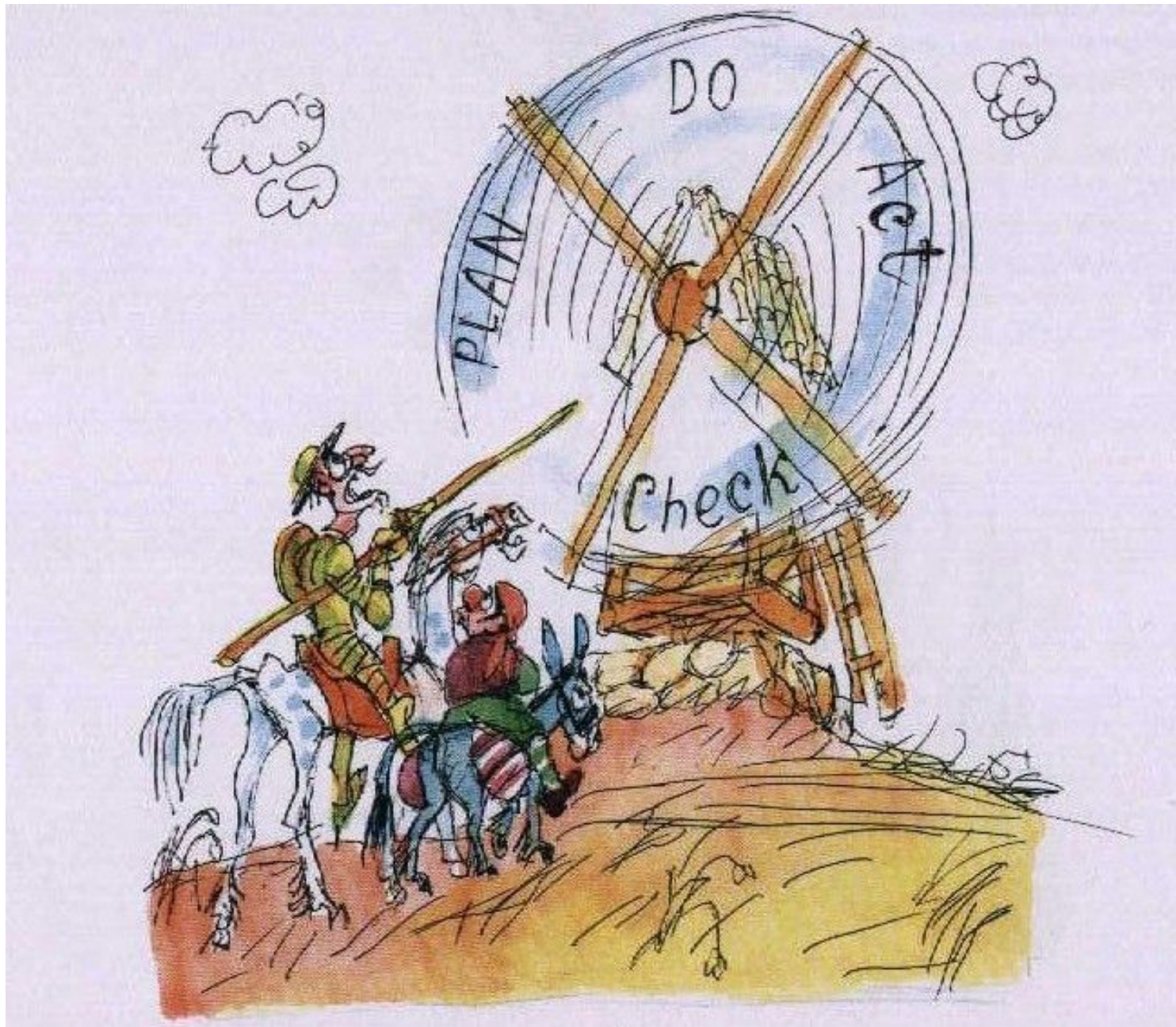
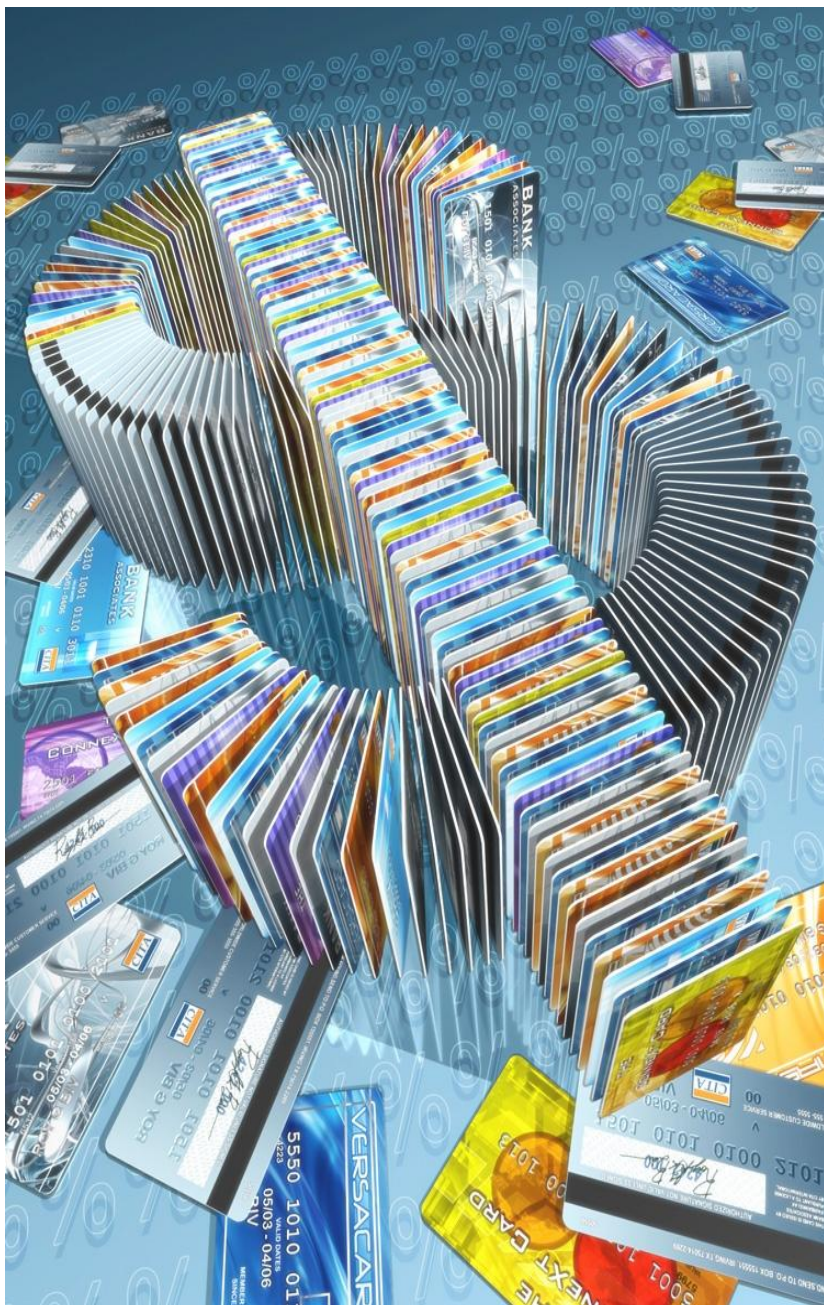
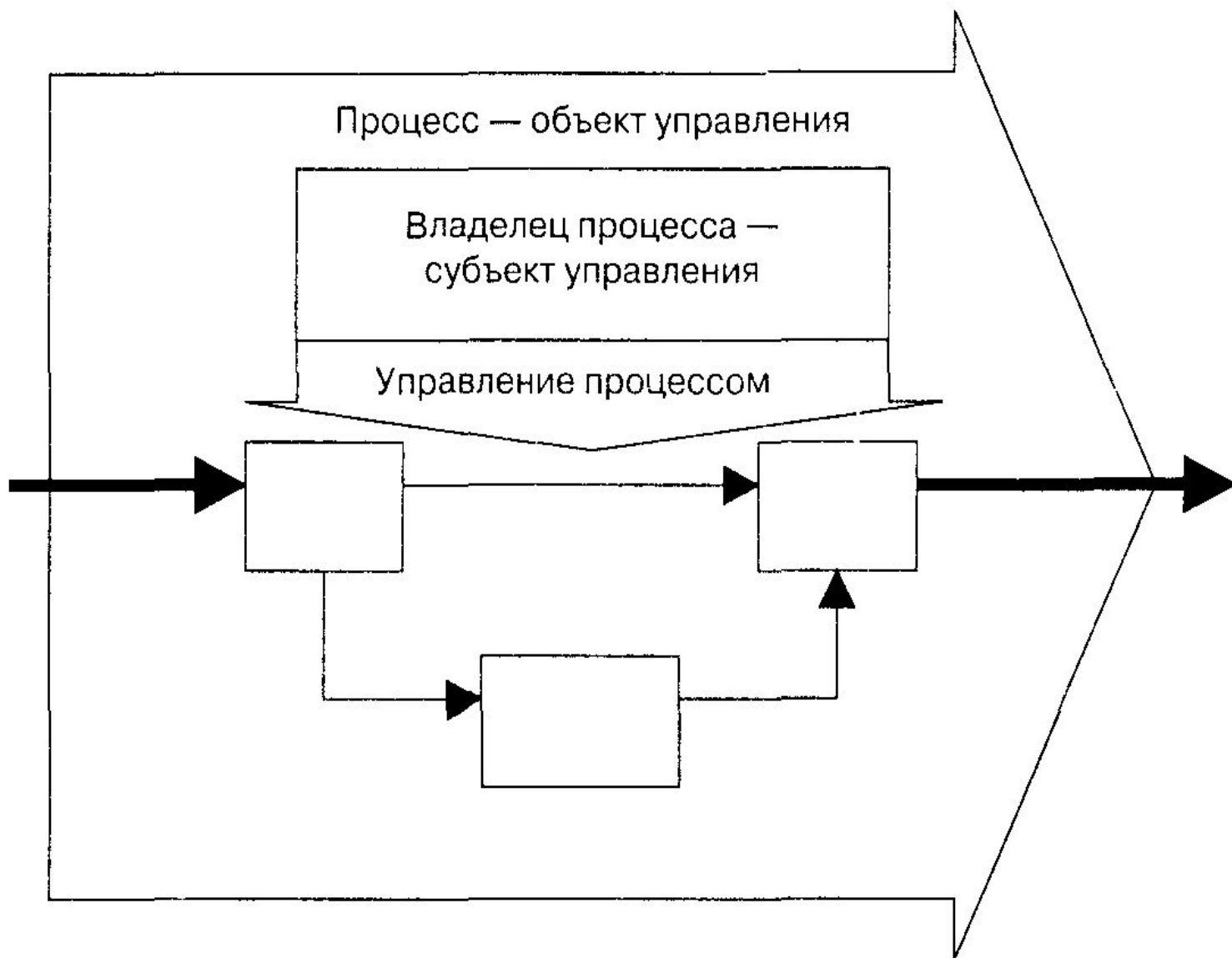


3.2. Основы реализации процессного подхода в организации





Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [ИСО 9000: 2000].



Выделяют три основных группы процессов:

- *сквозные процессы*, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений. Сквозные процессы часто называют межфункциональными процессами;
- *процессы (подпроцессы) подразделений*, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации. Такие процессы называют внутрифункциональными процессами;
- *операции (функции)* самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, как правило, операции выполняются одним человеком.

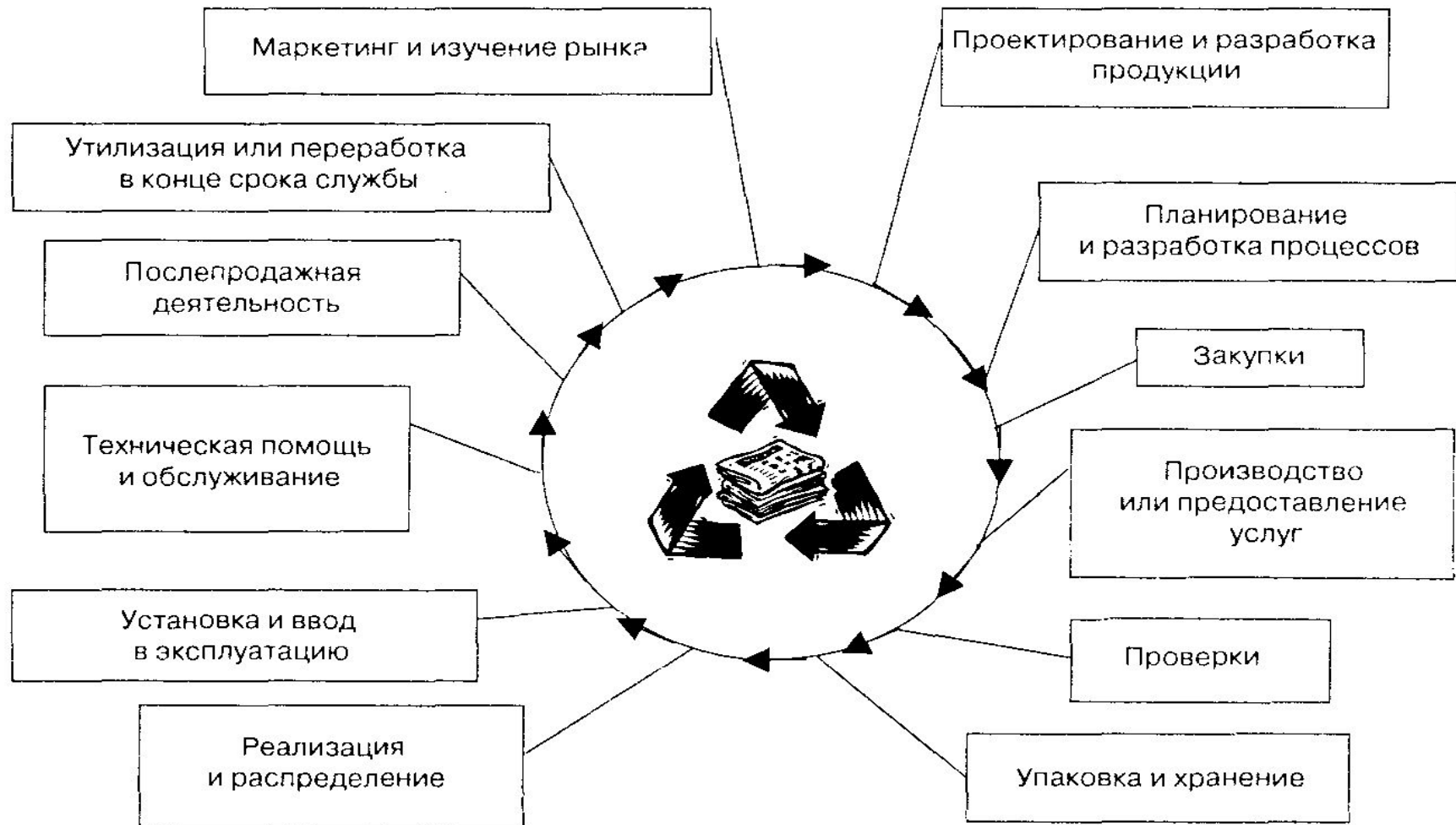
- ***Владелец процесса*** — это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса.
- ***Выход (продукт)*** — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом 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.

- *Технологии процесса* – это порядок выполнения деятельности по преобразованию входов и выходов.
- *Системы показателей процесса* – показатели продукта, показатели эффективности процесса, показатели удовлетворенности потребителей, показатели удовлетворенности персонала.
- *Управление процессом* – деятельность владельца процесса по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений.

Классификация процессов предприятия

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
<p>Основные процессы (процессы основной деятельности)</p>	<p>Назначение процессов — создание основных продуктов Результат — основной продукт и/или полуфабрикат для его изготовления Процессы лежат на пути создания основных продуктов Процессы добавляют к продукту ценность для потребителя</p>	<p>1. Внешние клиенты 2. Конечные потребители 3. Внутренние клиенты — другие процессы организации</p>
<p>Вспомогательные процессы</p>	<p>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</p>	<p>1. Внутренние клиенты — другие процессы организации</p>
<p>Процесс управления организацией</p>	<p>1. Назначение процесса — управление деятельностью всей организации 2. Результат — деятельность всей организации</p>	<p>1. Собственники (инвесторы) 2. Потребители (клиенты) 3. Персонал (сотрудники) 4. Поставщики и субподрядчики 5. Общество (внешняя среда)</p>

Пример перечня основных процессов на основе схемы жизненного цикла продукции



Вспомогательные процессы напрямую не добавляют стоимости и являются по своей сути затратными. К таким процессам обычно относятся:

- подготовка кадров;
- сервисное обслуживание оборудования;
- обеспечение связью, IT-обеспечение;
- административно-хозяйственное обеспечение;
- финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации;
- обеспечение безопасности;
- другие процессы.

Управление организацией в ряду процессов стоит отдельно. В аппарат управления обычно входят следующие подразделения с их функциями:

- **отдел стратегического развития** (функции — определение проектов стратегических целей организации, составление проектов долгосрочных планов, контроль и анализ их выполнения и т.д.);
- **планово-экономический отдел** (функции — разработка проектов текущих планов организации, расчет плановых технико-экономических нормативов, экономический анализ мероприятий, программ и бизнес-планов, контроль за выполнением плановых показателей подразделений и т.д.);
- **административный отдел** (функции — подготовка и выпуск организационно-распорядительных документов, ведение структуры предприятия, канцелярия и делопроизводство в масштабах всей организации, организационные вопросы функционирования директората и т.д.);
- **другие службы или помощники** (референты) генерального директора по специфическим видам деятельности.

Выделение и описание отдельного процесса управления небольшой (до 300—500 работников) организации, может быть нецелесообразным.

В простых случаях можно обойтись без описания процесса управления, но деятельность генерального директора по управлению организацией все равно должна быть регламентирована.