

# Блок 1. Введение.

## Процессный подход к управлению

- Задачи семинара
- Процессный и функциональный подход к управлению
- Базовые понятия процессного подхода
- Отличие реорганизации от реинжиниринга
- Типовые цели проектов реорганизации бизнес-процессов
- Общие причины неудач проектов
- Необходимые условия успешного проекта

# Задачи семинара

- ◆ Определение и анализ базовых понятий процессного подхода к управлению
- ◆ Изучение методики ведения проектов реорганизации бизнес-процессов предприятия
- ◆ Изучение методики моделирования и анализа бизнес-процессов
- ◆ Анализ возможностей, ограничений и необходимых условий для применения методики
- ◆ Получение практических навыков определения и анализа ключевых бизнес-процессов предприятия

# Общая структура методики

Методика включает

## ◆ Определения

- Цели (мотивация)
- Концепции
- Теория

## ◆ Регламент

- Процедуры использования (сбор, обработка и использование информации)
- Графический синтаксис (лексикон, грамматика)
- Компьютерный синтаксис

## ◆ Использование

- В виде отдельной методики
- В ряду других методик

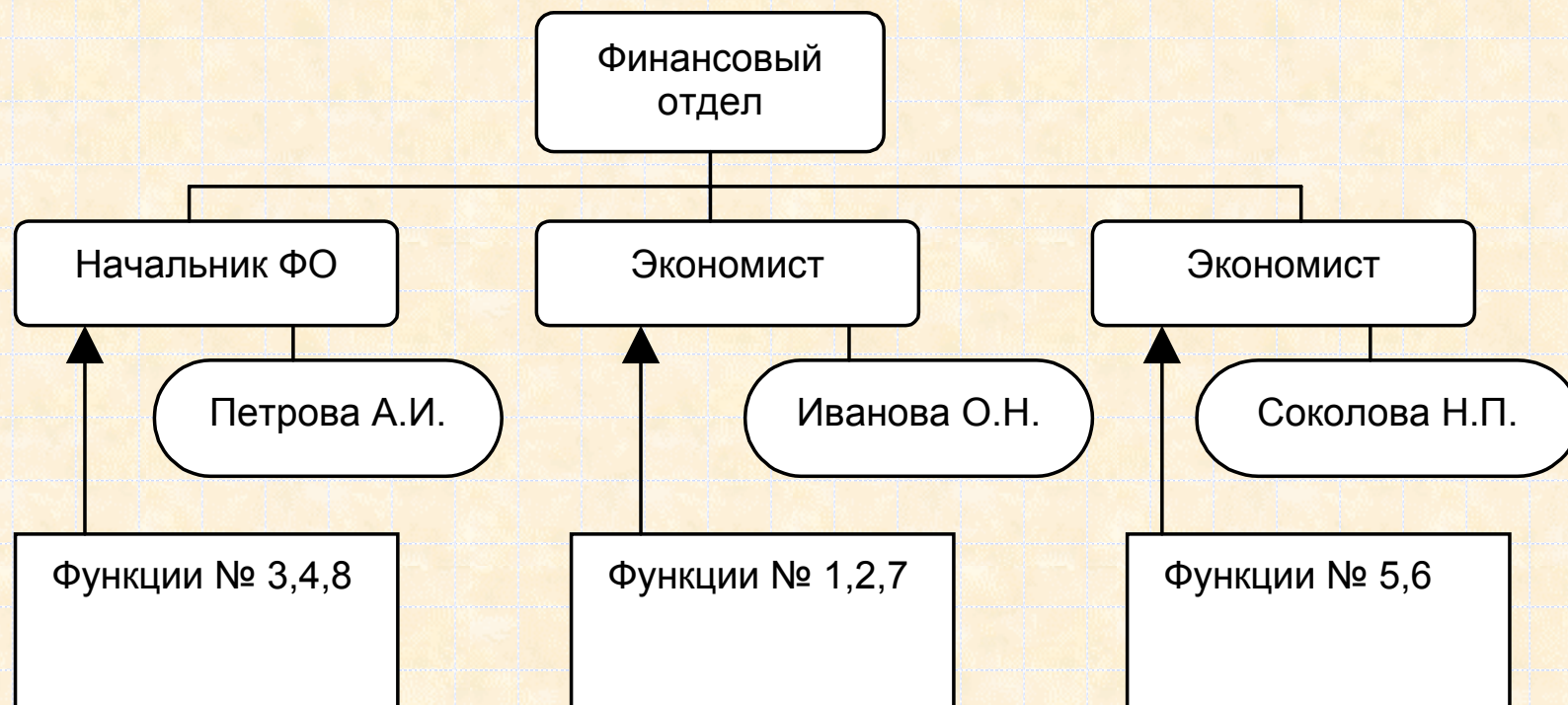
# Проблемы предприятий: взгляд с процессной точки зрения

- ◆ Мало кто видит процесс целиком
- ◆ Процессы системы управления в целом не формализованы, нет описания процессов управленческого учета
- ◆ Слабо развиты корпоративные стандарты, неэффективная система документооборота
- ◆ Существующие средства автоматизации процессов учета не эффективны
- ◆ Существуют локальные рабочие места, проблема потери информации и ее искажения на функциональных стыках

## Почему важен комплексный подход к реорганизации бизнес-процессов?

- ◆ В решении задач управления задействованы все основные подразделения предприятия
- ◆ Решение каждой задачи является процессом
- ◆ Необходимо решать не отдельные проблемы при помощи текущих административных мер, а устранять причины возникновения этих проблем
- ◆ Большинство проблем лежат на границах между подразделениями предприятия
- ◆ Необходимость комплексного решения задач планирования, учета и контроля, анализа, оперативного управления

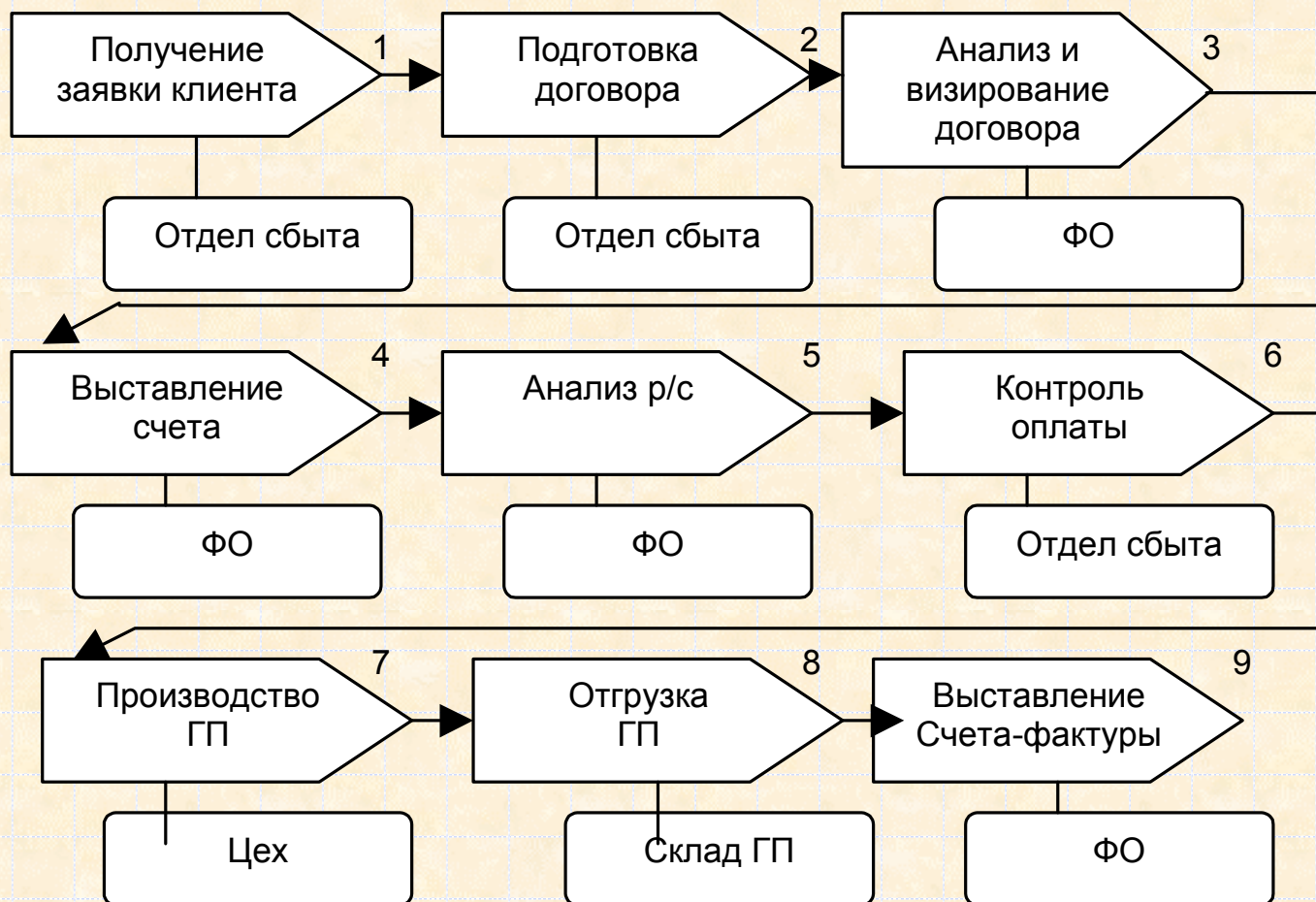
# Пример 1. Финансовый отдел небольшого предприятия



# Функции сотрудников этого Финансового отдела

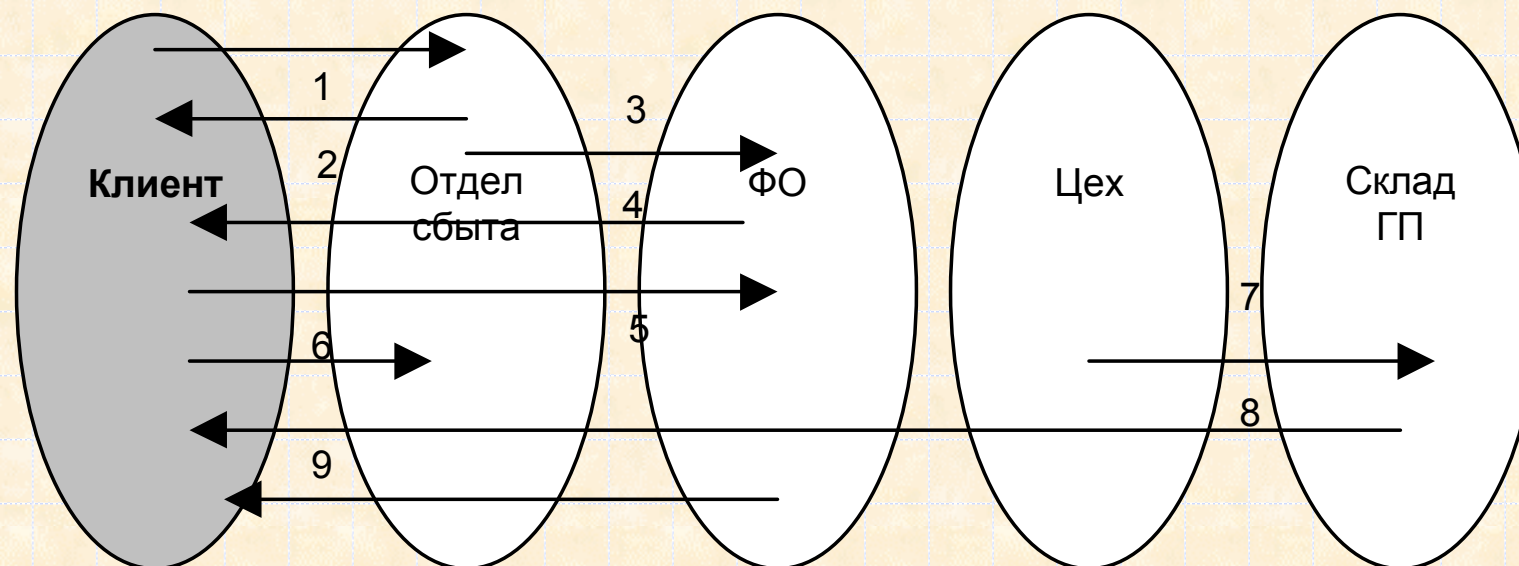
1. формирование платежных документов на основании согласованных заявок других подразделений
2. анализ состояния расчетных счетов и кассы
3. контроль исполнения бюджетов подразделений
4. планирования и контроль исполнения плана движения денежных средств
5. выставление счетов и счетов-фактур, подготовка накладных
6. анализ состояния расчетов с потребителями и поставщиками
7. бухгалтерский учет операций с расчетным счетом и кассой
8. анализ экономической эффективности договоров, визирование договоров

# В каких процессах участвуют сотрудники Финансового отдела?





# Взгляд с другой точки зрения



# Выводы по примеру

- ◆ процесс проходит через ФО не менее 4 раз
- ◆ процесс сопровождается разработкой, анализом, согласованием и утверждением различных документов
- ◆ задержки на каждой стадии бизнес-процесса снижают его общую эффективность
- ◆ недостаточно рассматривать деятельность отдельных подразделений, оптимизируя загрузку исполнителей, необходимо видеть бизнес-процессы целиком и оптимизировать их по отношению к конечному результату

# Функциональный подход к управлению:

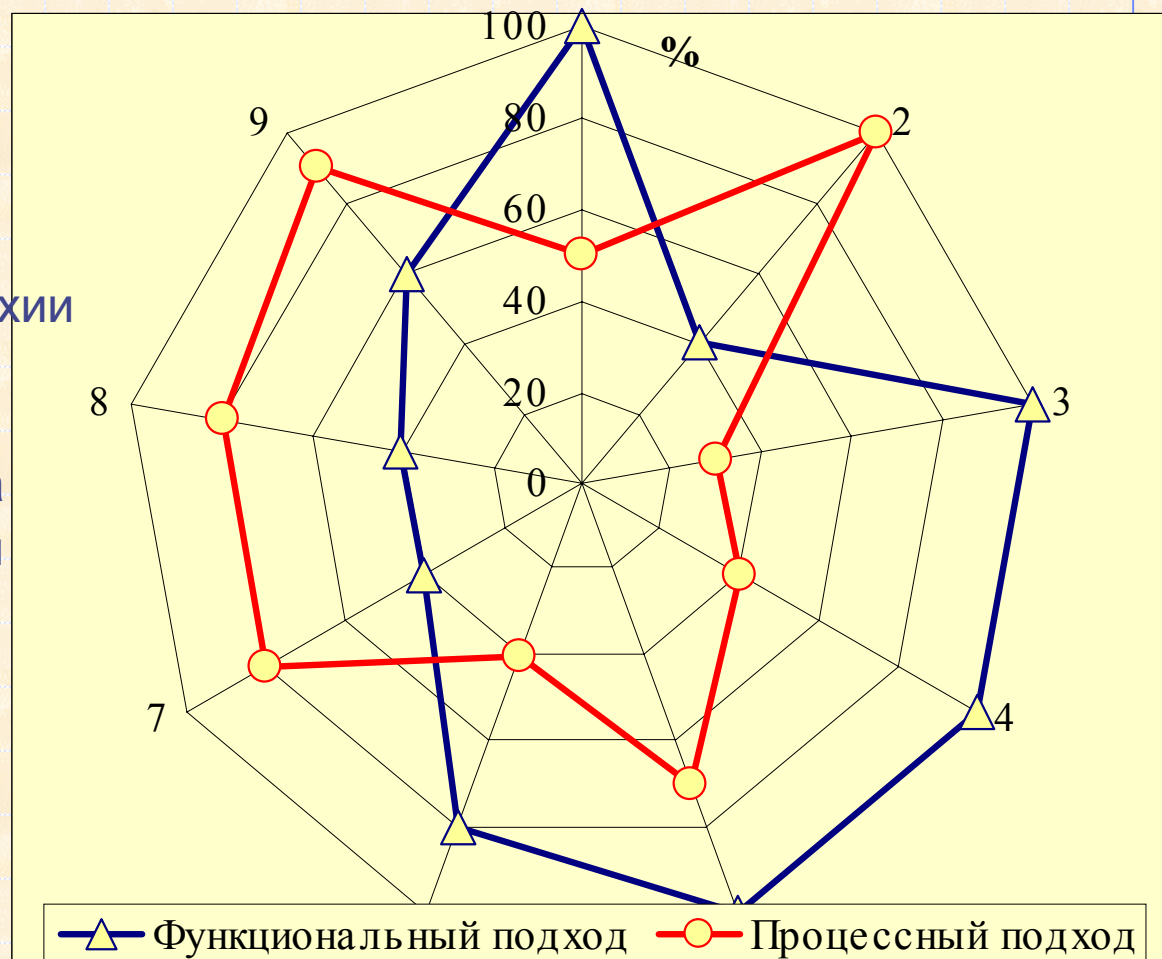
- ◆ функциональная иерархия искажает и замедляет ход бизнес-процесса
- ◆ ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия)
- ◆ узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений (проблемы на стыках)
- ◆ слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм)
- ◆ снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат

# Процессный подход к управлению:

- ◆ сокращение зависимости процессов от функциональной иерархии («прямые» бизнес-процессы)
- ◆ ориентация руководителей на способы достижения результата в рамках бизнес-процесса, а не на управление иерархией
- ◆ максимальное использование квалификации сотрудников
- ◆ делегирование полномочий и ответственности в рамках процесса
- ◆ ориентация сотрудников и подразделений на конечный результат
- ◆ устранение проблем на «стыках» между подразделениями

# Сравнение двух подходов

1. сложность «траектории» процесса
2. ориентация «вектора» целей руководителя на конечный результат
3. сложность функциональной иерархии
4. количество проблем на стыках
5. численность персонала
6. степень специализации сотрудников
7. делегирование полномочий и ответственности
8. степень ориентации на конечный результат
9. качество работы



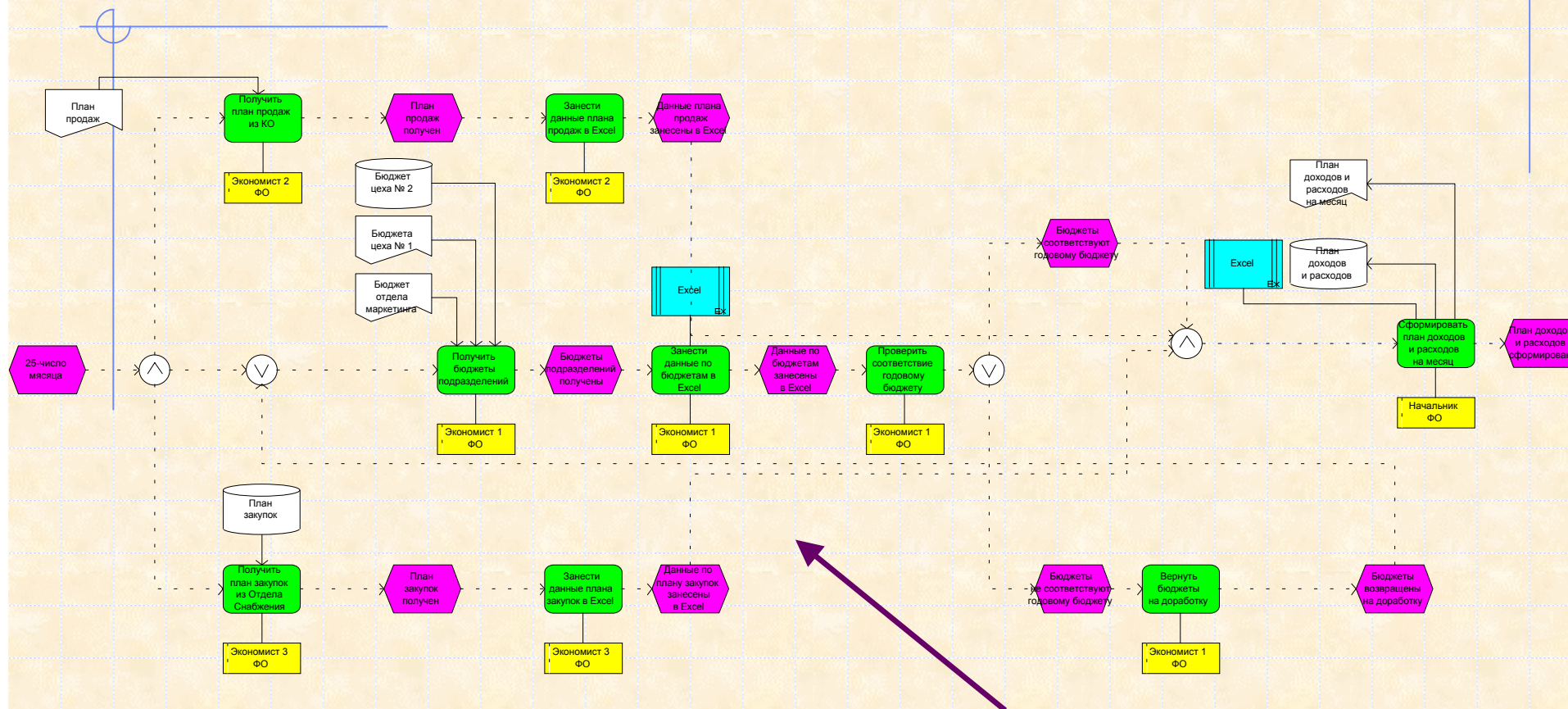
# Базовые понятия процессного подхода



# Базовые понятия

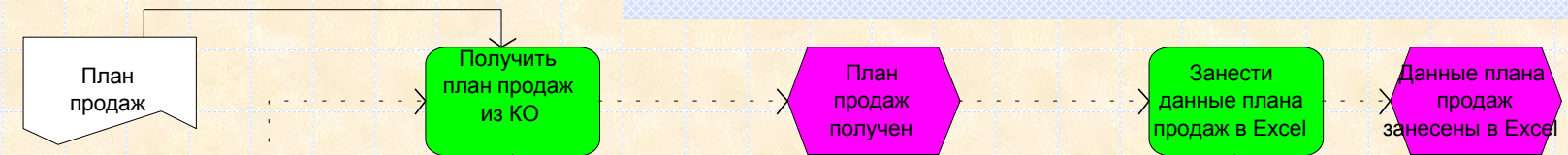
- ◆ *Бизнес-процесс* – целенаправленная последовательность процедур, предназначенная для получения заданного конечного результата
- ◆ *Процедура* – упорядоченная последовательность операций, предназначенная для получения промежуточного результата бизнес-процесса
- ◆ *Операция* – ряд упорядоченных действий, рассматривать которые в отдельности в рамках создаваемой модели нецелесообразно

# Фрагмент бизнес-процесса

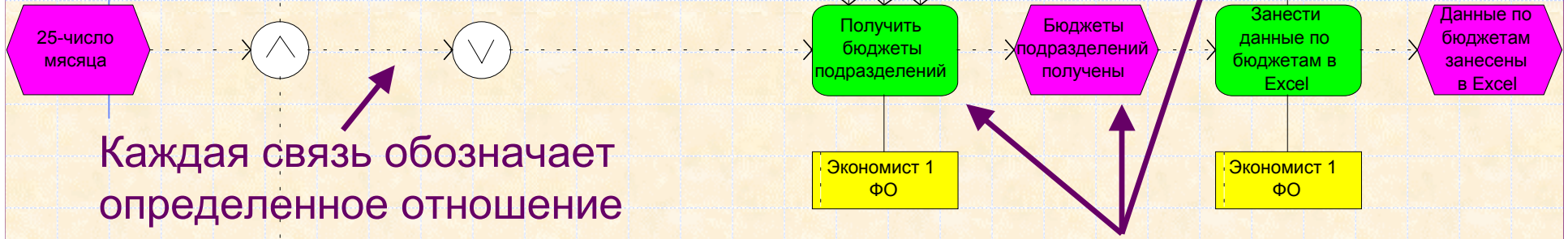
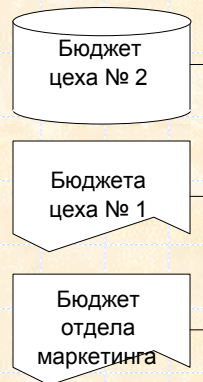


Нотация (способ описания)



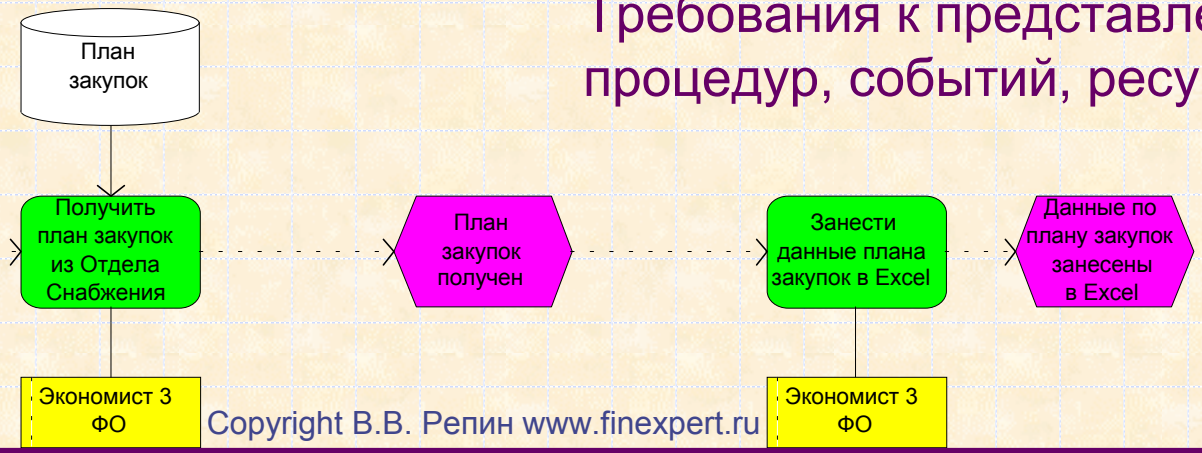


Бизнес-процесс:  
события,  
функции,  
подразделения,  
документы,  
системы



Каждая связь обозначает определенное отношение

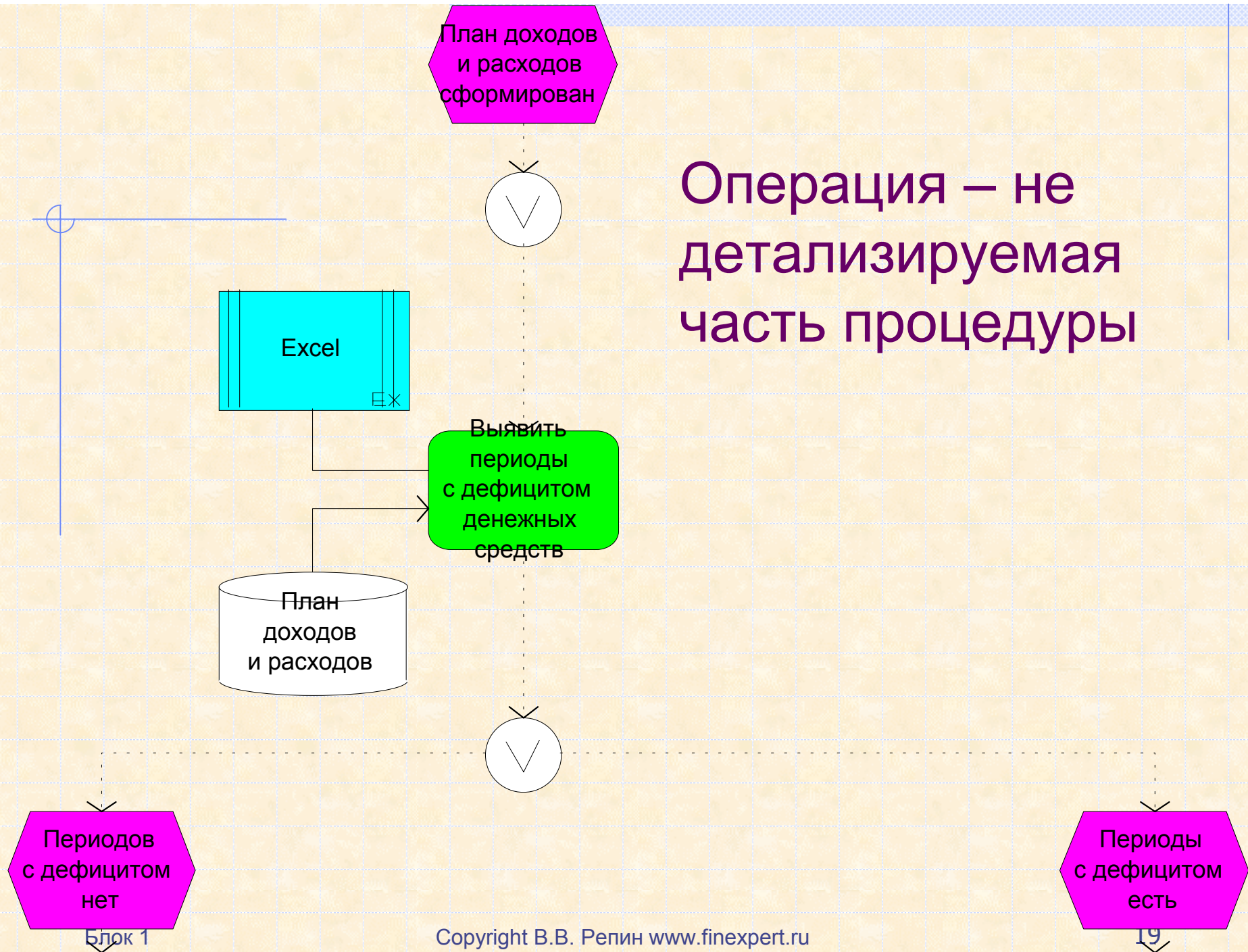
Требования к представлению процедур, событий, ресурсов.





Процедура  
 бизнес-процесса  
 – тоже бизнес-  
 процесс

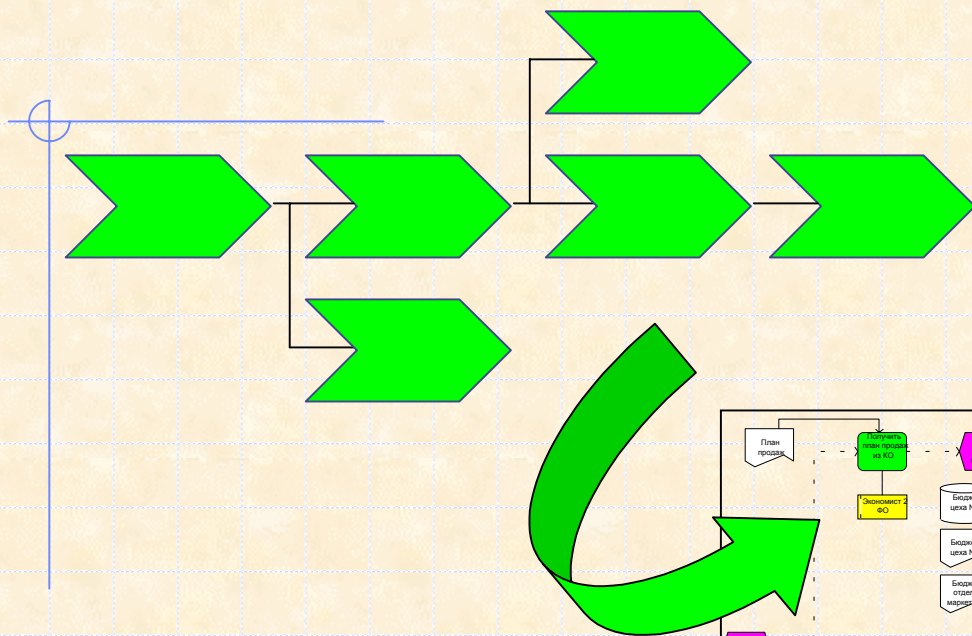
# Операция – не детализируемая часть процедуры



# Базовые понятия

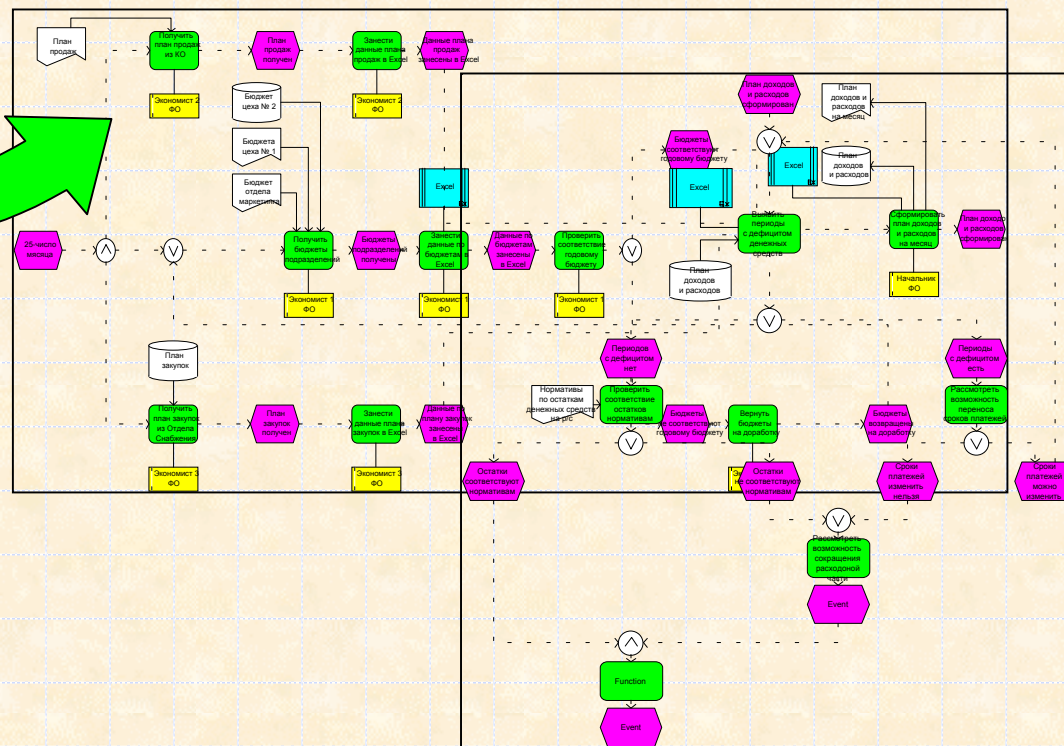
- ◆ *Вход бизнес-процесса* – объект бизнес-процесса (процедура, операция), взаимодействующая с внешними бизнес-процессам и получающая от них информацию/материальные ресурсы
- ◆ *Выход бизнес-процесса* - объект бизнес-процесса (процедура, операция), взаимодействующая с внешними бизнес-процессам и передающая им информацию/материальные ресурсы, являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса
- ◆ *Декомпозиция бизнес-процесса* – детальное описание бизнес-процесса, осуществляемое путем разбиения процесса на несколько частей и последующего их описания при помощи более подробных моделей

# Декомпозиция бизнес-процессов



от логики бизнес-процессов, добавляющих СТОИМОСТЬ ...

к детальным бизнес-процессам до уровня рабочих мест и приложений...



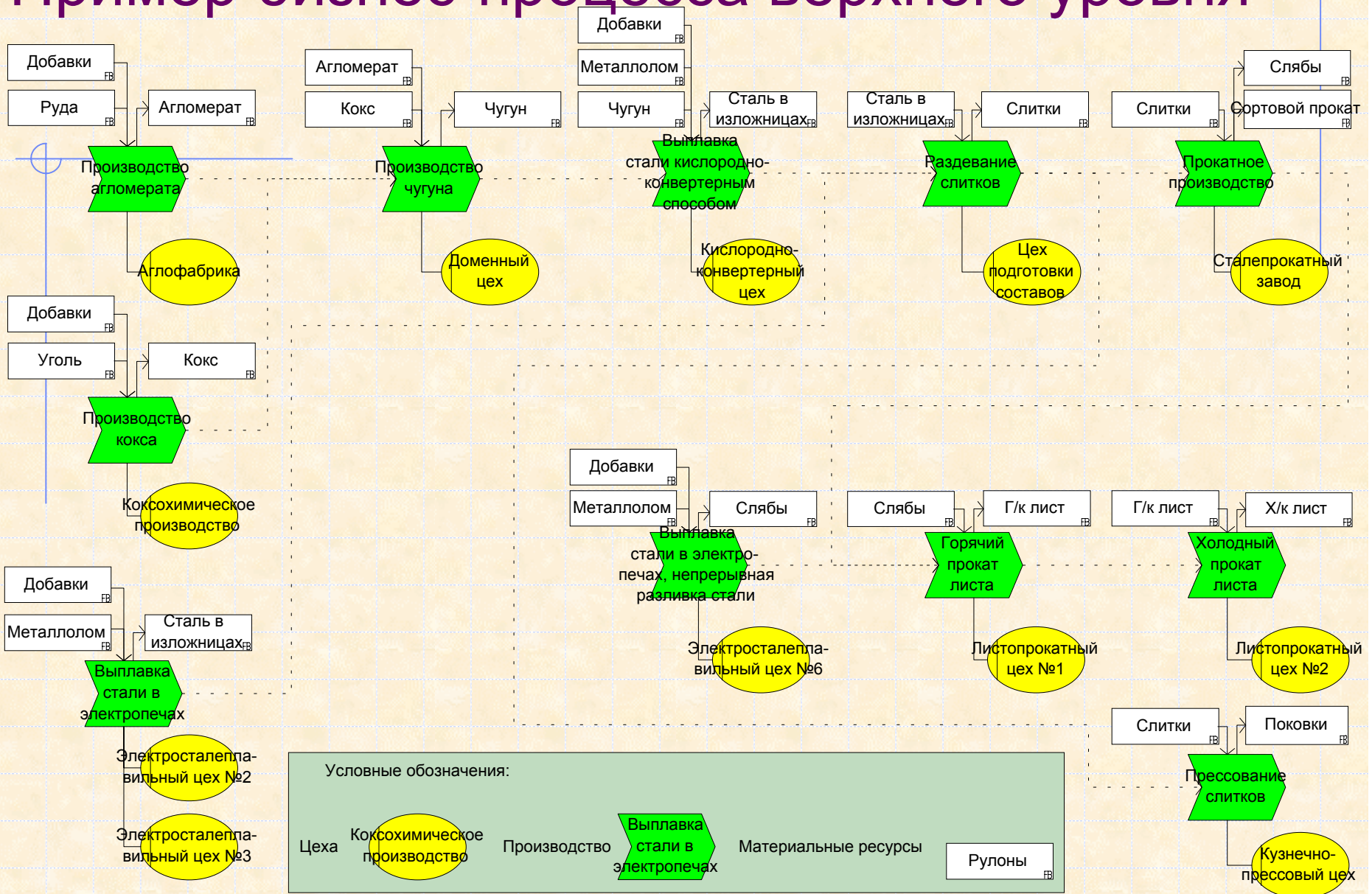
# Базовые понятия

- ◆ *Иницирующее событие* - объект модели бизнес-процесса, отражающий событие, являющееся управляющим воздействием, необходимым для начала выполнения процедуры (функции)
- ◆ *Завершающее событие* - объект модели бизнес-процесса, отражающий факт завершения процедуры (функции) и полученный при этом результат
- ◆ *Объект модели* - объект в базе данных инструментальной среды моделирования, обладающий рядом атрибутов (параметров), предназначенный для отражения реально существующего объекта определенного типа (пример – функция, выполняемая сотрудником предприятия)

# Базовые понятия

- ◆ *Моделирование бизнес-процесса* - процесс отражения субъективного видения реально существующего в организации потока работ в виде модели, состоящей из взаимосвязанных объектов
- ◆ *Модель «как есть»* - модель бизнес-процесса, построенная на основе видения существующего в организации потока работ
- ◆ *Моделирование сверху-вниз* – формирование моделей бизнес-процессов от укрупненных до детальных при помощи декомпозиции
- ◆ *Моделирование снизу-вверх* – формирование укрупненных бизнес-процессов путем агрегирования детальных процессов

# Пример бизнес-процесса верхнего уровня





# Реорганизация бизнес-процессов: базовые понятия

- ◆ *Эффективность бизнес-процесса* - отношение конечного результата (выхода) процесса к затраченным на его получение ресурсам. Может измеряться на основе различных критериев
- ◆ *Критерий оценки эффективности бизнес-процесса* - качественный или количественный показатель, рассчитываемый по определенной методике и характеризующий результат и/или динамические параметры функционирования бизнес-процесса

# Реорганизация бизнес-процессов: базовые понятия

- ◆ *Анализ эффективности бизнес-процесса* - анализ результатов выполнения бизнес-процесса и/или параметров, характеризующих выполнение процесса в динамике, и сравнение полученных показателей с затратами (временными, финансовыми, материальными, человеческими), необходимыми для осуществления данного процесса, и/или целевыми показателями эффективности процесса. Анализ эффективности может проводиться так же путем сравнения по заданным показателям нескольких процессов, предназначенных для получения определенного конечного результата

# Реорганизация бизнес-процессов: базовые понятия

- ◆ *Реорганизация бизнес-процесса* - целенаправленное изменение бизнес-процесса за счет изменения состава его процедур и/или их параметров, логики процесса, системы принятия решений в рамках процесса, информационного обеспечения и т.д.
- ◆ *Проект реорганизации бизнес-процессов* - проект, основная цель которого состоит в построении на предприятии более эффективных бизнес-процессов. Эффективность бизнес-процессов может измеряться по заданным критериям как по отношению к существующим на предприятии процессам, так и по отношению к процессам конкурентов

# Структура Глоссария проекта

Глоссарий проекта может состоять из следующих разделов:

- ◆ специфические отраслевые термины (например: «раздевание слитков», «раскряжевка»);
- ◆ термины методологии (бизнес-процесс, модель и т.д.);
- ◆ термины инструментальной среды (объект, контекстная диаграмма и т.д.);
- ◆ перечень принятых на предприятии сокращений (ФО, ПЭУ, БДСС и т.д.);
- ◆ словарь синонимов

# Последствия отсутствия Глоссария проекта

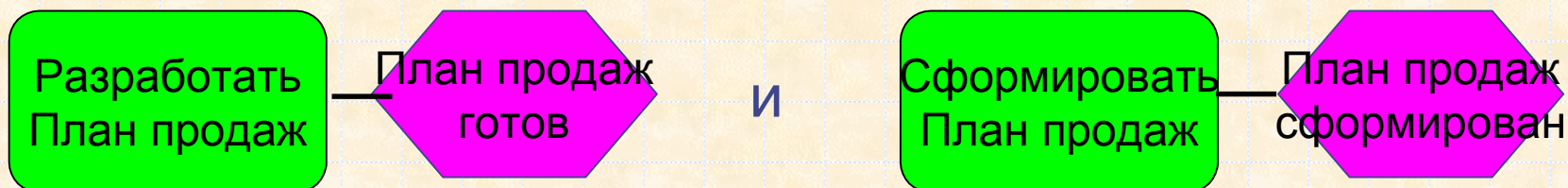
Следствием отсутствия Глоссария проекта могут быть:

- ◆ некорректно сформированные модели бизнес-процессов;
- ◆ проблемы непонимания при передаче информации (спецификации, комплекты моделей для проверки адекватности, отчеты и т.д.) между рабочей группой (Исполнитель) и сотрудниками предприятия (Заказчик);
- ◆ использование различных терминов для обозначения одного и того же объекта, что снижает качество подготавливаемого документа.



# Примеры синонимов

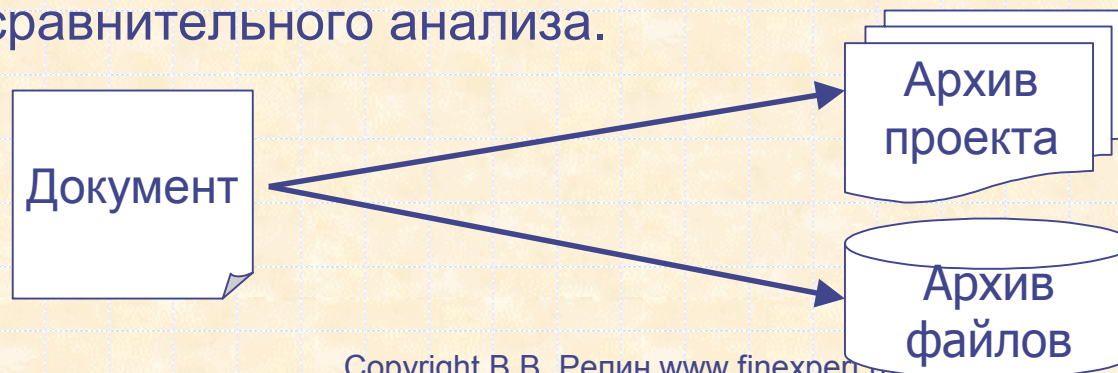
Название процедуры	Синонимы	Интерпретация
Разработать (план, график и т.д.)	Сформировать, создать, получить	Процедура создания ресурса (документ, файл и т.д.) в соответствии с заданным регламентом
Передать (документ, сообщение и т.д.)	Предоставить, отправить, доставить	Процедура передачи ресурса от одного рабочего места к другому
Выполнен (операция и т.д.)	Осуществлен, готов,завершен, обработан	Обозначение события, характеризующего факт завершения выполнения процедуры



# Кто отвечает за Глоссарий проекта?

В проекте должна быть роль ответственного за формирование архива. В его функции входит:

- ◆ сбор документов, используемых в проекте;
- ◆ регистрации документов в каталогах;
- ◆ контроль предоставления документов (в соответствии с методиками выполнения различных этапов проекта);
- ◆ подготовка и выдача документов и их копий;
- ◆ формирование Глоссария проекта;
- ◆ формирование Репозитория документов проекта;
- ◆ получение отраслевой информации для проведения сравнительного анализа.



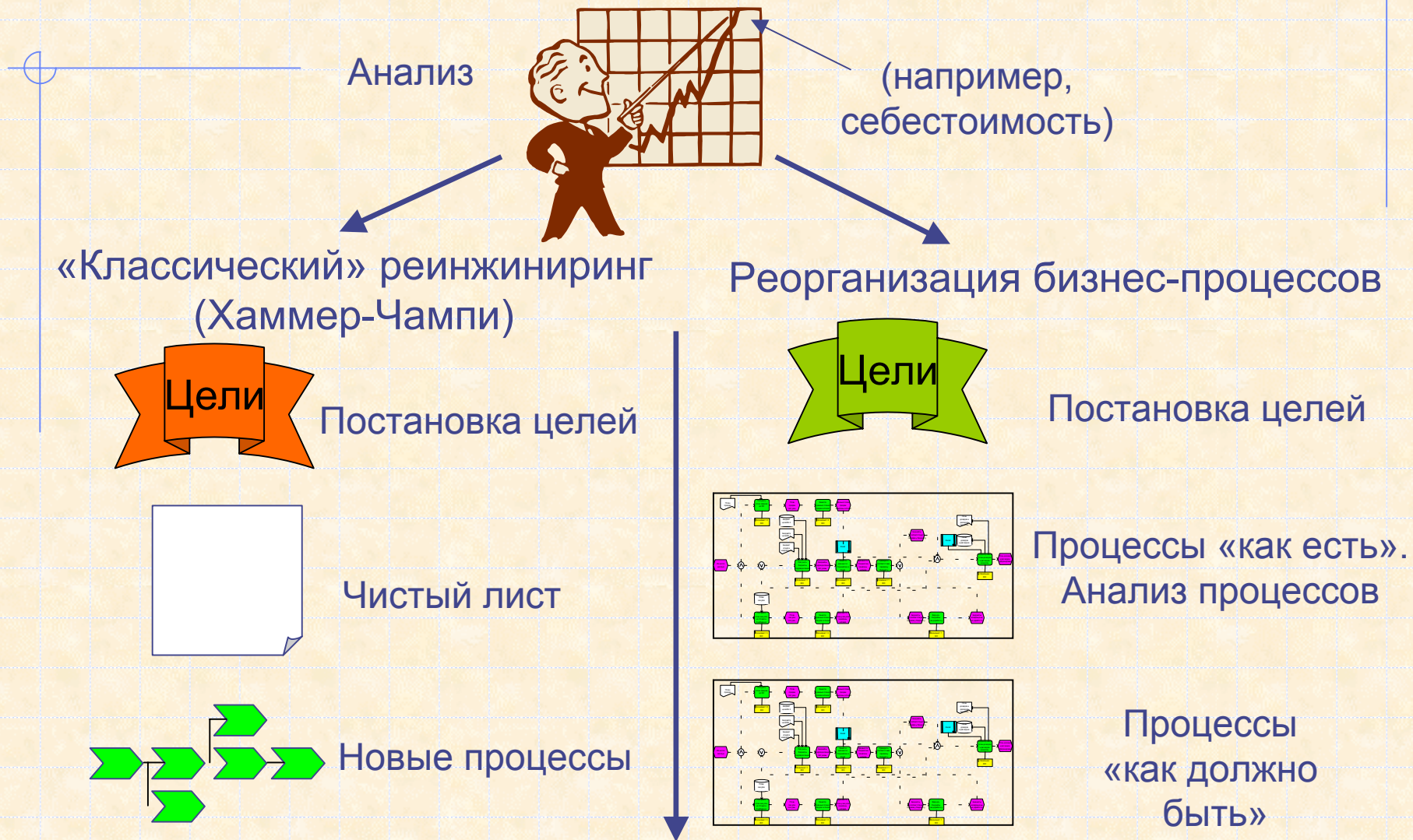
# Отличие реорганизации от реинжиниринга

- ◆ *Реинжиниринг по Хаммеру-Чампи* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, сервис и темпы
- ◆ *Реинжиниринг* - деятельность, основанная на представлении любой организации в виде ряда взаимосвязанных бизнес-процессов и направленная на их анализ и реорганизацию



# Сравнение двух подходов

Существующая ситуация:



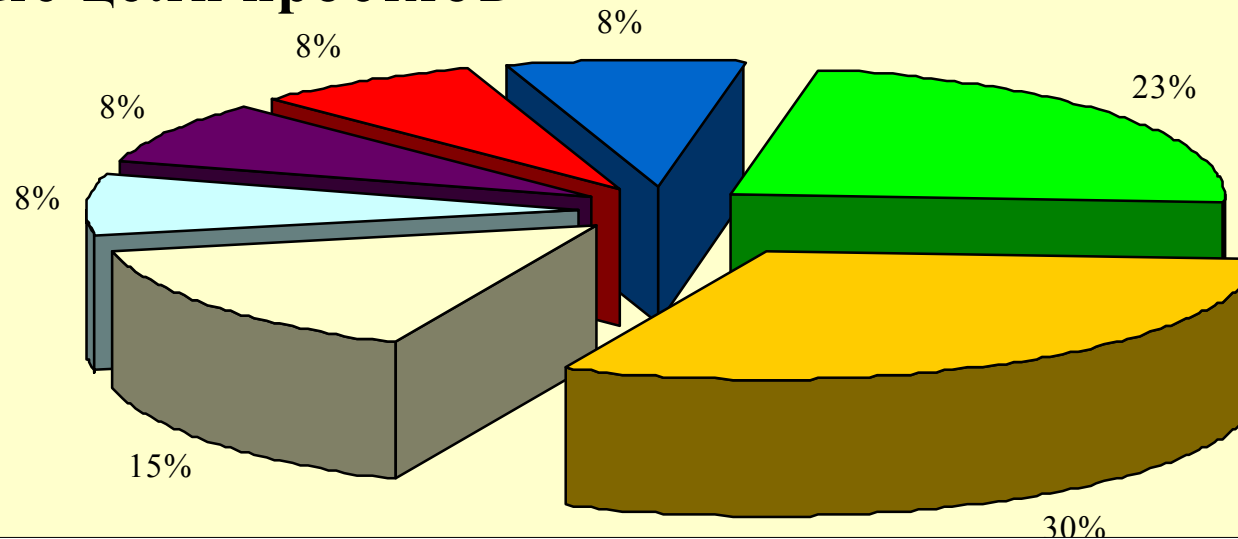
# Принципы реинжиниринга по Хаммеру

- ◆ Организуйте достижение результата, а не выполнение задачи
- ◆ Поручите исполнение процесса тем, кто использует его результат
- ◆ Включайте обработку информации в реальную работу, которая генерирует эту информацию
- ◆ Считайте географически разпыленные ресурсы централизованными
- ◆ Связывайте параллельные работы вместо интеграции их результатов
- ◆ Помещайте точку принятия решения туда, где делается работа, и встраивайте контроль в процесс
- ◆ Фиксируйте информацию один раз - у источника

# Типовые цели проектов моделирования и реорганизации бизнес-процессов в России

1. Подготовка и внедрение информационной системы
2. Анализ ситуации с внедрением и повышение эффективности работы информационной системы
3. Оптимизация организационной структуры предприятия
4. Внедрение систем класса Work Flow (WFS, EDMS)
5. Подготовка к сертификации по ISO-9000
6. Разработка бизнес-процессов для e-business
7. Создание референтных моделей процессов

## Типовые цели проектов



- Подготовка и внедрение информационной системы
- Анализ ситуации с внедрением и повышение эффективности работы информационной системы
- Оптимизация организационной структуры предприятия
- Внедрение систем класса Work Flow (WFS, EDMS)
- Подготовка к сертификации по ISO-9000
- Разработка бизнес-процессов в e-business
- Создание референтных моделей процессов

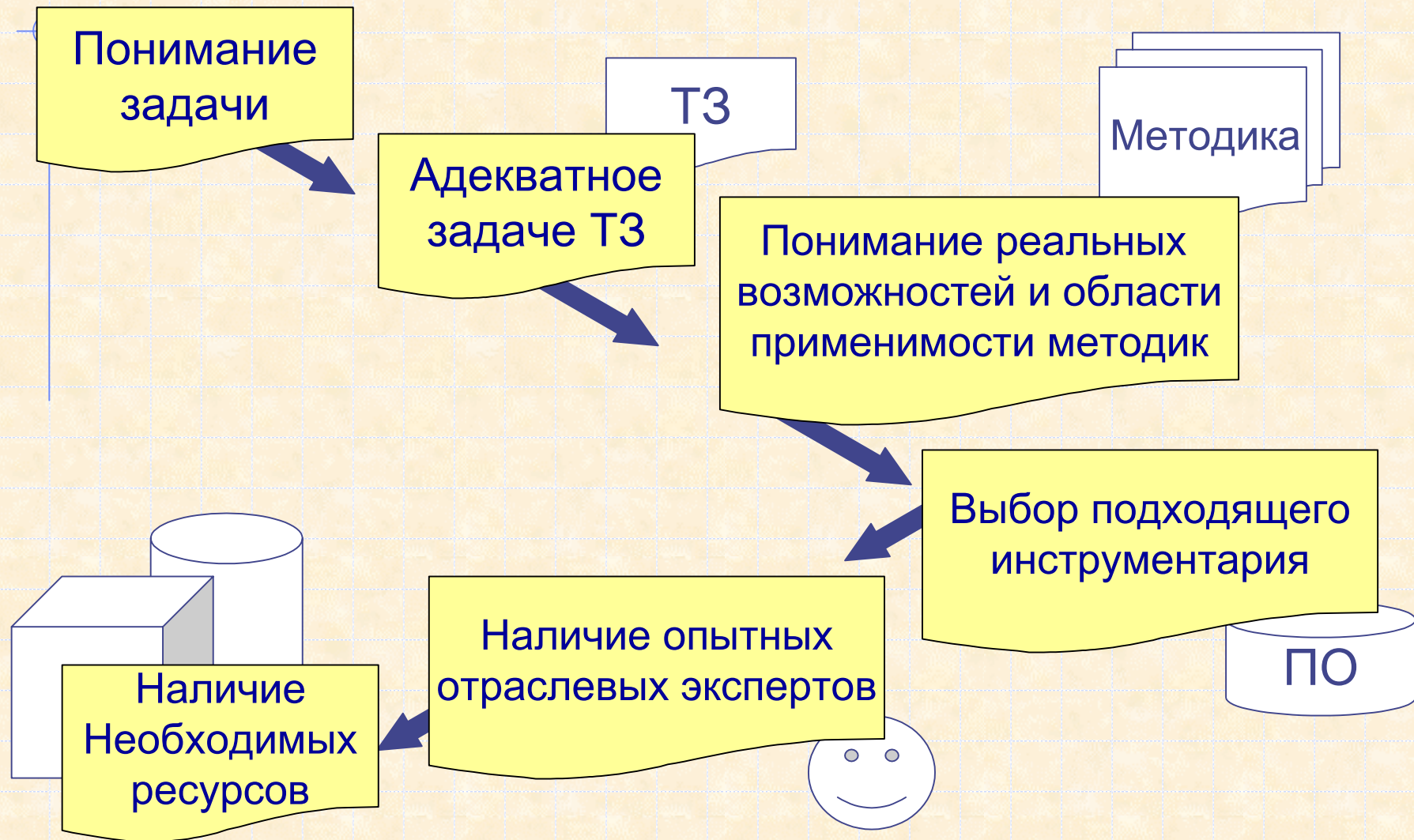
# Уровни развития проекта в организации



# Общие причины неудач проектов реорганизации бизнес-процессов

- ◆ Некорректная постановка целей проекта
- ◆ Отсутствие профессионального руководителя проекта, недостаточные полномочия, нечеткие планы
- ◆ Недостаточное внимание руководства предприятия к промежуточным результатам проекта
- ◆ Неэффективное применение инструмента моделирования бизнес-процессов
- ◆ Отсутствие утвержденной методики моделирования и реорганизации
- ◆ Недостаточное освещение целей и результатов проекта внутри предприятия
- ◆ Сопротивление изменениям
- ◆ Нехватка ресурсов, затягивание проекта

# Необходимые условия успешной реализации проекта



# Может ли проект стать средством достижения поставленных целей?

Руководство предприятия должно четко представлять, что:

- ◆ для достижения различных целей нужны различные инструменты (в ряде случаев можно обойтись и без моделирования процессов)
- ◆ стоит ли этим заниматься, если мы не готовы менять свои представления о средствах управления и менять сложившиеся привычки
- ◆ готов ли руководитель уделять значительное время на анализ промежуточных результатов проекта?
- ◆ если проект – политический шаг, то каковы риски?
- ◆ обладает ли предприятие достаточными ресурсами?



# Что нужно, чтобы создать эффективный процесс?

