

# Проектирование организации 4.

Горизонтальные конструкты.

Процессы.

# Бизнес-процессы

- Все предприятия, занимающиеся производством и реализацией товаров или услуг, можно рассматривать как производственные системы. Такие системы потребляют ресурсы, преобразуют их и в результате получают продукт - товары или услуги. Эта производственная цепочка представляет собой набор процессов, в их рамках осуществляются определенные действия, которые приводят к достижению результата и, таким образом, целей организации. Цель компании (целевая корпоративная установка) в этом случае определяет содержание и форму производственного процесса.

# Проектирование организации

- С самого возникновения управления бизнесом как специальной дисциплины в ней господствовала вертикально-иерархическая (или функциональная) модель, суть которой состоит в представлении бизнеса как совокупности функциональных подразделений (дирекций, управлений, департаментов, отделов и т. д.).
- Перед подразделениями ставятся конкретные планы и задачи, после чего на базе отчетов контролируется их исполнение. Такой метод управления широко используется до сих пор, несмотря на присущие этой модели проблемы.

# Проектирование организации

Наиболее острые из проблем таковы:

- конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии;
- непрозрачное использование ресурсов внутри подразделений;
- перекладывание ответственности;
- узкие места (проблема «бутылочного горлышка»);
- неполнота и недостаточная достоверность отчетности.
-

# Проектирование организации

- Из-за таких факторов, как глобализация бизнеса, возрастающая конкуренция, постоянное усложнение и изменение законодательства, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, возникла потребность в новых подходах, способных реально увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды.

# Проектирование организации

- Ответом на этот вызов явилось возникновение процессного подхода к управлению бизнесом — фактически новой концепции, базирующейся на понятии бизнес-процесса.
- **Бизнес-процесс** в стандарте ISO 9001:2000 определяется как *устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.*

# Проектирование организации

- В рамках процессной модели бизнес предлагается рассматривать как совокупность составляющих его бизнес-процессов. В этом случае управление бизнесом должно происходить с точки зрения бизнес-процессов и их составляющих, а не с точки зрения функциональных подразделений.

# Проектирование организации

- Какое-то время функции – структура управления, противопоставлялись процессам - технологиям работы.
- Но в настоящее время это противопоставление считается не корректным, т.к. только интеграция (объединение) обоих подходов позволяет представить всю полноту внутренней среды организации и добиться эффективного управления.



# Проектирование организации

- В настоящее время принято считать, что функции и процессы не являются противоположностями, а представляют лишь различные уровни абстракции.
- Такой подход поддерживается рядом методик моделирования деятельности компании и организационного дизайна. (Широко распространенная методика ARIS или семейство IDEF придерживается именно такого понимания процессов и функций).

# Проектирование организации

- **Функция** – это задача, которую решает компания для собственного выживания и для достижения поставленных целей. **Функция отвечает на вопрос что делать.** Разумеется, в рамках компании можно выделить множество функций. Так любая бизнес-система должна обладать такими функциями, как управление финансами, производство, продажи.
- **Бизнес-процесс**, в свою очередь, – это **реализация функции во времени, способ решения бизнес-задачи.** Бизнес-процесс описывает то, как функция выполняется, в какой последовательности и в каких вариантах, а также то, как функции взаимодействуют между собой в работе компании. Бизнес-процесс отвечает на вопрос **как делать.**

# Бизнес-процессы

- **Бизнес-процесс** представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

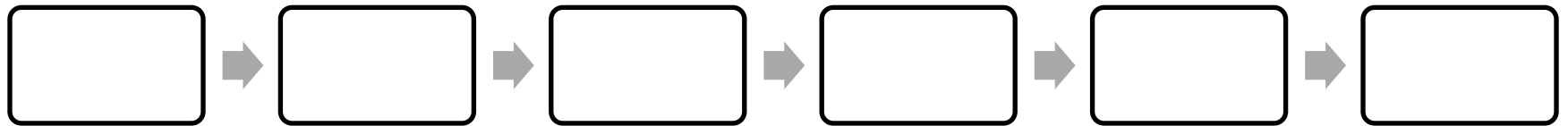
# Бизнес-процессы

- Ключевыми свойствами бизнес-процесса является то, что это конечная и взаимосвязанная совокупность действий, определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой.

# Бизнес-процессы

- **Бизнес-процесс - это набор действий, который выполняется в компании для получения заданного результата.**
- Например, бизнес-процесс «Обслуживание клиента в ресторане».
- От эффективности бизнес-процессов напрямую зависит **конкурентоспособность и прибыльность** компании.

# Пример бизнес-процесса



# Бизнес-процессы

Бизнес-процесс должен быть:

- а) **описанным,**
- б) **оптимальным,**
- в) **действительно выполняться согласно описанию.**
- Именно от этого зависят результаты работы компании, в том числе и финансовые.

# Бизнес-процессы

- Для управления процессами как системой необходимо сформировать процессную структуру, то есть выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке.
- Суть разработки и внедрения управления по бизнес-процессам в том, что процессы позволяют **ОГРАНИЧИТЬ И РАСПРЕДЕЛИТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.**



# Бизнес-процессы

- Каждый процесс предназначен для получения какого-либо результата, который используется далее для получения следующего результата на дальнейших этапах и более высоких уровнях, данная структура должна обеспечить, в конечном счете, **достижение общих целей компании**.
- Структура процессов, таким образом, определяется структурой дерева целей предприятия. А для этого должны быть сформулированы цели, и, соответственно, стратегии.

# Бизнес-процессы

- Процессы можно разделить на три группы - основные, управляющие и вспомогательные.
- **Основные процессы** – это процессы, без которых данный бизнес существовать не может.
- Процессы снабжения, производства, отгрузки, доставки, сбора дебиторской задолженности - это основные процессы. Без них бизнес в текущих условиях существовать не может.

# Бизнес-процессы

- **Вспомогательные** процессы призваны облегчить жизнь основных процессов и сделать их эффективнее.
- Процессы информирования, PR и трейд-маркетинга - вспомогательные процессы.

# Бизнес-процессы

- **Управляющие** процессы существуют для контроля правильности и результативности выполнения основных и вспомогательных процессов.
- Управляющие процессы представляют собой упорядоченные совокупности управляющих воздействий, таких как планирование, контроль, мониторинг, оценка, анализ, выработка корректив и директив, много другое.

# Пример диаграммы бизнес-процессов



# Бизнес-процессы

- Описание процессов необходимо начинать с **основных процессов**. С процессов, без которых бизнес в текущих условиях функционировать не может.
- Существует очень простой путь выделения цепочки основных процессов, выделения цепочки формирования стоимости. Этот путь - структурирования Жизненного цикла продукта Компании.

# Бизнес-процессы

- Жизненный цикл продукта - это последовательность основных процессов, создающих добавленную стоимость данного бизнеса.
- Жизненный цикл продукта - это путь продукта от замысла до денег на расчетном счету Компании. Под продуктом мы понимаем и услугу, и товар.

# Бизнес-процессы

- Существуют два основных подхода к структурированию жизненного цикла продукта:
  1. Прямой подход – это путь продукта.
  2. Обратный подход – это путь денег.



# Бизнес-процессы

- Прямой подход – это хронологический путь движения продукта по цепи добавленной стоимости.
- Например, можно структурировать жизненный цикл продукта (минеральной воды): закупка – розлив – хранение – продажи – получение денег.

# Бизнес-процессы

- Рассмотрим на этом же примере структурирование ЖЦП с помощью обратного подхода.
- Зачем мы вообще связываемся с производством минеральной воды? Логичное предположение - для получения денег.

# Бизнес-процессы

- Итак, последним процессом будет **получение денег**.
- Деньги мы получаем от клиента. Значит, до того, как мы получим деньги, клиент должен принять на себя обязательство выплатить нам эти деньги. Это происходит при доставке продукции и подписании товарно-транспортных накладных и актов при приемке товара в магазин или на склад. Поэтому, следующий выделенный основной процесс - это **доставка**. А в первом примере - при прямом подходе - мы про доставку забыли.

# Бизнес-процессы

- Для того чтобы продукцию доставить, нужно продать, где-то хранить, а сначала - произвести и закупить.
- Т.о. получаем жизненный цикл продукта (минеральной воды): закупка – розлив – хранение – продажи – доставка – получение денег.

# Бизнес-процессы

- После того, как жизненный цикл продукта сформирован, у нас, по сути, есть перечень основных процессов.
- Наше следующее действие - описание данных процессов в отдельности. Сначала по каждому процессу разрабатывается схема, похожая на схему ЖЦП, затем по каждому процессу пишется Регламент исполнения процесса.

# Бизнес-процессы

- В любом процессе есть **вход и выход**.  
Выход – это результат работы по процессу.  
Доставленный и принятый товар.  
Полученные денежные средства. Все это - выходы из процесса. Выход из одного процесса является входом в другой процесс.
- Вход - это условное сырье, необходимое для выполнения процесса.
- Через стыковку входов и выходов процессов происходит настраивание взаимодействий подразделений и сотрудников.

# Бизнес-процессы

- Выходы и входы бывают натуральные и документальные. Например, акт приемки-передачи является документальным выходом из процесса, а сам товар, полученный на складе - натуральный выход.
- Процессы, которые описываются через документальные входы – выходы называют бизнес-процессами.

# Бизнес-процессы

- Процессы, которые описываются через натуральные входы – выходы называют производственными или технологическими процессами, часто просто процессами.



# Бизнес-процессы

- В последнее время мировая практика пришла к тому, что основное описание процессов идет через документальные входы – выходы и это называют процессами.

# Бизнес-процессы

- У любого процесса есть владелец.
- **Владелец процесса** – это ответственный исполнитель по процессу.
- Пример: ответственный за процесс перевозки – водитель. Владелец по процессу продажи – менеджер по продажам.

# Бизнес-процессы

- Границы процесса проходят через входы и выходы.
- Зона ответственности владельца процесса начинается с входа в процесс и заканчивается на выходе.
- Границы процессов – это границы зон ответственности, компетентности и полномочий, как отдельных людей, так и структурных подразделений.
- Получаем процессную структуру, которая является основанием для организационной структуры.

# Бизнес-процессы

- Анализ бизнес-процессов трех категорий по сути дает связь целевых областей с функциональными.
- Важно, что Вы относите к основным, управляющим и вспомогательным процессам, как они организованы и отражены в документах.

# Бизнес-процессы

- У руководителя должна быть возможность требовать с сотрудников исполнения должностных обязанностей. Соответственно, данные требования и обязанности должны быть где-то сформулированы.

# Бизнес-процессы

- Нужны правильные стандарты действий в типовых ситуациях для правильных людей. Это не избавит от уникальных ситуаций, но это позволит уменьшить их количество. Эту работу необходимо сделать один раз, а потом нужно будет лишь дорабатывать и совершенствовать ранее разработанные документы.

# Бизнес-процессы

Владельцы и менеджмент компании получают следующие **выгоды** от формализации и оптимизации процессов:

- Четкое **понимание** того, как работает компания (зачастую в процессе описания разгораются ожесточенные споры).
- **Стандартизацию** процессов (когда они не описаны, каждый работник выполняет задачи в меру своего понимания и таланта)
- Повышение **качества** работ и **управляемости** бизнеса.
- Возможность осознанно **улучшать** деятельность компании, в т.ч. **взаимодействие** подразделений.
- **Уменьшение зависимости** бизнеса от человеческого фактора сотрудников, **снижение требований** к компетенции сотрудников и уровню их IQ, возможность найма более **дешевого персонала**.
- И, как следствие, **повышение удовлетворенности клиентов, снижение издержек и рост прибыли**.

# Бизнес-процессы

- После разработки основных бизнес процессов разрабатываются вспомогательные или обеспечивающие бизнес-процессы.
- Это зависит от решений руководства и имеющихся ресурсов компании.



# Бизнес-процессы

- **Вспомогательные** процессы призваны облегчить жизнь основных процессов и сделать их эффективнее.
- Процессы информирования, закупок у поставщиков, дополнительной упаковки - вспомогательные процессы.

# Бизнес-процессы

- После разработки основных бизнес процессов разрабатываются вспомогательные или обеспечивающие бизнес-процессы.
- Это зависит от решений руководства и имеющихся ресурсов компании.

# Бизнес-процессы

- **Вспомогательные** процессы призваны облегчить жизнь основных процессов и сделать их эффективнее.
- Процессы информирования, закупок у поставщиков, дополнительной упаковки - вспомогательные процессы.

# Бизнес-процессы

- Затем формируются процессы управления, которые предполагают объединение функциональной структуры с процессной структурой.

# Бизнес-процессы

- **Управляющие** процессы существуют для контроля правильности и результативности выполнения основных и вспомогательных процессов.
- Управляющие процессы представляют собой упорядоченные совокупности управляющих воздействий, таких как планирование, контроль, мониторинг, оценка, анализ, выработка корректив и директив, много другое.

# Бизнес-процессы

- Для разработки управленческих процессов и, затем, создания целостной модели процессно-функционального управления необходимо использовать дополнительные классификации бизнес-процессов.

# Бизнес-процессы

- По реализуемым функциям (в рамках основных составляющих сбалансированной системы показателей):  
  
финансовые бизнес-процессы;  
  
клиентские бизнес-процессы;  
  
бизнес – процессы производства;  
  
бизнес-процессы развития, обучения и роста.

# Бизнес-процессы

В зависимости от места бизнес-процессов в организационной структуре компании выделяют следующие бизнес-процессы:

- горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали;
- индивидуальные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые отдельными работниками (организационными единицами);
- межфункциональные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые многими работниками (организационными единицами);
- вертикальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие работников (организационных единиц) по вертикали;
- интегрированные процессы – процессы, отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.



# Бизнес-процессы

- В зависимости от их места в иерархии целей организации:

бизнес-процессы верхнего уровня – процессы, направленные на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании;

бизнес-процессы среднего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию тактических целей;

бизнес-процессы нижнего уровня бизнес-процессы, направленные на реализацию оперативных целей.

# Бизнес-процессы

- В зависимости от степени их детализации:

макропроцессы – укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую чтобы описать бизнес-процессы верхнего уровня;

субпроцессы – бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;

микропроцессы – бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня.

# Бизнес-процессы

- Формирование управленческих бизнес процессов осуществляется по уровням на основе базовых функций менеджера.
- Необходимо определить кто является владельцем процессов различного уровня:
  - Макропроцессов
  - Субпроцессов
  - Микропроцессов

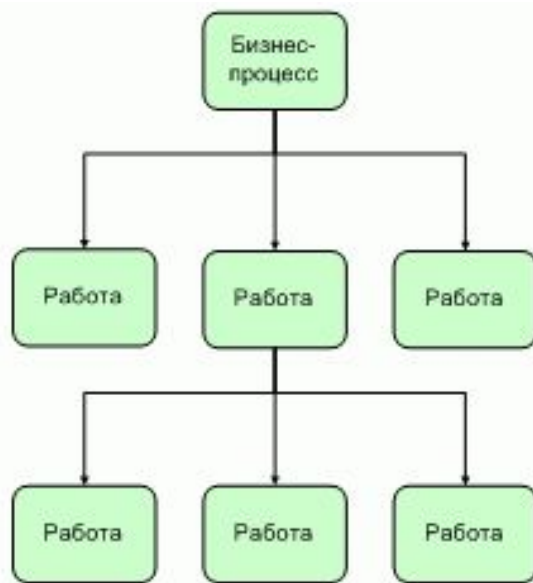
# Бизнес-процессы

- Затем определить какие количественные и качественные характеристики реализуются на каждом уровне и представлены в виде целей, планов, заданий, критериев мониторинга и контроля.
- Нарисовать и обозначить все уровни и связи, как горизонтальные так и вертикальные (блоками)

# Бизнес-процессы

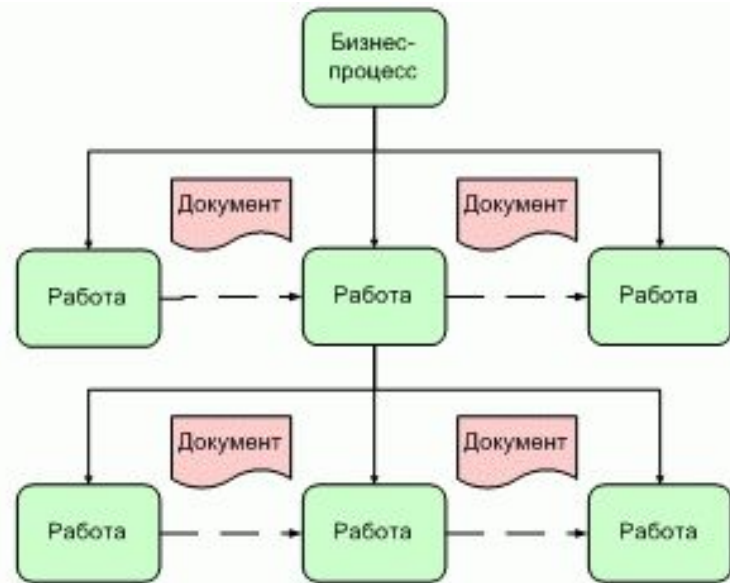
- Затем разработать для каждого бизнес процесса регламенты и/или стандарты, т.е. нормативную документацию на основе количественных и качественных показателей.
- Обозначить на схемах области управленческих решений.
- Выделить элементы документооборота, отражающие каждый процесс.

# Бизнес-процессы



Простое вертикальное или функциональное описание

Отвечает на вопрос: Что нужно делать?



Сложное горизонтальное или процессное описание

Отвечает на вопросы: Что нужно делать? и Каким образом это делать?

# Бизнес-процессы

- Должна получиться цепочка:
- **Операция – Подразделение –  
Исполнитель – Документ (выход) –  
Документы (вход) – С кем согласует –  
Кто утверждает – Где хранится.**

# Бизнес-процессы

Таблица

Пример табличного описания бизнес-процесса

| Операция   | Подразделение | Исполнитель           | Документ (вход)                        | Документ (выход)     | Согласует    | Утверждает                               | Хранится    |
|--|---------------|-----------------------|--|----------------------|--------------|--|-------------|
| Составление учебных и учебно-тематических планов |               | Руководители проектов | Учебный план, учебно-тематический план | План набора (проект) | Директор ИПК | Декан, зам декана, ведущий экономист     | Деканат     |
| Расчет калькуляций (смет)                        |               | Ведущий экономист     | Калькуляция                            | Учебный план         | Директор ИПК | Декан, зам декана, руководители проектов | Бухгалтерия |



# Бизнес-процессы

- Проверить соответствие входов и выходов процессов управления входам и выходам основных процессов и вспомогательных процессов.
- Важно, чтобы каждый процесс был четко ориентирован на свой результат и не содержал действий из других процессов.

# Бизнес-процессы

- Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя в функциональном «колодце»

# Бизнес-процессы

- Т.о., модель организации как системы бизнес-процессов включает в себя описание всех составляющих процесса - функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий, отражая существующую реальность или представление о ней в будущем.
- Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессах, в которых он

# Бизнес-процессы

- Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем переходит к описанию нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность.
- Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены в русло общего процесса для достижения общего результата.

# Бизнес-процессы

- Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам), и другие, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

# Бизнес-процессы

- Любые изменения условий ведения бизнеса - появление нового направления деятельности, расширение продуктовой линейки, изменения в схеме поставок, установка оборудования с другой технологией - все это требует немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов.

# Бизнес-процессы

- Крайне важно сопоставить комплексную процессно-функциональную модель структуры организации с показателями ее эффективности.

# Бизнес-процессы

- Для описания бизнес-процессов на сегодняшний день разработаны **десятки методологий**, такие как ARIS, IDEF0, IDEF3, DFD, ELMA и многие другие. Они сложны: изучение занимает порой несколько недель.
- Любая BPM-система (Business Process Management) содержит ряд стандартных компонентов, которые соответствуют стадиям жизненного цикла (Деминга) процесса PDCA (Plan, Do, Check, Act):
  - Проектирование
  - Исполнение
  - Контроль и Мониторинг
  - Улучшение процессов



# Бизнес-процессы

- Вся деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-инжиниринга, которая реализует следующие возможности:

# Бизнес-процессы

- Создание (дизайн) бизнес-процессов
- Для этого используется специальный язык описания бизнес-процессов. Он позволяет описывать существующие процессы ("как есть"), а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса - функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий, - таким образом, отражая существующую реальность или представление о ней в будущем. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессах, в которых он задействован.

# Бизнес-процессы

- Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем переходит к описанию нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, отлажены, скоординированы и направлены в русло общего процесса для достижения общего результата.



# Бизнес-процессы

- Изменение бизнес-процессов
- 
- Любые изменения условий ведения бизнеса - появление нового направления деятельности, расширение продуктовой линейки, изменения в схеме поставок, установка оборудования с другой технологией - все это требует немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям - эффективный механизм управления бизнесом.

# Бизнес-процессы

- Анализ бизнес-процессов
- 
- Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам), и другие, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество.

# Бизнес-процессы

- Оптимизация бизнес-процессов
- 
- Постоянно осуществляя мониторинг и проводя анализ бизнес-процессов, предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности путем оптимизации бизнес-процессов. Могут быть выявлены и устранены следующие факторы: дублирование функций, "узкие" места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п.

# Бизнес-процессы

- Оптимизация может быть двух типов - постоянное совершенствование процессов (эволюционный путь) и периодическое радикальное изменение (революционный путь). Первый способ используется в рамках текущей деятельности, когда предприятию не нужны резкие изменения. Вторым путем используется, когда необходимы преобразования в связи с существенно изменившимся порядком деятельности, например, проведением комплексной автоматизации. В таких случаях ставится задача как бы "начать все с нуля". Такой подход позволяет избежать применения к старым процессам новых технологий. Техника революционной оптимизации бизнес-процессов называется реинжинирингом,

# Бизнес-процессы

- бизнес нацелен на четкий, измеримый цифрами результат, он сам родом из технологии. Это действительно машина. Западные компании, которым 100-150 лет, могут себе позволить такую роскошь, как локальный хаос. Но они это делают, чтобы выскочить из лишней бюрократизации на новый уровень, чтобы из хаоса родились новые правила. При этом технологичные базовые вещи уже никуда не исчезают - их хаос специально организован внутри существующей матрицы. У нас пока и базовых-то вещей часто нет, фундамент еще не везде построили. Танцевать хорошо, когда пол зацементирован и паркет настелен, а когда кругом окопы - придется пока строго по линейке ходить".

Быков Д., Блуд труда, СПб, "Лимбус-Пресс", 2002 г., с.11-16.