

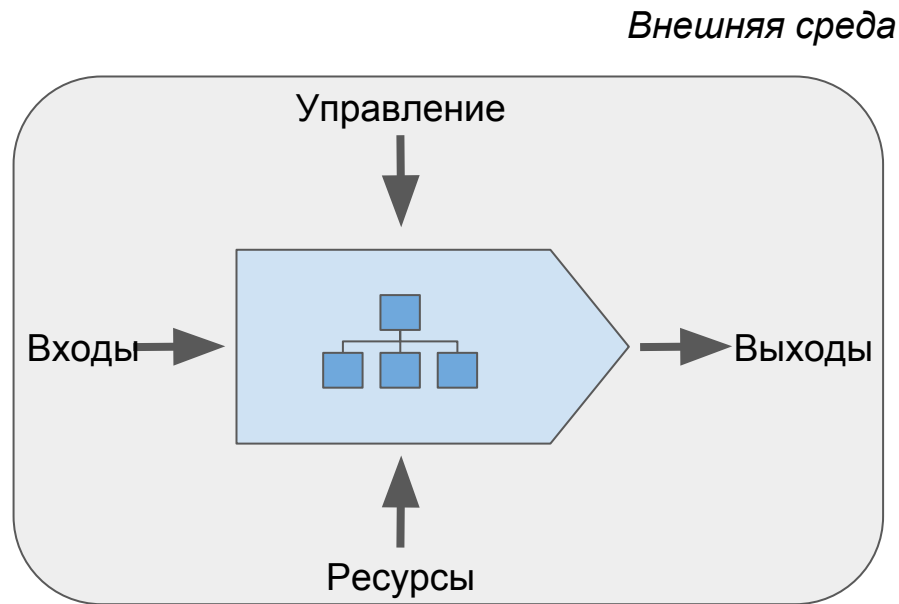
Функциональный и процессный подходы. Бизнес-  
процесс. Классификация бизнес-процессов

Тема 2

# Функциональный и процессный ПОДХОДЫ

# Организация

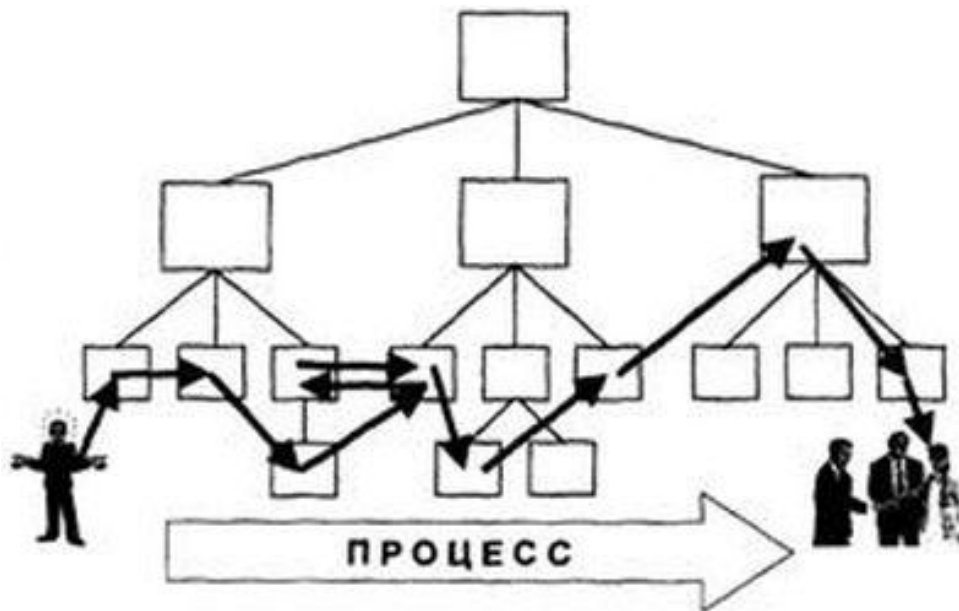
- Организация
  - Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей
- Организация преобразует ресурсы в цели (желаемые состояния)
- Постоянно взаимодействует со внешней средой
  - Получать ресурсы
  - Находить потребителей для своей продукции



# 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

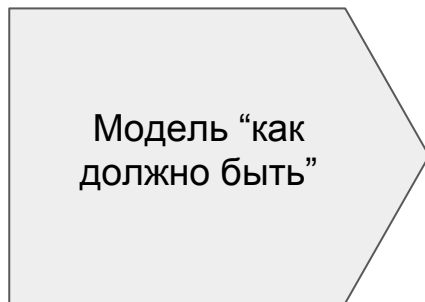
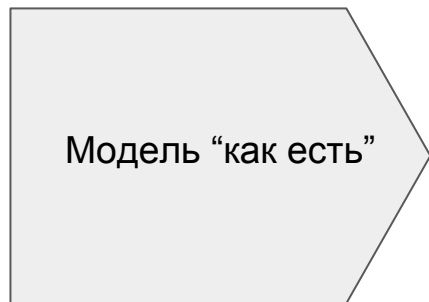
- (Возможная) чрезмерная фрагментация стратегически важных процессов
- Проблемы межфункциональной координации
- Замедленная скорость реакции на внешние импульсы
- Перегруженность руководства решением оперативных вопросов в ущерб стратегическим интересам
- Узконаправленность отделов, отсутствие системного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

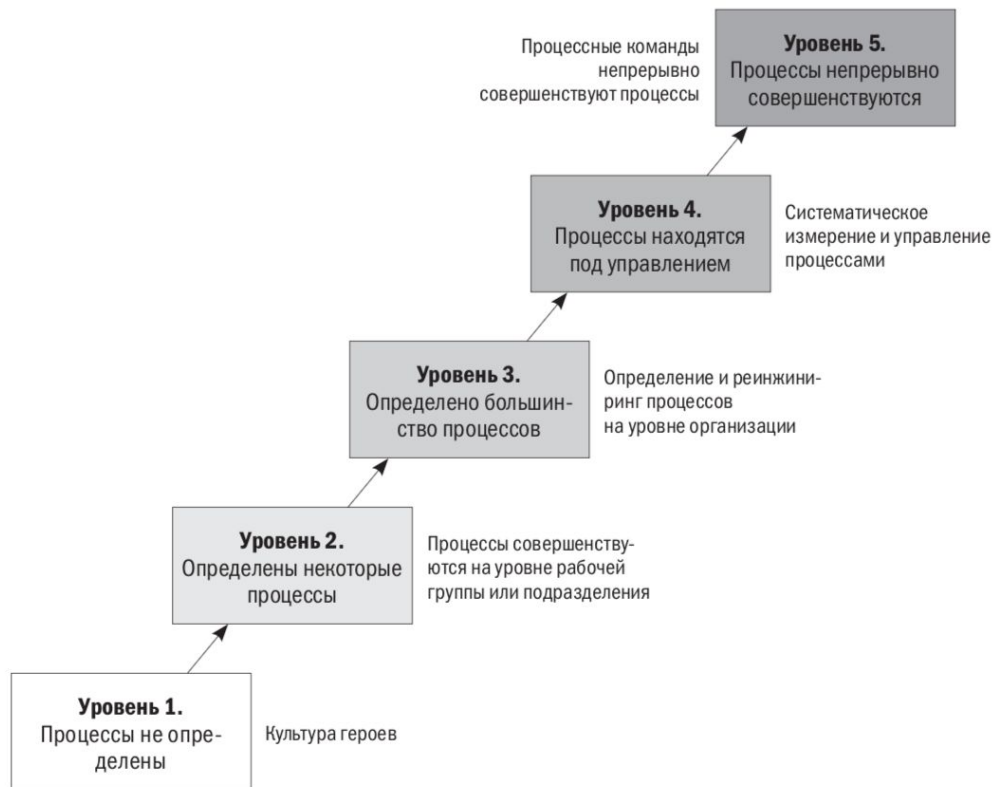
## Плюсы

- 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

# Уровни зрелости компаний (СММІ)



# 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



# Внедрение процессного подхода

- Выявить отдельные процессы
- Определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь
- Определить критерии и методы, гарантирующие результативность как самих этих процессов, так и управления ими
- Обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки реализации этих процессов и их мониторинга
- Наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов, а также
- Организовывать другие мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов.

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 (ISO 9000:2000)

- Совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая “входы” в “выходы”

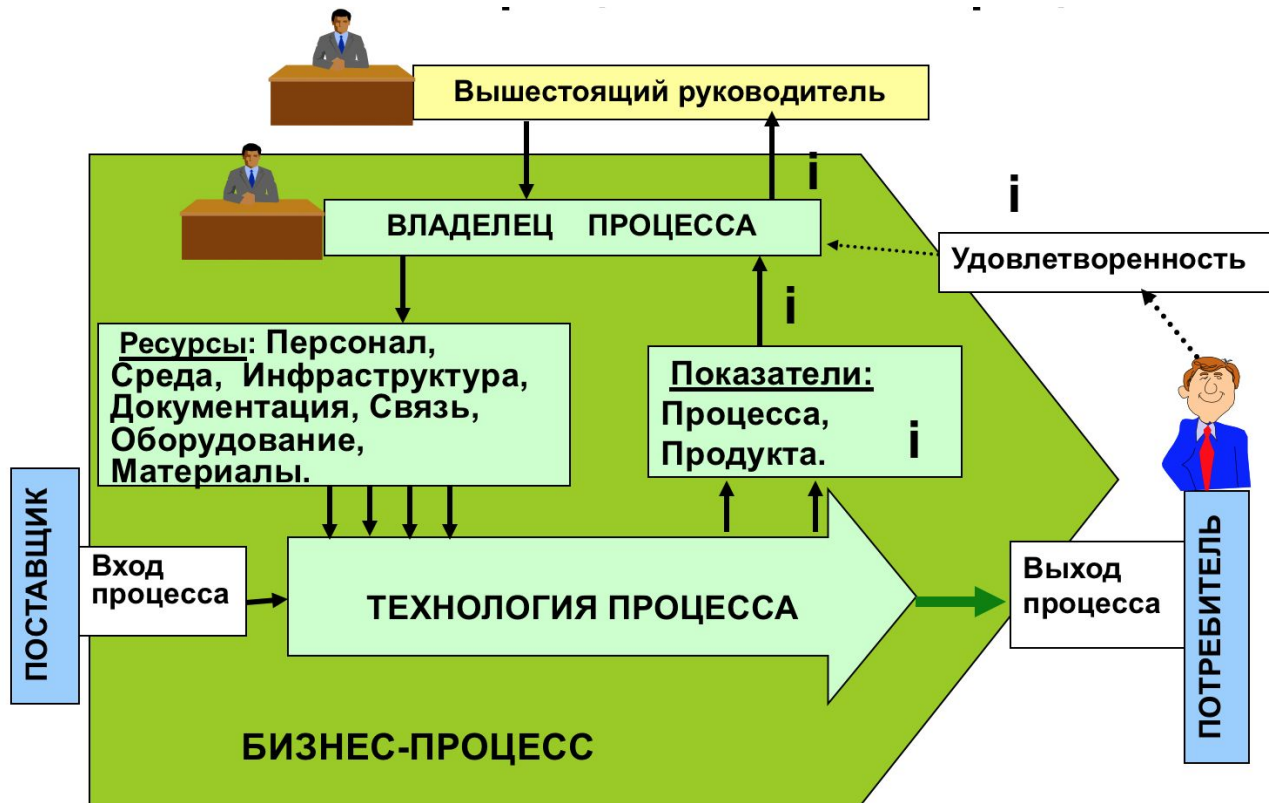
## Определение #3 (Хаммер, Чампи)

- 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 #4 (Репин)

- Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента)

# Упрощенная схема бизнес-процесса



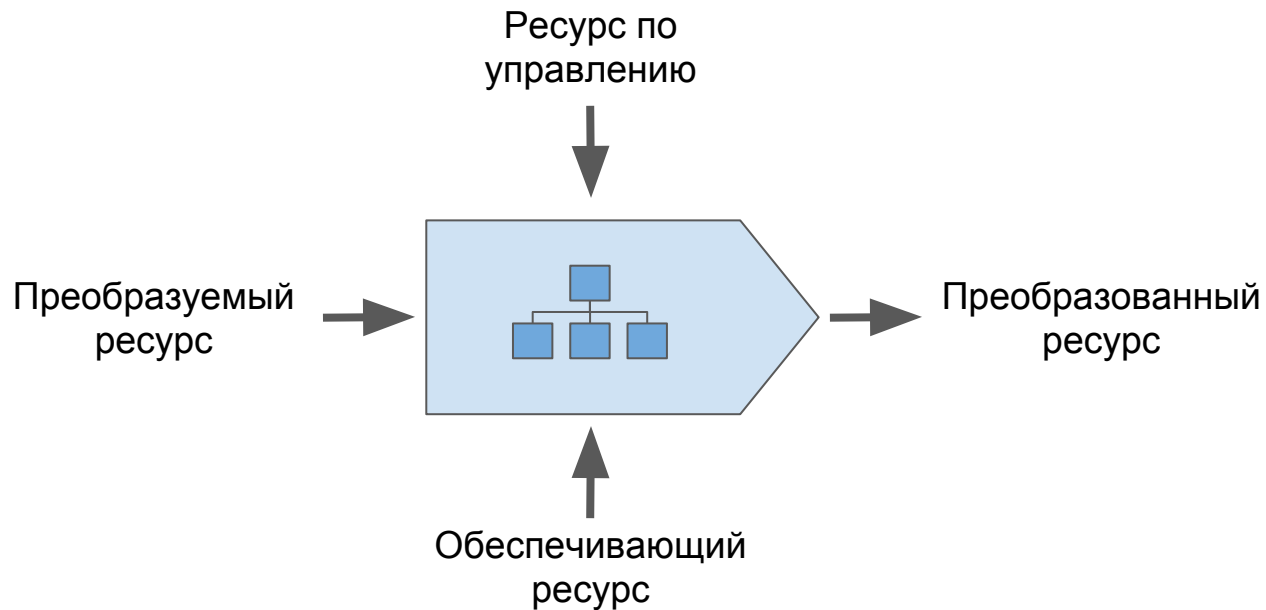


# Составляющие бизнес-процесса

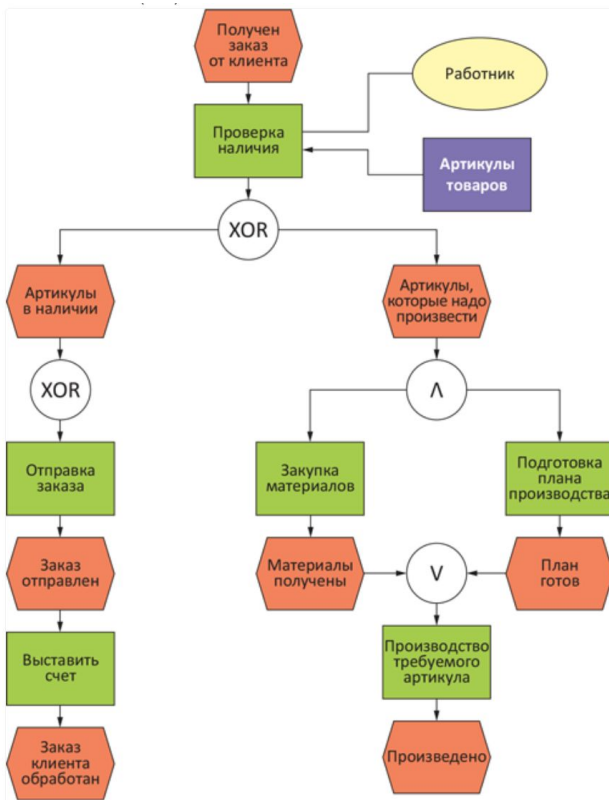
- Определяющая цель (цели) процесса
- Поставщики и потребители, реализуемая функция или их последовательность
- Входные и выходные потоки
- Ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные)
- Методики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса
- Возможные риски и влияния процесса на субъектов процесса
- Владелец процесса и участники процесса
- Название процесса
- Документ -- описание процесса



# Ресурсы бизнес-процесса



# Границы бизнес-процесса



# Владелец бизнес-процесса

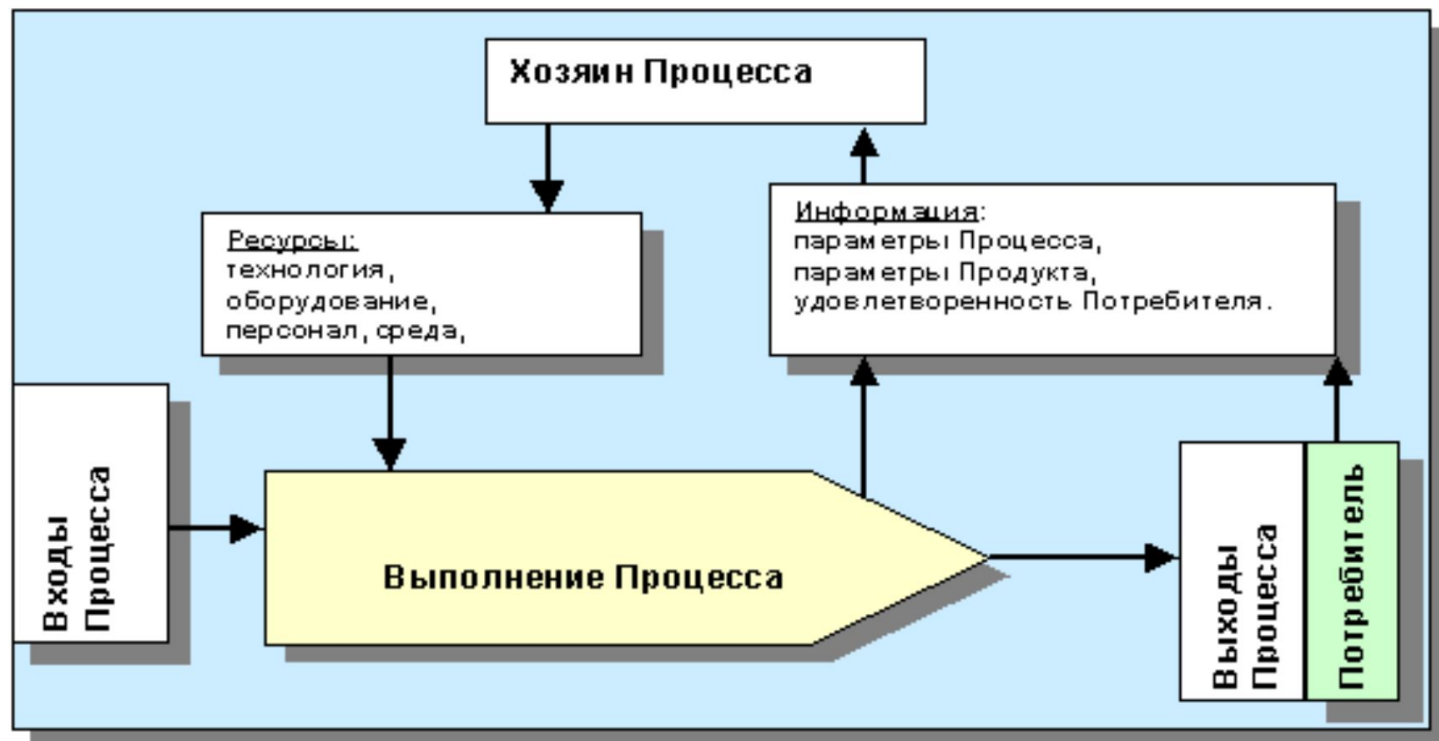
**Владелец процесса** -- должностное лицо, которое:

- имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы
- управляет ходом процесса
- несет ответственность за результаты и эффективность процесса

Руководитель, способный как минимум:

- проводить мониторинг хода процесса
- анализировать факторы, влияющие на процесс и приводящие к вариациям
- разрабатывать предложения по улучшению процесса и организовывать их обсуждения и согласования
- координировать (или управлять) внутренние проекты совершенствования процесса

# Бизнес-процесс



# Правила выделения бизнес-процессов

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

# Классификация бизнес-процессов

# Классификация бизнес-процессов

## По отношению к клиенту

- Внутренние
- Внешние

## По типу

Основные	Через них проходит основной продукт Добавляют продукту <b>ценность</b> Результат получает потребитель
Вспомогательные (обеспечивающие)	Не касаются основного продукта Добавляют продукту <b>стоимость</b> 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

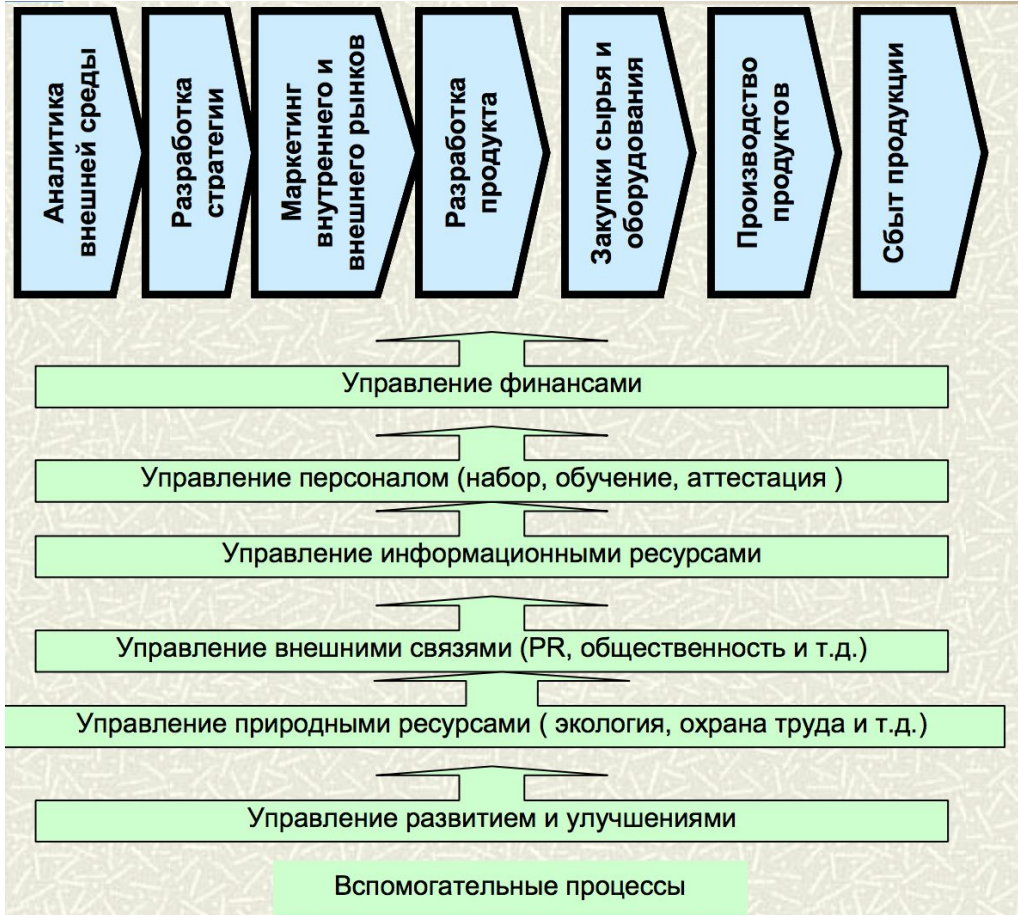
Управление  
финансами

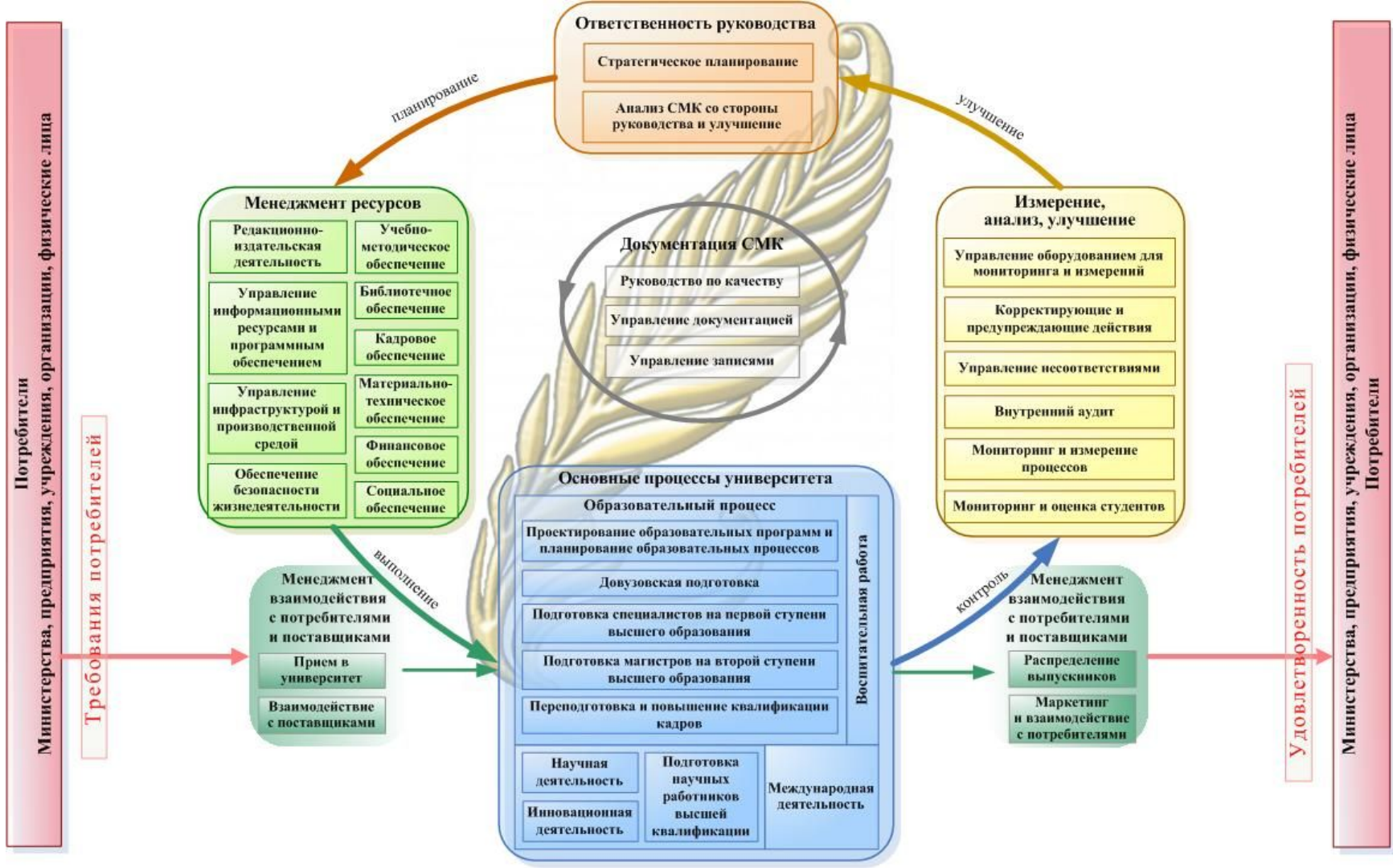
Поддержка  
дилерской сети

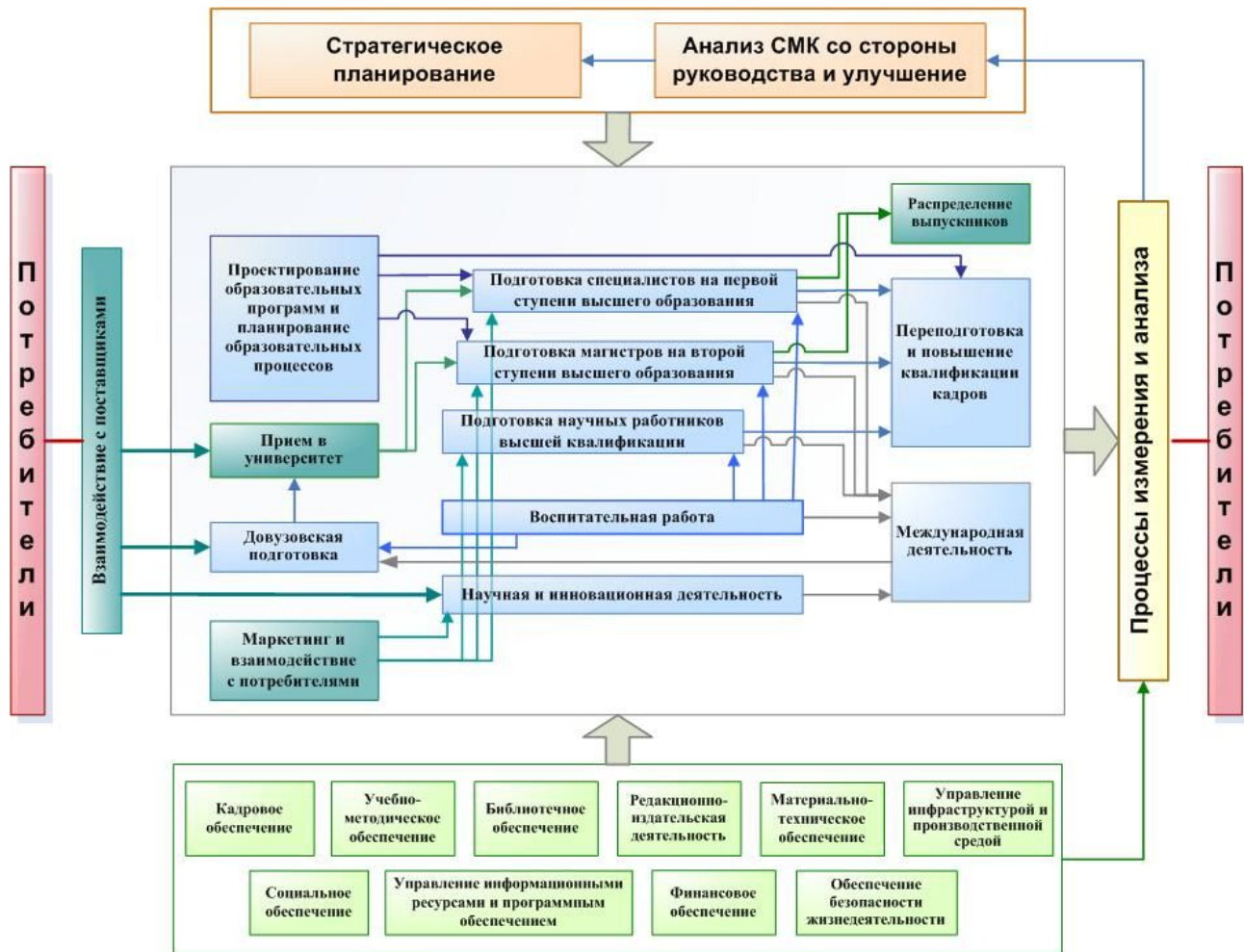
Информационные  
технологии

Управление  
персоналом

Управление  
инфраструктурой







# 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.