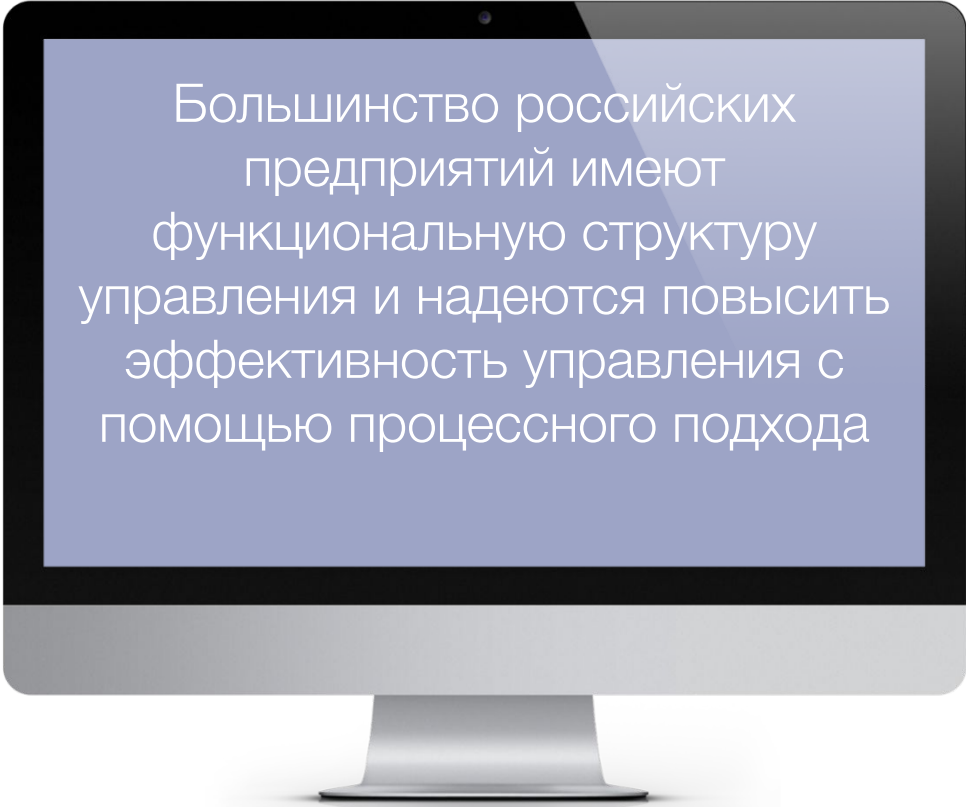




Раздел 2. Технология реструктуризации

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

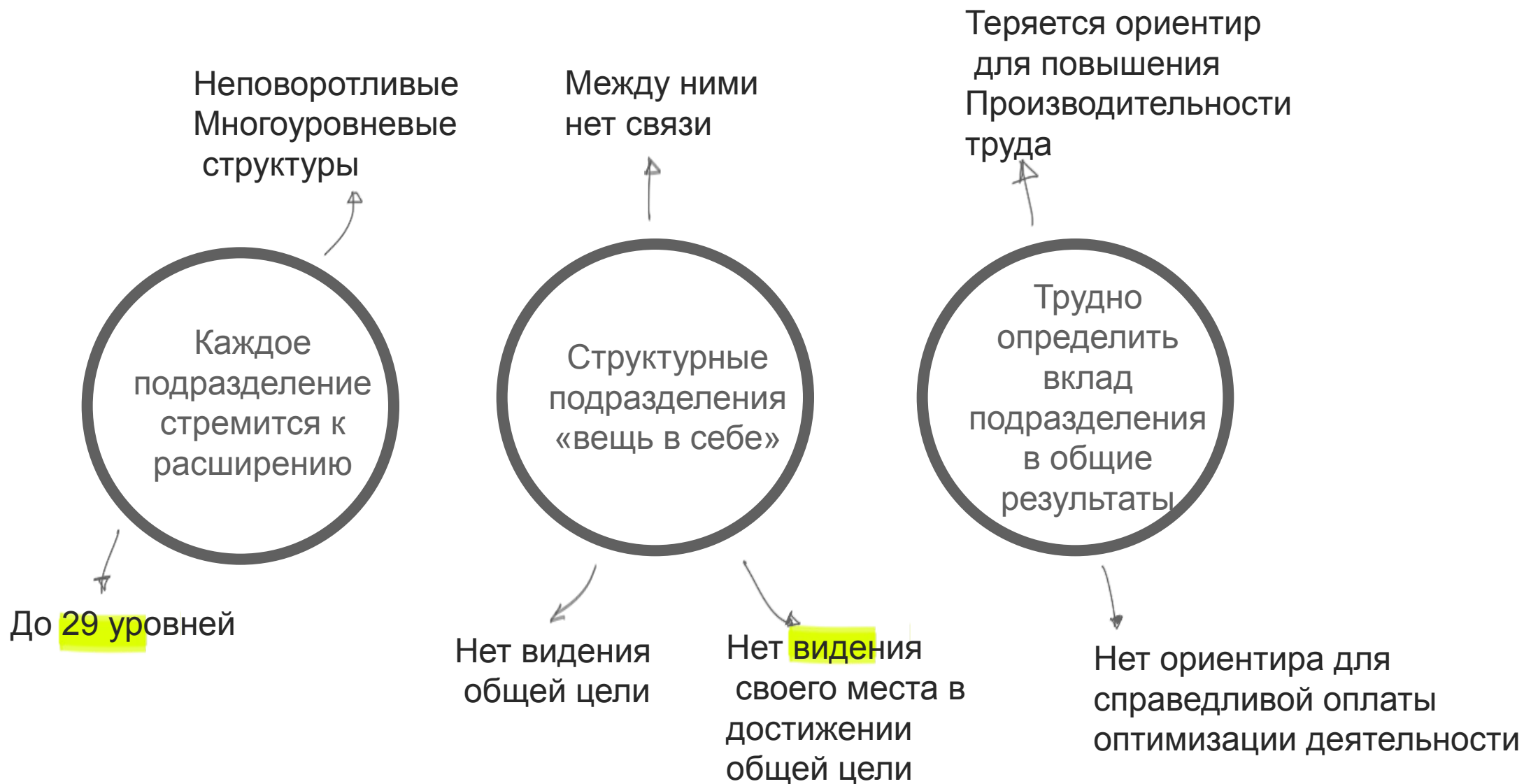


Организация функционального управления на современных российских предприятиях очень далека от совершенства



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

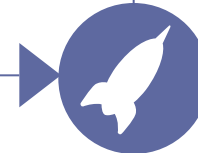
При функционально ориентированной модели управления единственным «владельцем» всех процессов в компании является ее «первое лицо»: генеральный директор.

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

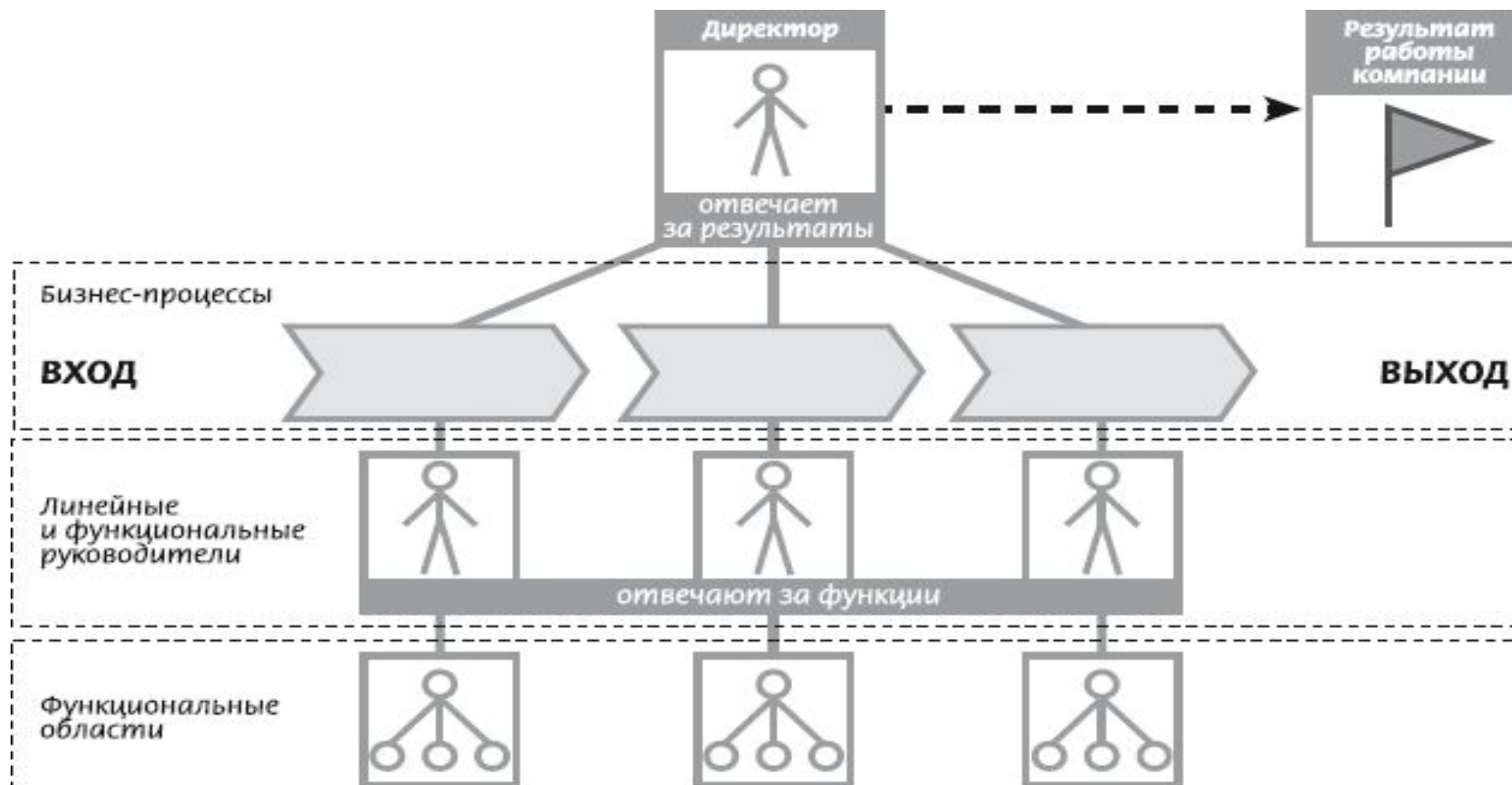
Применительно к функциям сложно построить систему контроля и сфокусировать модель ответственности

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

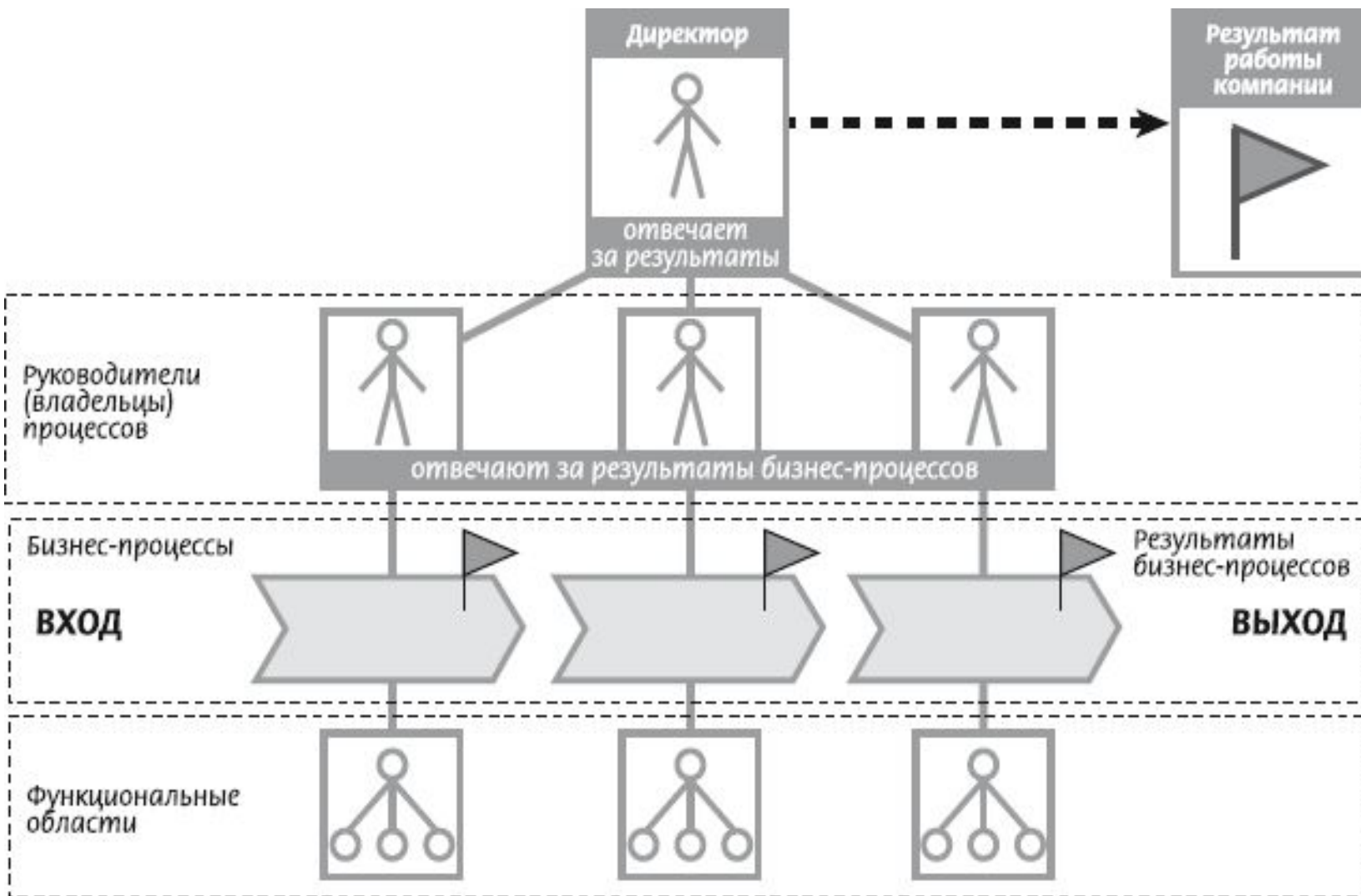
Руководители более низкого ранга отвечают за исполнение функций, а не за БП. Для них работа попросту не определена (им не сообщают, где начало и где конец БП).



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

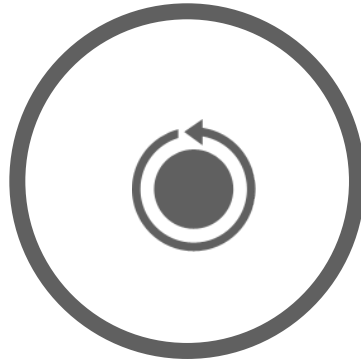
Обозначить
начало и конец
данного вида
работ

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-

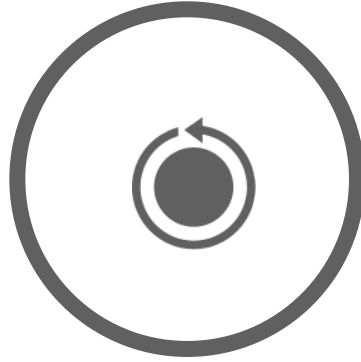
потребитель результатов Процесса, степень удовлетворенности которого, также предназначена для оценки эффективности Процесса

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



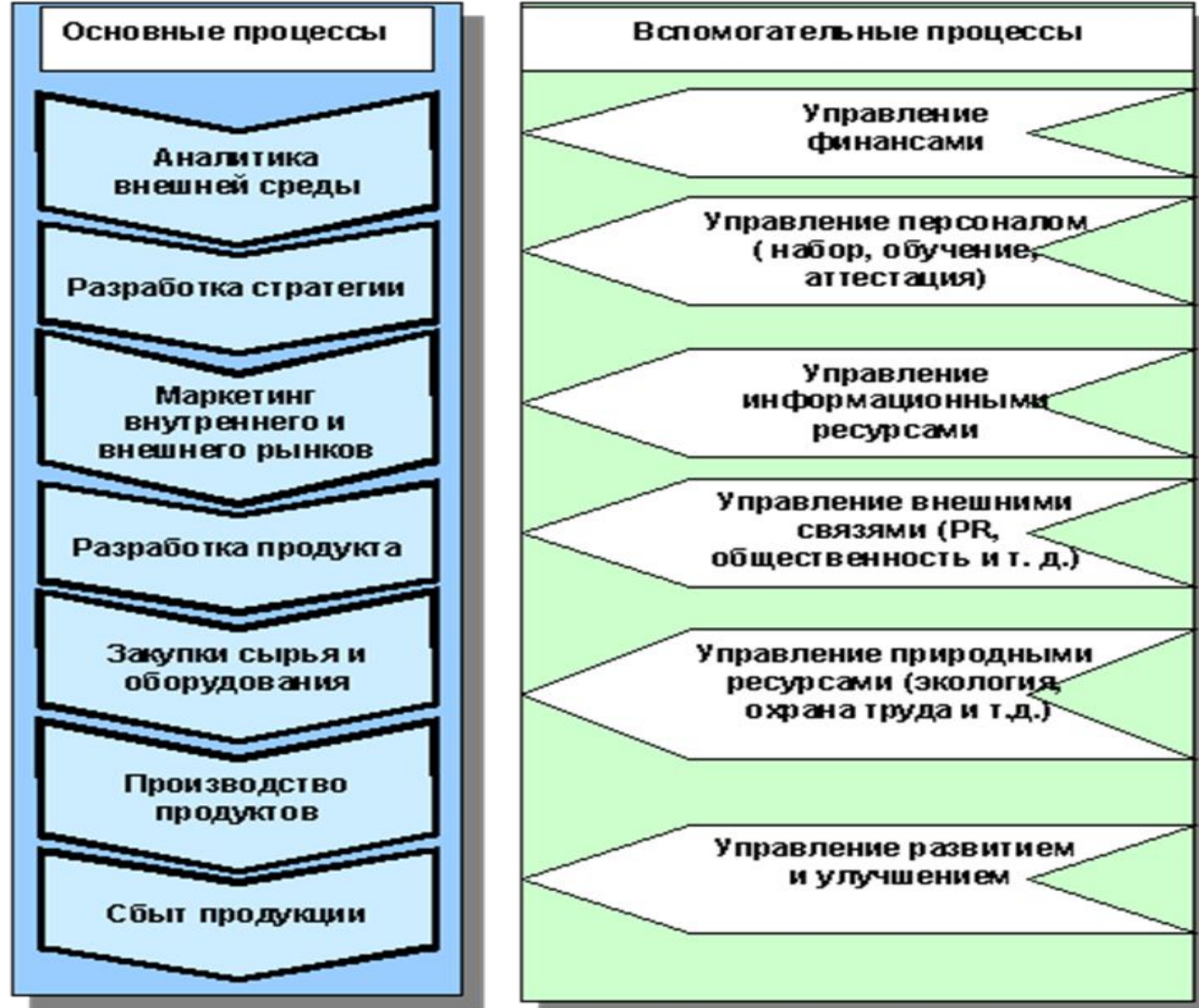
Процессы основные и вспомогательные

- **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.)

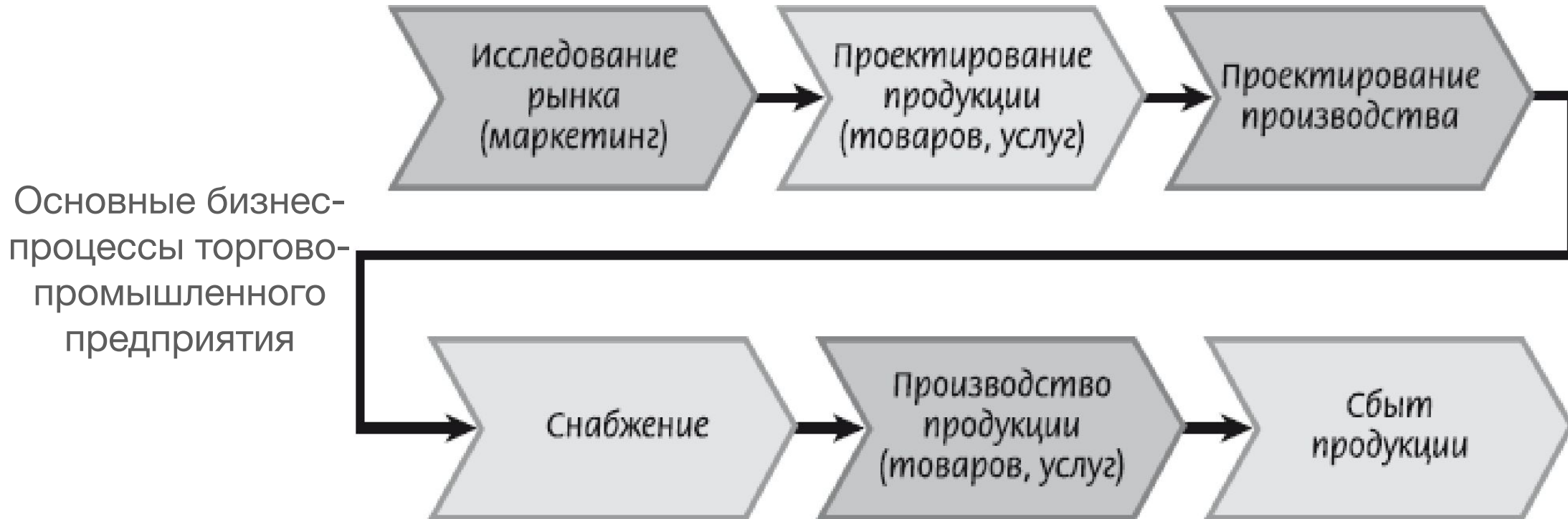
В качестве схемы для выделения **Основных Процессов** можно использовать схему жизненного цикла продукции (цепочка создания стоимости):



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

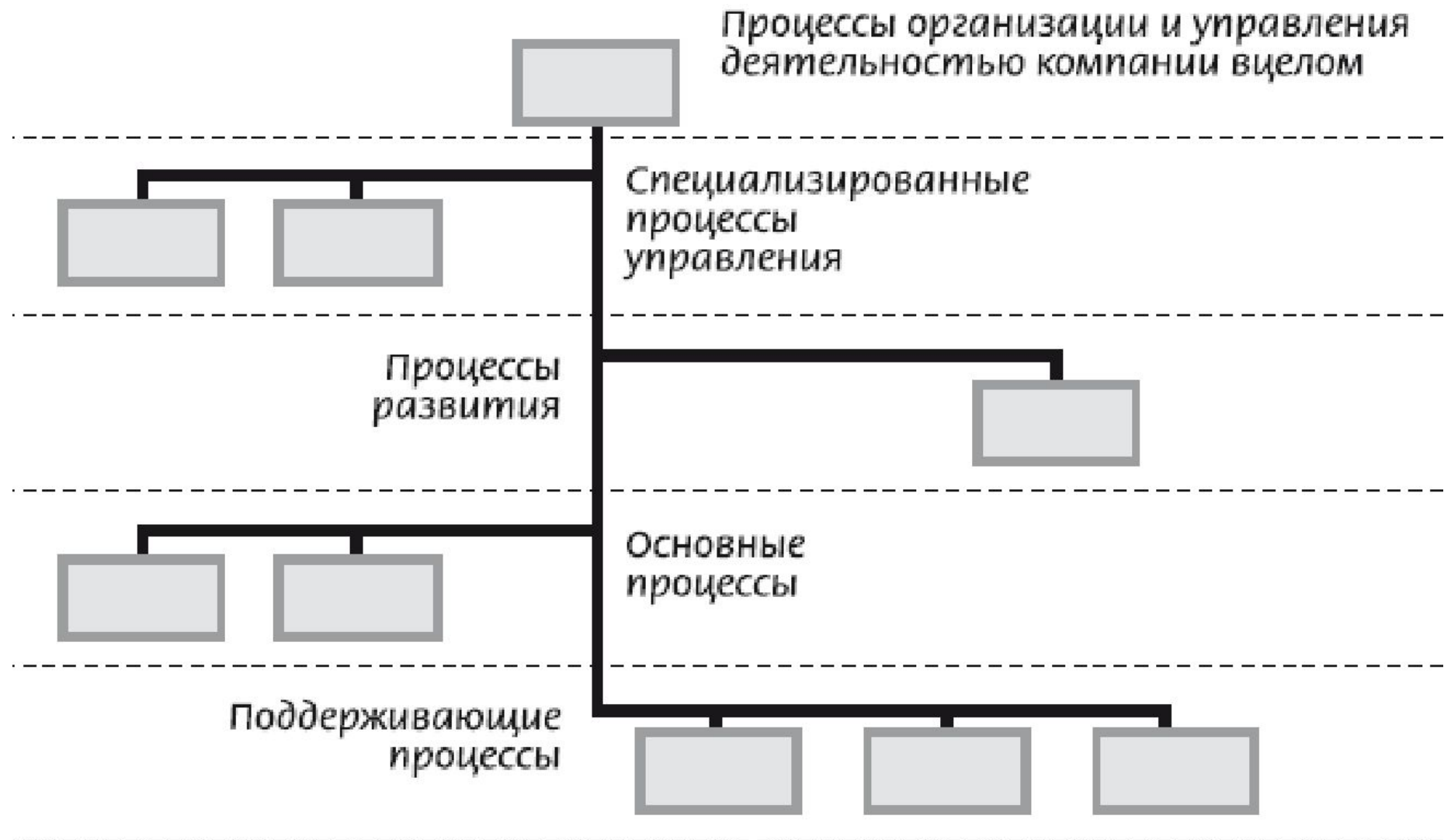
Бизнес-процессы развития

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

Процессы управления

- Нацелены на управление деятельностью компании

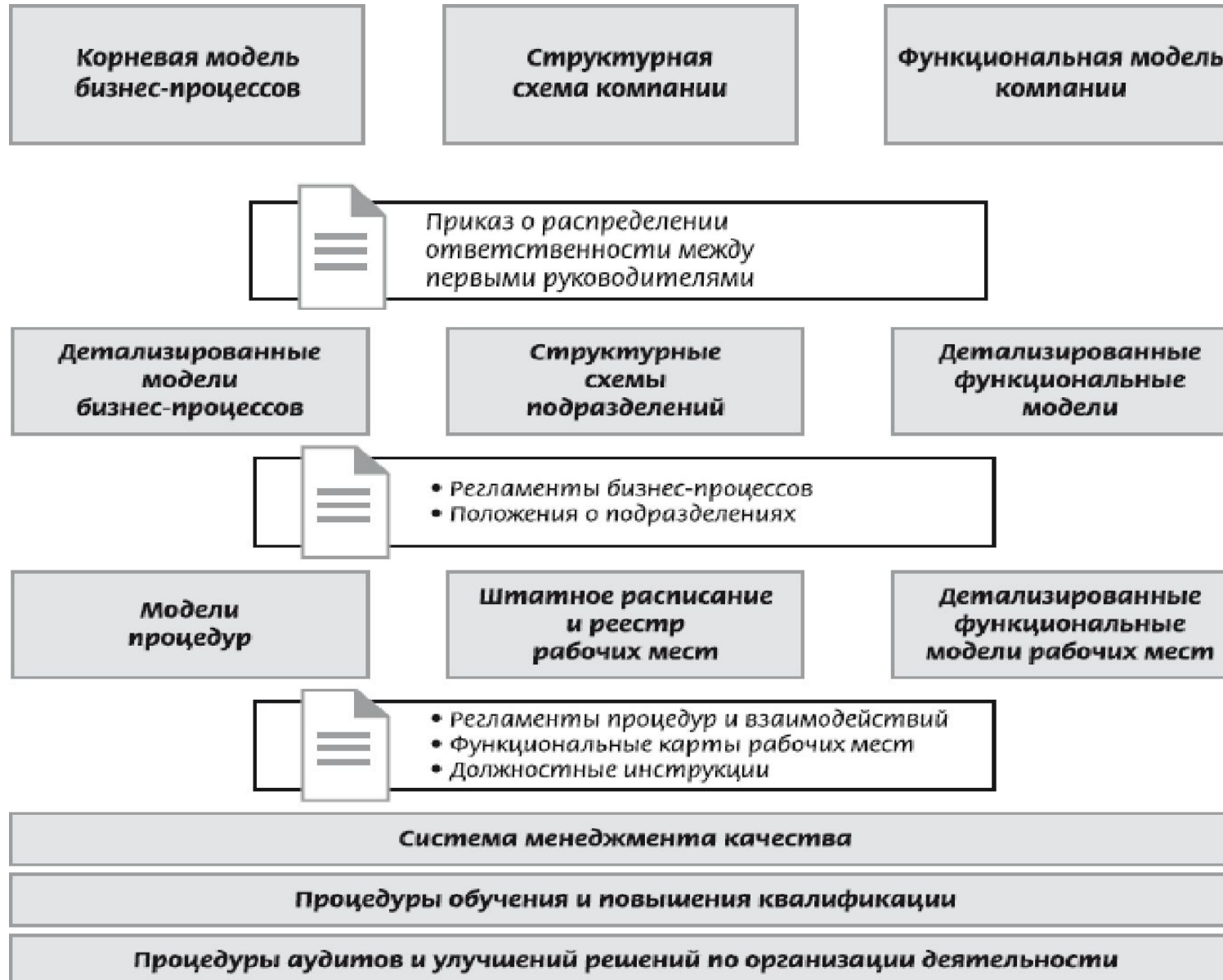
Пример представления организационной схемы компании с привязкой к типологии бизнес-процессов

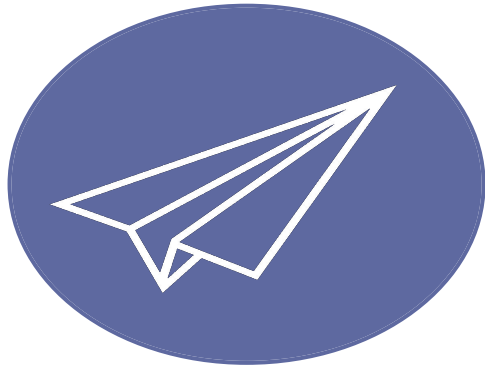


Позиционирование бизнес-процессов в корпоративной архитектуре



Модель регламентации в организации при процессном подходе



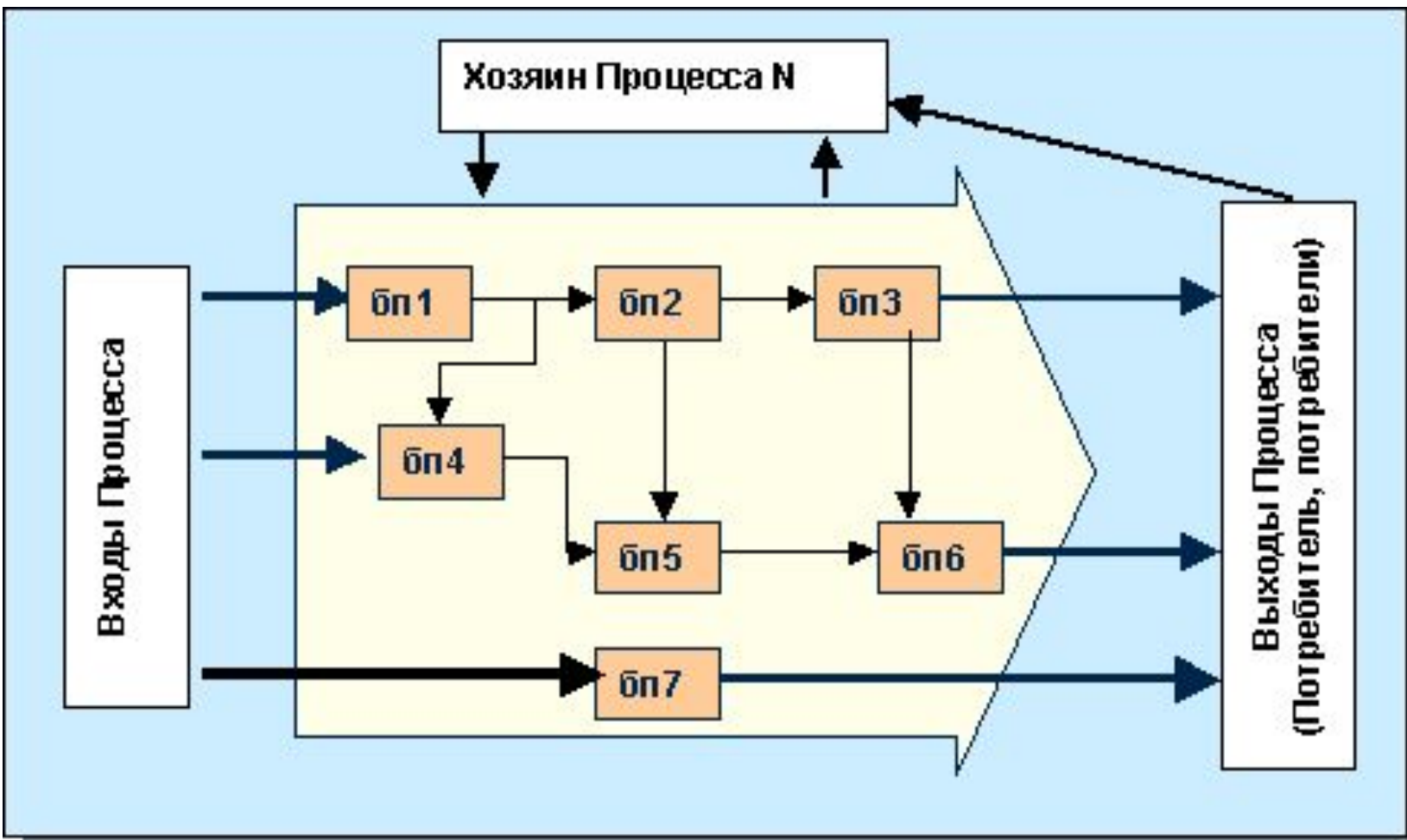


ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД ПРЕДСТАВЛЯЕТ ИЗ СЕБЯ МАТРИЧНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ, КОГДА ПРОЦЕСС ПРОНИЗЫВАЕТ НЕСКОЛЬКО ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ИМЕЕТ ХОЗЯИНА (НАПРИМЕР, РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА), КОТОРЫЙ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ НАЧАЛЬНИКОМ ЭТИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ.

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