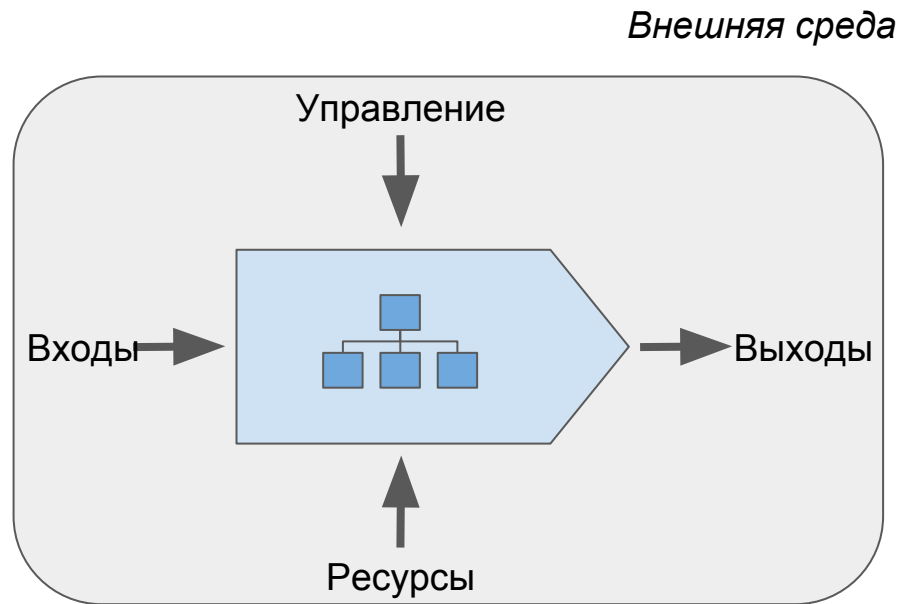


Бизнес-процесс

Лекция 3

Организация

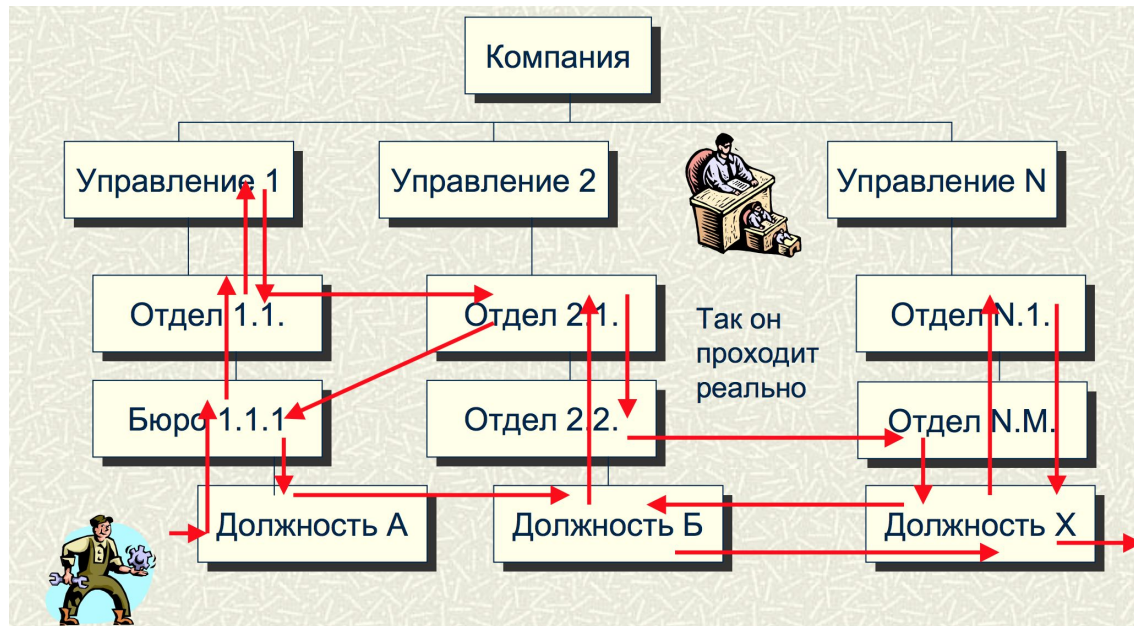
- Организация
 - Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей
- Организация преобразует ресурсы в цели (желаемые состояния)
- Постоянно взаимодействует со внешней средой
 - Получать ресурсы
 - Находить потребителей для своей продукции



Функциональный подход

- Создание предприятий – историческая неизбежность
 - Объем работ увеличивался → наемные рабочие
 - Работы усложнялись → специализации и отделы
 - Управлять можно небольшим количеством людей → управленческая пирамида
- ИТОГО: Функционально-иерархический подход главенствует сегодня
- Плюсы
 - Специализация труда
 - Централизация труда
 - Труд стал безопаснее
 - Управляемость
 - Простой обмен информацией
 - Привычная иерархия власти и соподчиненности

Функциональный подход



- **Идеально:** управление вертикально, процессы горизонтально
- **Реальность:** принятие решений, согласование, утверждение → время исполнения больше суммы составляющих

Функциональный подход

- Минусы

- Функциональная иерархия искажает и замедляет ход бизнес-процесса
- Перегруженность управленцев оперативными проблемами
- Ориентация управленцев на увеличение численности персонала и усложнение оргструктуры
 - Перегруженность управленцев оперативными проблемами
 - Принцип Питера -- каждый сотрудник достигает уровня своей некомпетентности по мере продвижения вверх по функциональной иерархии
- Узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений
- Слабое делегирование полномочий и ответственности
- Усложнение системы согласований (бюрократия в “плохом” смысле)
- Подразделения не ориентированы на конечный результат (тенденция к субоптимизации)

Функциональная структура (для сравнения)

Плюсы

- Низкие административные расходы, отсутствие дублирования функций
- Легкость координации в функциональных областях
- Эффективное решение стандартных задач
- Централизованный контроль важнейших решений руководством компании
- Специализация и компетентность, развитие предметных навыков персонала

Минусы

- (Возможная) чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленная скорость реакции на внешние импульсы
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб стратегическим интересам
- Узконаправленность отделов, отсутствие системного мышления

Процессный подход

- Процессный подход — управление организацией путем построения системы процессов, управления ими, осуществления деятельности по улучшению процессов
 - Термин появился во второй половине XX века
- Мотивация
 - Вся реальная деятельность, добавленная ценность — в процессах
 - Каждый процесс должен иметь потребителя
 - Более полная картина перед глазами: весь процесс, входы и выходы
 - Снижение рисков субоптимизации
 - Устранение фрагментарной ответственности

Процессный подход



На практике не работает,
если фокус на создании моделей, а не процессной
системы управления

Процессный подход

Плюсы

- Стратегия → Бизнес-процессы → Оргструктура
- Быстрая приспособляемость к изменениям внешней среды
- Ориентация компании на клиентов
- Снижение расходов в долгосрочной перспективе за счет согласованной работы подразделений и сотрудников
- Формализованные правила взаимодействия между подразделениями и сотрудниками
- Нет утечки знаний при увольнении опытных сотрудников

Проблемы

- Не возникает естественно как функциональный подход
- Неготовность к серьезным изменениям
- Построить систему, адекватную реальным процессом, сложно
- Нежелание работать по новым регламентам
- Нужно не просто создать процесс, но и управлять им
- Соблазн формального подхода

PDCA-цикл

- Непрерывный цикл совершенствования:
 - Уровень показателей со временем падает
 - Надо бежать, чтобы оставаться на месте
 - Совершенствованием занимаются конкуренты
 - Рост ожидания клиентов растет
- Чередование постоянных улучшений и прорывов
- PDCA-цикл
 - Планирование
 - Проведение изменений
 - Оценка показателей
 - Анализ и внедрение лучших изменений

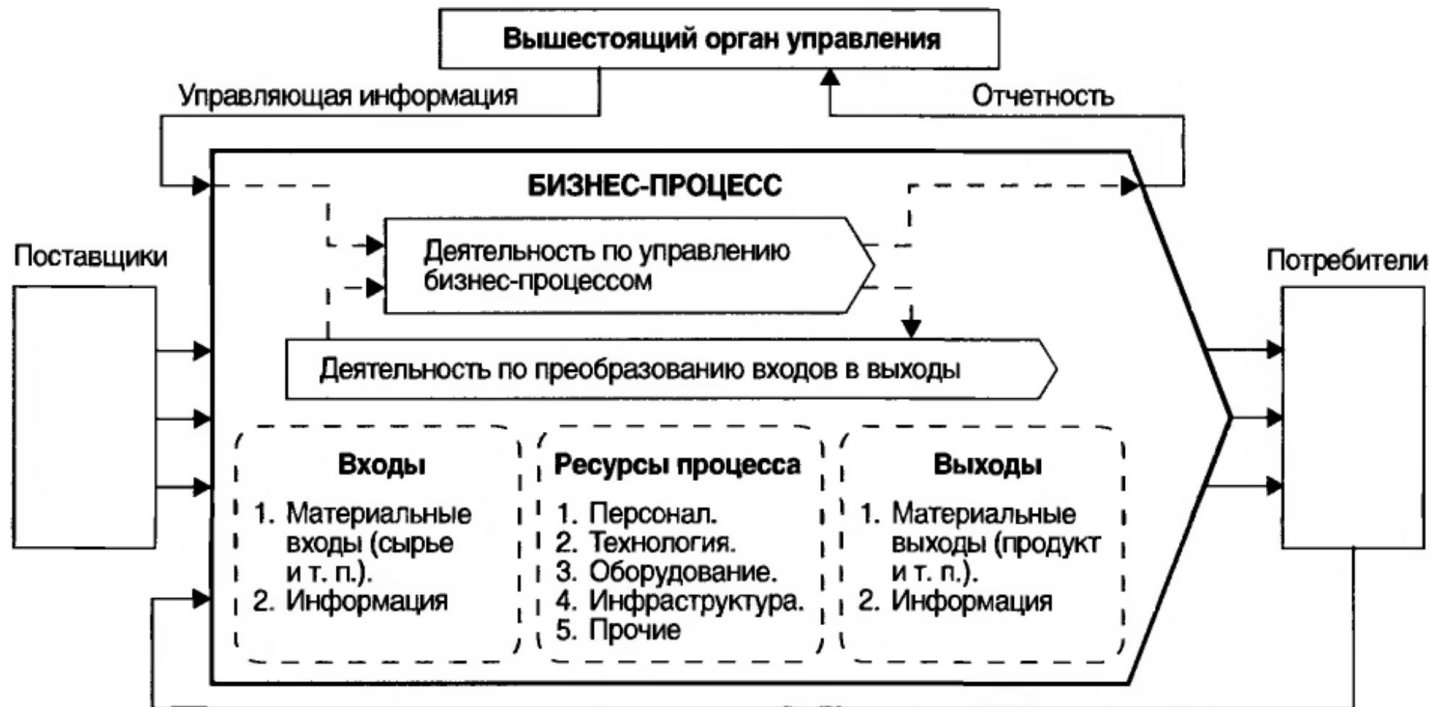


Что такое бизнес-процесс?

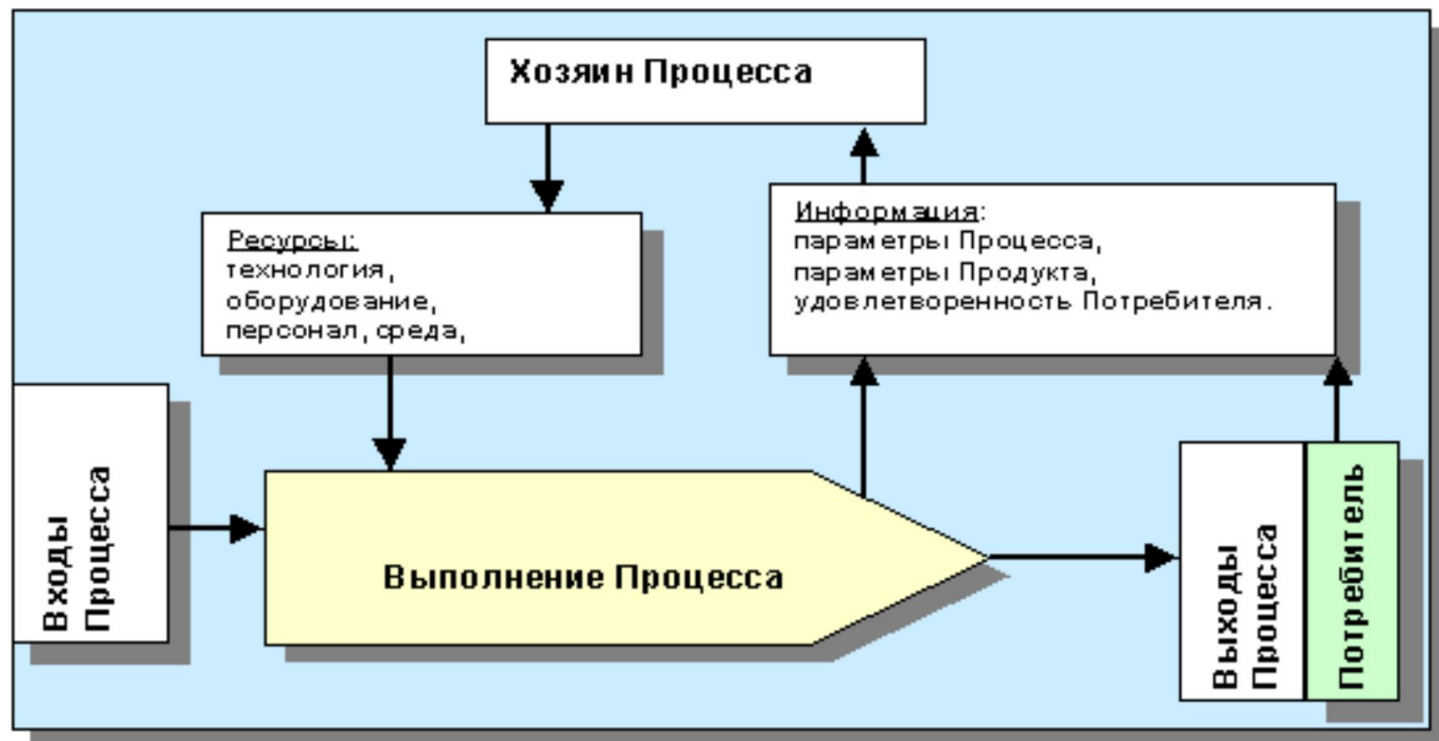
Бизнес-процесс

- Определение #1
 - Цепь логически связанных **повторяющихся** действий, в результате которых:
 - Используются ресурсы предприятия для
 - Переработки объекта
 - С целью достижения определенных измеримых результатов для
 - Удовлетворения внутренних или внешних потребителей
- Определение #2 (Хаммер, Чампи)
 - Совокупность различных видов деятельности, в рамках которых на “входе” используется один или более видов ресурсов, а на “выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя
- Определение #3 (ISO 9000:2000)
 - Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая “входы” в “выходы”

Бизнес-процесс



Бизнес-процесс



Классификация бизнес-процессов

По отношению к клиенту

- Внутренние
- Внешние

По типу

Основные	Через них проходит основной продукт Добавляют продукту ценность Результат получает потребитель
Вспомогательные (обеспечивающие)	Не касаются основного продукта Добавляют продукту стоимость Результат получает основной процесс
Управление и развитие	Стратегия, операционное управление, финансовое управление, совершенствование технологий, процессов

Область управления

Корпоративные процедуры

Стратегическое планирование и управление

Операционное управление

Управление персоналом

Экономика и финансы

Бизнес-инжиниринг и СМК

Управление связями с общественностью

Область развития

Инвестиционные программы

Проекты развития

Область основной деятельности

Маркетинг

Поставки, комплектация и материально-техническое снабжение

Топливо

Модернизация

Эксплуатация

Ремонты

Реализация электроэнергии и теплоэнергии

Область поддерживающей деятельности

НИОКР

Технический и экономический аудит

Административное и хозяйственное обеспечение

Информационно-технологическое обеспечение

Юридическое и нормативно-правовое обеспечение

Безопасность

Учет и отчетность

Основные корпоративные процессы

Маркетинг и
планирование сбыта

Закупки

Транспортно-
складская логистика

Основные бизнес-процессы направлений

Продажи
автомобилей

Продажи запчастей

Послепродажный
сервис

Поддерживающие корпоративные процессы

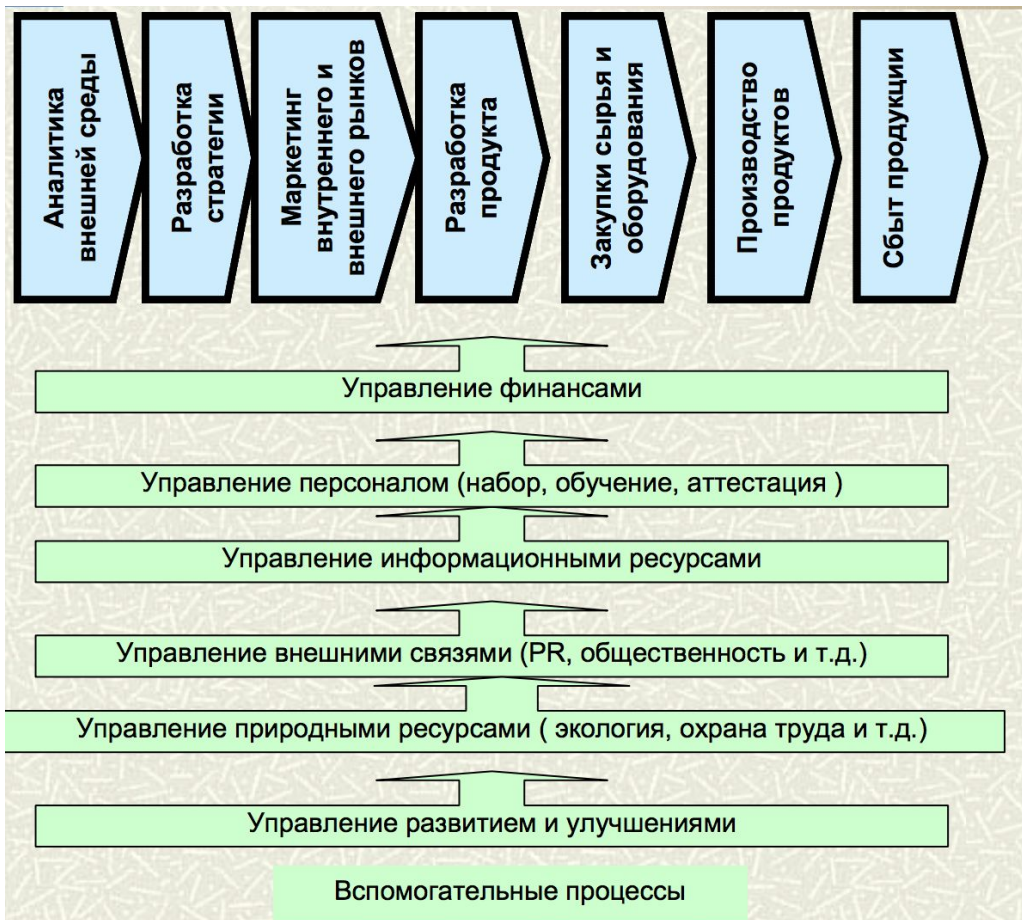
Управление
финансами

Поддержка
дилерской сети

Информационные
технологии

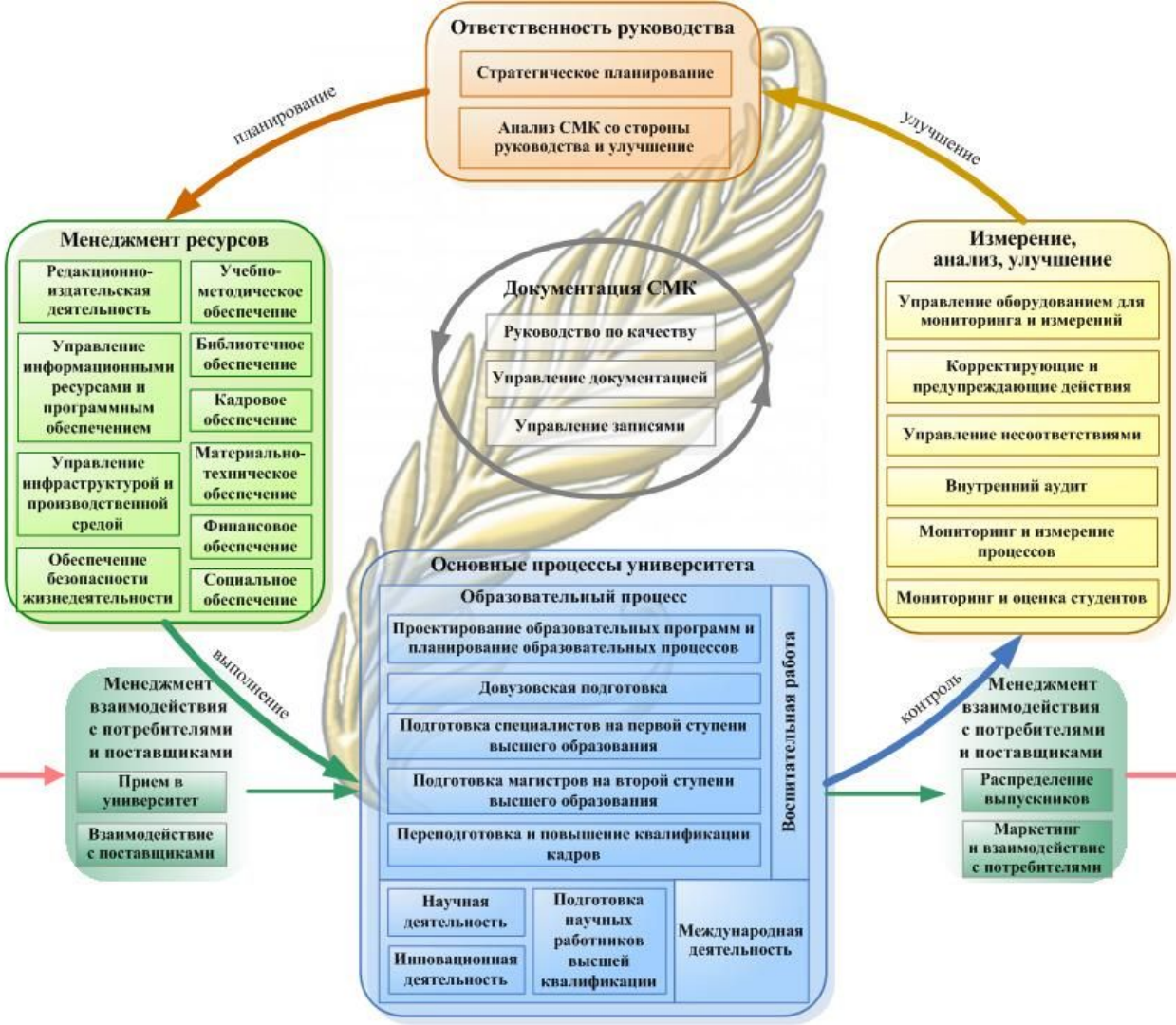
Управление
персоналом

Управление
инфраструктурой



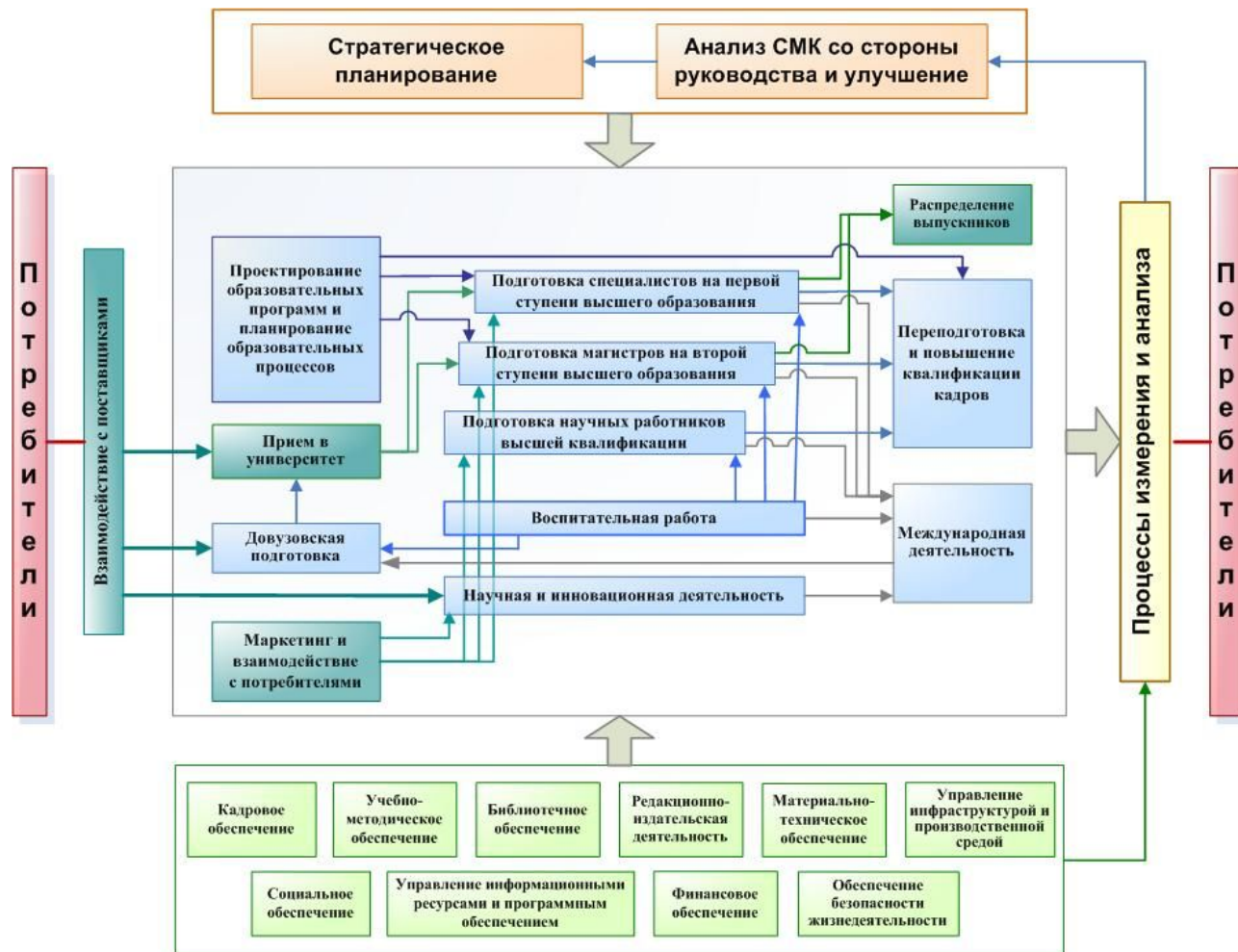
Потребители
Министерства, предприятия, учреждения, организации, физические лица

Требования потребителей



Удовлетворенность потребителей

Потребители
Министерства, предприятия, учреждения, организации, физические лица



Стандартный набор процессов

Перечень, предложенный Международной Бенчмаркинговой Палатой (International Benchmarking Clearinghouse)

1. Маркетинг рынка и пожеланий заказчиков.
2. Разработка стратегии.
3. Разработка продукции (услуг).
4. Организация продаж.
5. Производство и поставка продукции.
6. Организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций).
7. Обслуживание заказчика и выписка счета-фактуры.
8. Управление человеческими ресурсами.
9. Управление информационными ресурсами.
10. Управление финансовыми и физическими ресурсами.
11. Управление экологией.
12. Управление внешними связями.
13. Управление улучшениями и изменениями.

Правила выделения бизнес-процессов

- Через Основные Процессы проходит производимая продукция/услуги
- Основных процессов должно быть не более чем 7 ± 2
- У каждого процесса должен быть (только один) владелец
- Владельцу должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности