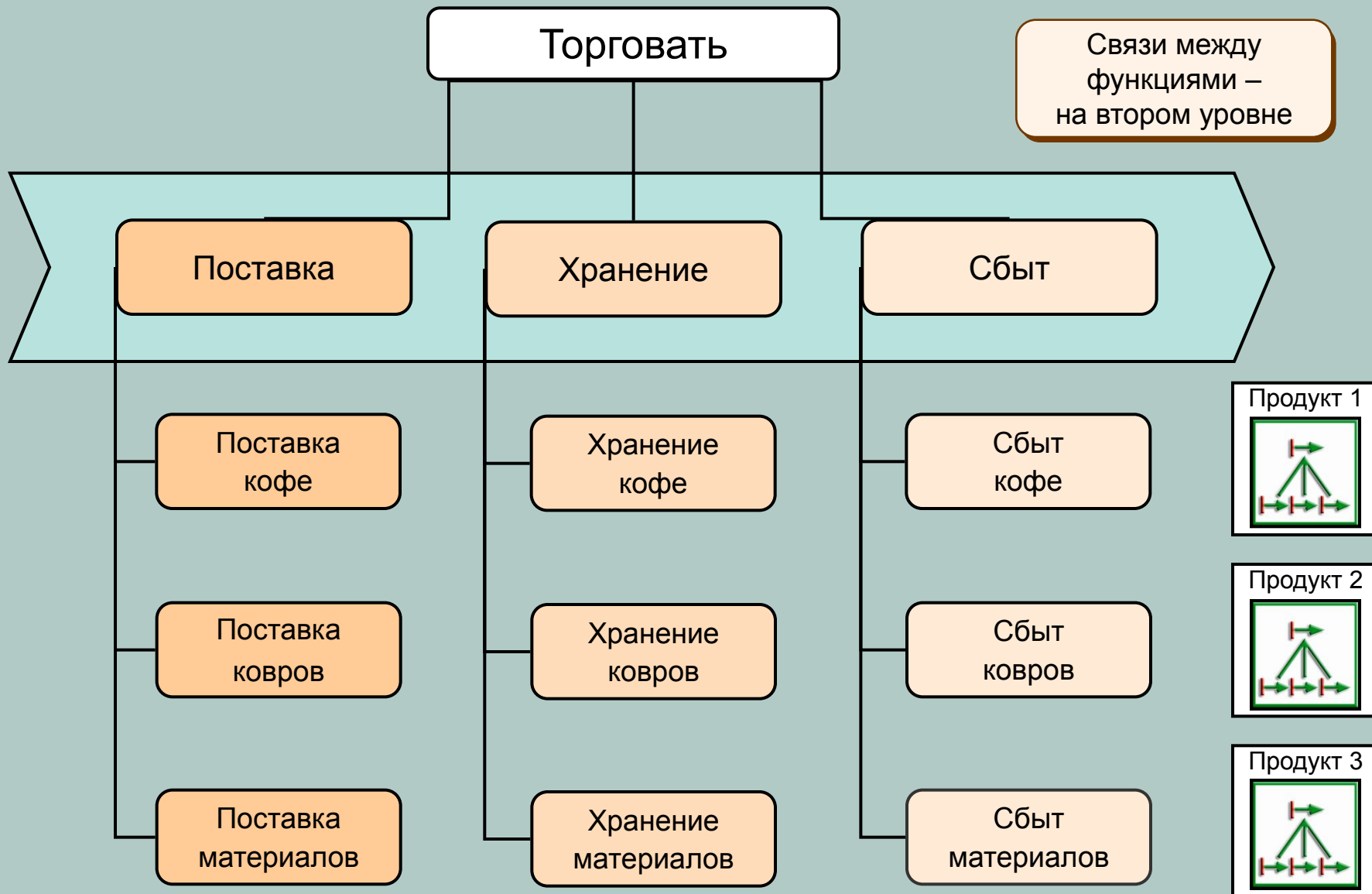


Построение подробного описания структурных иерархий управления
Компанией (функциональное описание)



Выстраивание горизонтальных связей Компании
(процессное описание)

Выделение функций по этапам процесса



Выделение функций по критерию «Продукт»

Торговать

Связи между функциями – на третьем уровне.

Торговать кофе

Поставка кофе

Хранение кофе

Сбыт кофе

Торговать коврами

Поставка ковров

Хранение ковров

Сбыт ковров

Торговать материалами

Поставка материалов

Хранение материалов

Сбыт материалов

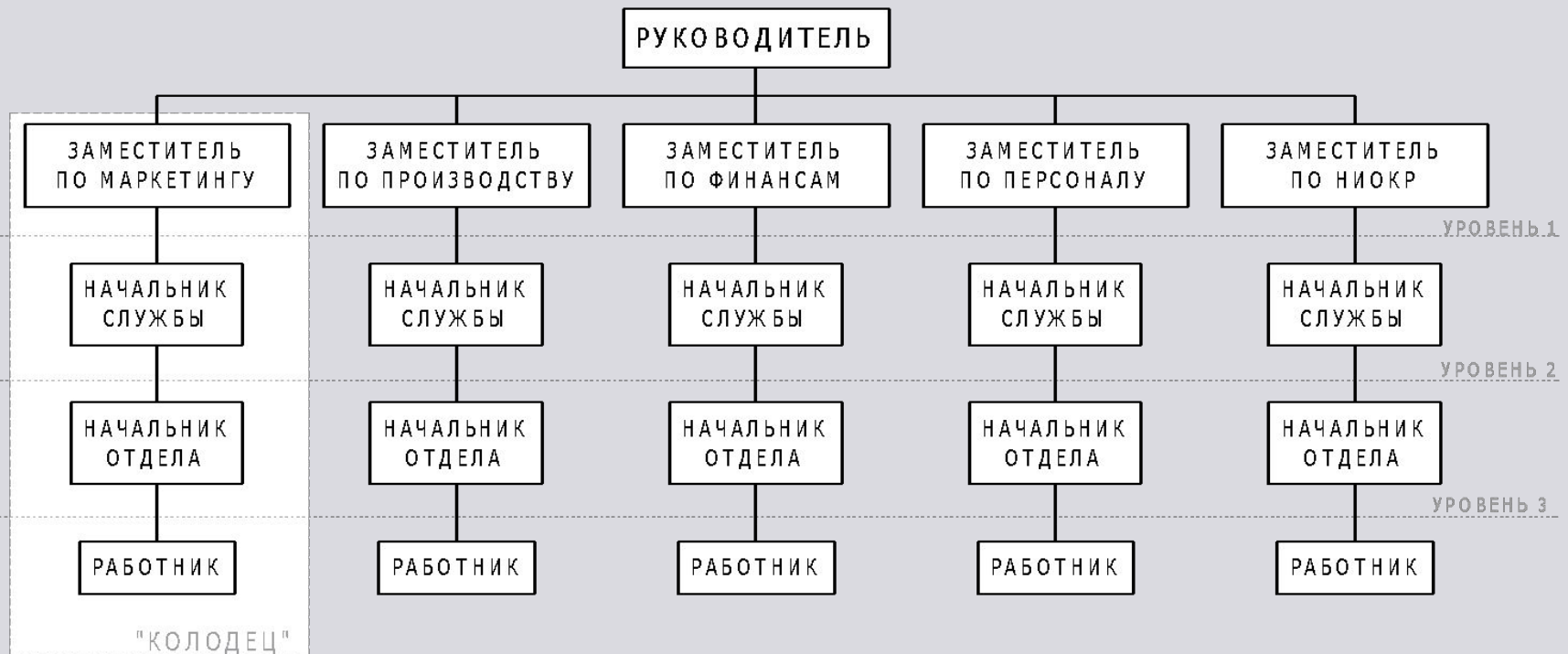
Функциональная модель

Немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии)

- *принцип иерархичности уровней управления*, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- *принцип соответствия полномочий и ответственности* работников управления месту в иерархии;
- *принцип разделения труда на отдельные функции* и специализации работников по выполняемым функциям;
- *принцип формализации и стандартизации деятельности*, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- *принцип обезличенности* выполнения работниками своих функций;
- *принцип квалификационного отбора*, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Преимущества функциональных структур

- четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.



Недостатки функциональных структур

- в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные, и часто взаимоисключающие;
- большое число «этажей» или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Процессная модель

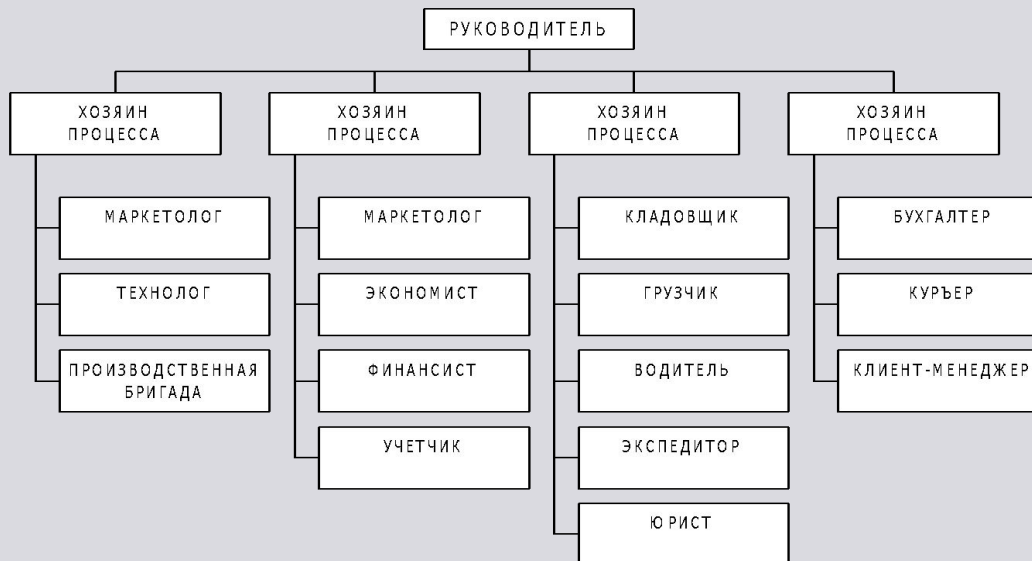
Фредерик Тейлор, Анри Файоль

(осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов)

- **принцип объединения процедур:** выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
- **принцип неразрывной последовательности:** шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
- **принцип владельца процесса:** уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
- **принцип самостоятельности выбора:** исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;
- **принцип горизонтального контроля:** качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
- **принцип системности (целостности) управления:** управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

Преимущества процессных структур

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
- наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

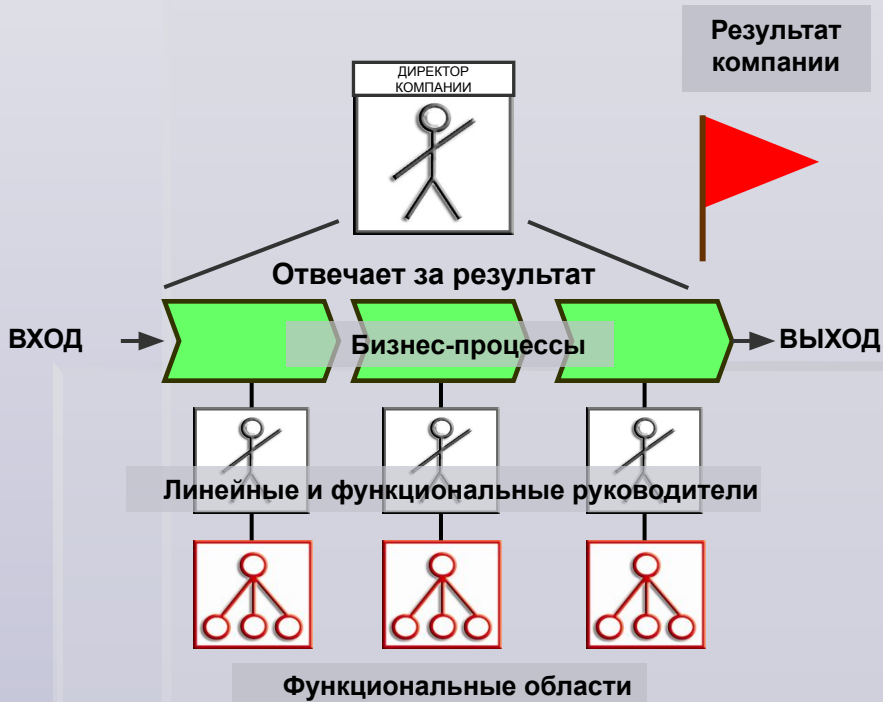


Недостатки процессной структуры

- **повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации**, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей.
- **управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами** – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- **наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации** неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Сравнение функционального и процессного подхода

А. Закрепление ответственности при функциональном подходе



Б. Закрепление ответственности при процессном подходе



Революционная управленческая идея

- Если сотрудник обеспокоен прежде всего тем, что о нем думает начальство, ему не кажется важным думать о клиенте.
- В компании, стремящейся завоевать клиентов, именно они стоят на первом месте.
- Тем, кто обслуживает клиентов, требуется сервис от других подразделений компании.



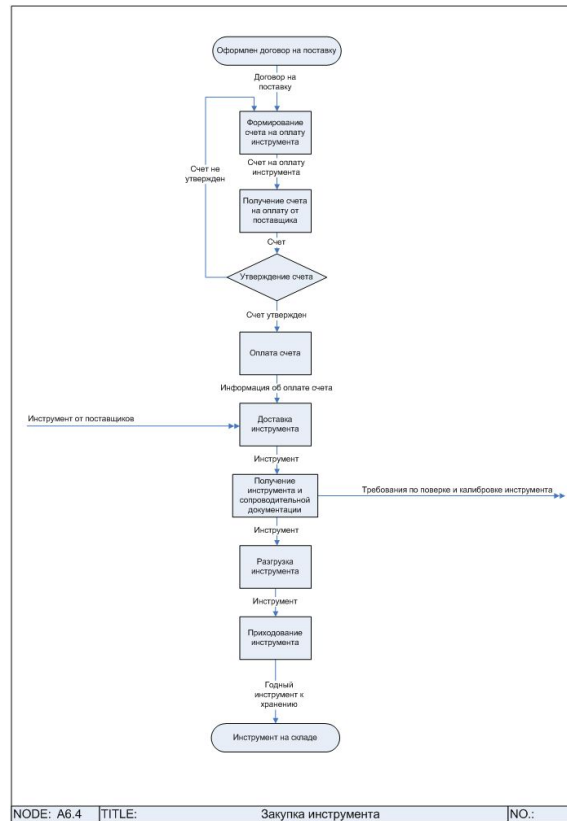
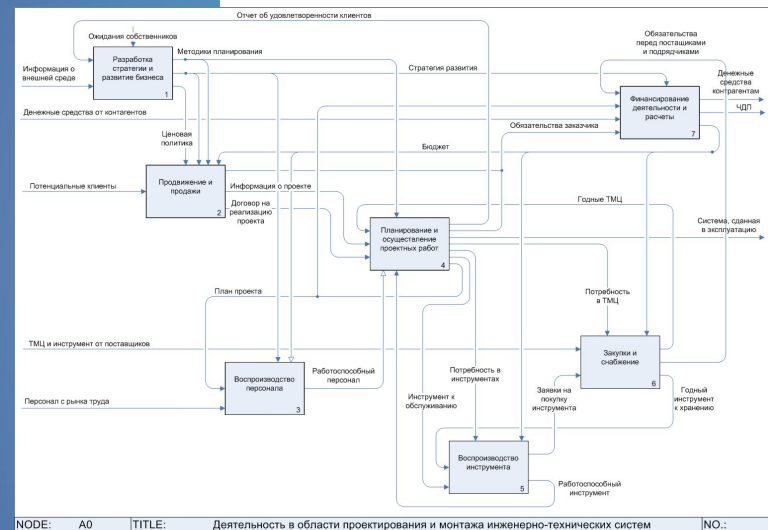
Для того чтобы сотрудники «первой линии» могли осуществлять качественное обслуживание клиента, их самих должны качественно обслуживать.

Хороший руководитель не командует, а обслуживает тех, кто обслуживает клиента.

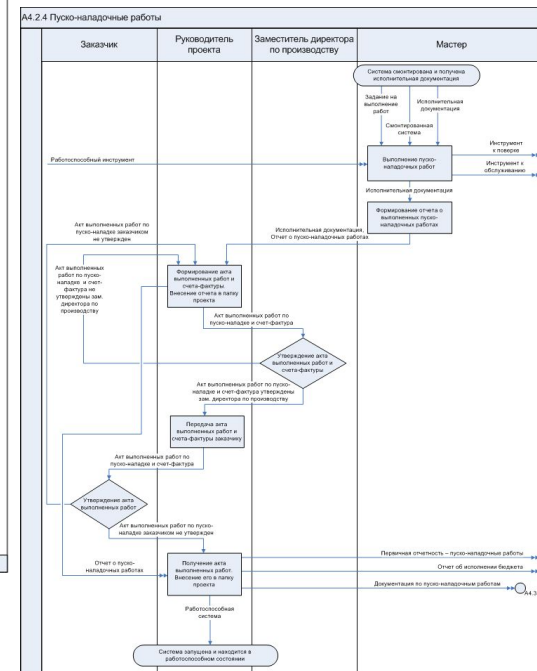
Моделирование бизнес-процессов

Модель бизнес-процессов создается с использованием наиболее популярных и удобных нотаций моделирования:

IDEF0

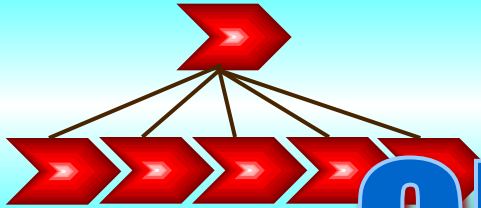
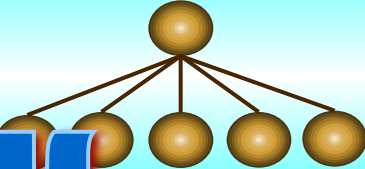
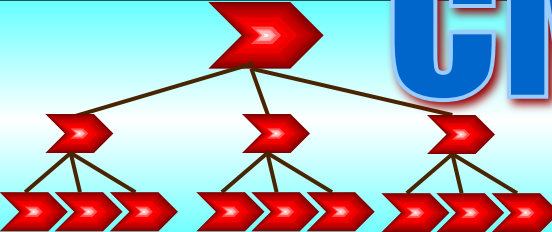
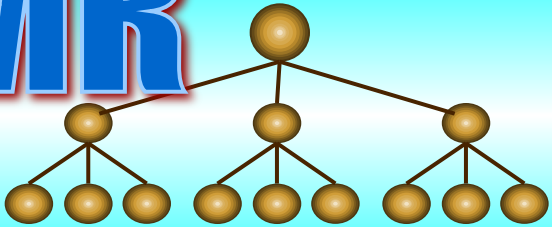
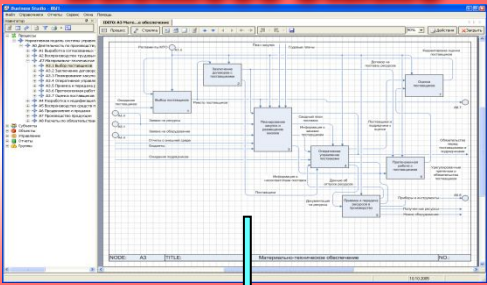
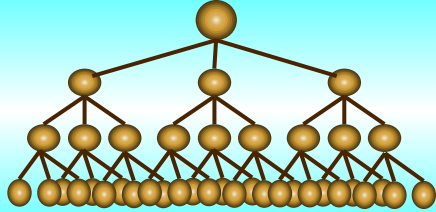
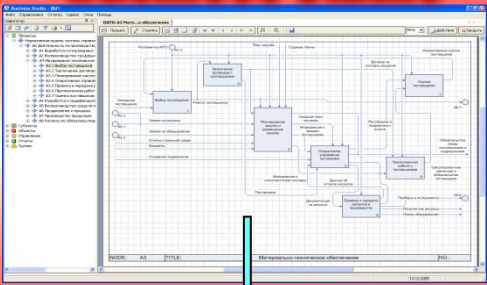
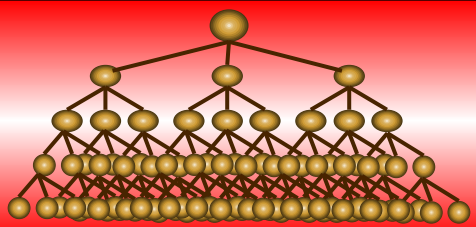



Процедура (Cross Functional Flowchart)



Процесс (Basic Flowchart)

Соотношение CMK и ERP

Уровень детализации	Процессное описание	Функциональное описание	Количество объектов
Владелец процесса			23
Департамент			114
Отдел			400-600
Должность			> 1000
Действия должностного лица			100-300

Результаты моделирования бизнес-процессов и ERP

Уровень детализации	Процессное описание	Функциональное описание	Количество объектов
Владелец процесса	Распределение ответственности владельцев процессов	Приказ о распределении обязанностей между высшими менеджерами	23
Департамент	Взаимодействие владельцев процессов	Положения о департаментах	114
Отдел	Взаимодействие Департаментов	Положения об отделах	500-700
Должность	Взаимодействие отделов	Должностная инструкция	> 1000
Действия должностного лица	Отбор 10-30 % функций (процессов) поддающихся алгоритмизации, описание роли должности, документооборота, создание АРМ		100-300

Регламенты

ERP