



Процессный подход к управлению, бизнес-процессы, характеристики, виды и правила построения БП



Валерий Тихвинский,
д.э.н., профессор



**Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ
«Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и
использованию ключевых показателей эффективности (KPI)
государственными учреждениями и предприятиями»**



г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года



- **Процессный подход к управлению**
- **Определения управления бизнес-процесса**
- **Виды бизнес-процессов**
- **Характеристики бизнес-процесса**
- **Правила построения бизнес-процесса**

Главные понятия менеджмента бизнес-процессов:

- Процессный подход к управлению
- Бизнес-процесс (БП)
- Вход БП
- Выход БП
- Владелец БП
- Модель БП
- Нотация БП



Существующие подходы к управлению в организации



Функциональный подход отвечает на вопрос «Что делать?».

Функциональный подход к управлению каждой структурной единице (сотрудник, отдел, управление) закрепляет ряд функций, область ответственности, критерии успешной и неуспешной деятельности. Как правило, **горизонтальные связи** между структурными единицами **слабы**, а **вертикальные связи** по линии «начальник-подчиненный» — **сильны**. Подчиненный отвечает только **за порученные ему функции** и, возможно, за деятельность своего подразделения в целом. Функции и результаты работы параллельных структурных единиц его не очень интересуют.

Процессный подход отвечает на вопрос «Как делать?».

При процессном подходе к управлению каждая структурная единица обеспечивает **выполнение** конкретных **бизнес-процессов**, в которых она участвует. Обязанности, **область ответственности**, **критерии** успешной деятельности для каждой структурной единицы сформулированы для конкретного бизнес-процесса. **Горизонтальные связи** между структурными единицами при таком подходе значительно сильнее, чем в случае функционального подхода. Вертикальные связи между структурными единицами и по линии «начальник-подчиненный» несколько слабее.

Недостатки функционального подхода к управлению в организации

Функциональный (бюрократический) подход к управлению основан на универсальном принципе разделения труда между службами, отделами, цехами, бригадами со строгим закреплением за ними определенных функций (операций).

..



Главным недостатком такой структуры является то, что функции закрепляются за подразделениями зачастую самыми разными бюрократическими методами, в процессе деятельности компании могут наращиваться по принципу «лоскутного одеяла». Непрерывная цепочка технологических процессов в такой организации напоминает «перепутанные клубки ниток». Попытки упорядочивания функций, как правило, наталкиваются на сопротивление бюрократической машины. Кроме того, в такой структуре велики расходы на поддержку бюрократического аппарата.



При грамотном применении функционального подхода подсознательно применяется и процессный подход. Границы между подразделениями проводятся так, чтобы в процессе работы было как можно меньше переходов этих границ. И, если, например, посмотреть на детальную структуру крупных компаний, то там явно прослеживается и эта тенденция.



- ❑ **Ориентация на потребителя.** Каждый процесс имеет своего потребителя (внутреннего или внешнего по отношению к организации) и направлен на удовлетворение потребностей потребителя. Т.е. применение процессного подхода способствует более четкому пониманию и выполнению требований потребителей;
- ❑ **Сокращение времени выполнения** процесса за счет исключения операций по передаче информации по иерархии управления. При функциональном подходе в среднем примерно 20% времени тратится на выполнение операций, а 80% - на передачу их результатов;
- ❑ **Возможность оценки эффективности** операций (функций), выполняемых **в рамках процесса**, с точки зрения эффективности процесса в целом. При функциональном подходе результаты работы сотрудников оцениваются, исходя из субъективного представления руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с точки зрения добавления стоимости конечному результату процесса;
- ❑ **Согласованность результатов операций** в рамках процесса и результата всего процесса. Таким образом, можно говорить о том, что появляется возможность планировать результативность всего процесса. Функциональный подход характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что в итоге снижает эффективность процессов и деятельности в целом;
- ❑ **Возможность строительства системы мотивирования персонала**, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, т.е. в зависимости от степени удовлетворенности потребителя конечным продуктом процесса, а не от результата выполнения отдельных функций.



- ❑ Процессное управление основывается на управлении по целям.
- ❑ Количество и структура процессов определяется целями.
- ❑ Ответственность за результат и выполнение процесса возлагается на владельца процесса.
- ❑ Процесс имеет внешние границы и взаимодействует с окружением через интерфейсы (вход - ресурсы, выход - продукты и услуги).
- ❑ Требования к результатам процесса предъявляют клиенты процесса.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2001 определяет **процессный подход к управлению**: «Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, создающие ценность, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего».

Деятельность организации можно представить в виде повторяющихся цепочек действий (которые осуществляются периодически либо в случае наступления определенных событий) – **процессов**, и «разовых», имеющих определенную дату начала и окончания, при этом не повторяющихся в исходном варианте – **проектов**.

Процесс включает одну или более связанных между собой процедур или функций, которые совместно реализуют некоторую задачу (обычно в рамках организационной структуры). Он может выполняться в пределах одной организационной единицы, охватывать несколько единиц или даже несколько различных организаций.



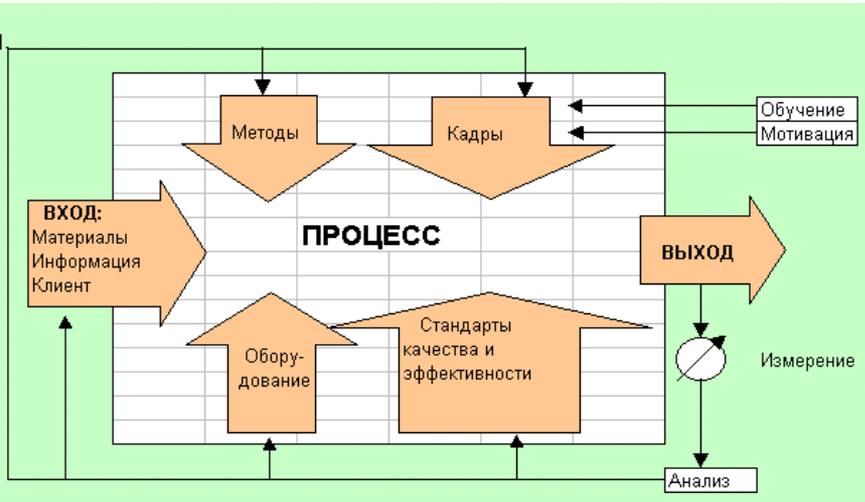
Базовые понятия бизнес-процессов.

Определение процесса управления

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимоувязанных видов деятельности, которая по определенной технологии, используя ресурсы для преобразования входов в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Для осуществления процесса необходимо его **организовать** (построить в пространстве и во времени), **обеспечить ресурсами, определить исполнителей и документировать** (составить технологию, рабочие и контрольные инструкции).

Бизнес - процесс – совокупность взаимоувязанных мероприятий и задач, направленных на достижение конечной цели (создание определенного продукта или услуги имеющих ценность для потребителей).



Базовые понятия бизнес-процессов.

Классификация видов бизнес-процессов

По отношению к клиентам:

- Внешние бизнес-процессы (клиенты вне организации);
- Внутренние бизнес-процессы (клиенты внутри организации).

По отношению к ценности для потребителей:

- Основные бизнес-процессы (добавляющие ценность);
- Вспомогательные бизнес-процессы (добавляющие стоимость);

По уровню подробности рассмотрения:

- бизнес-процессы верхнего уровня;
- детальные бизнес-процессы;
- элементарные бизнес-процессы (операции не требующие более детального описания).



Базовые понятия бизнес-процессов.

Основные и вспомогательные бизнес-процессы

К **основным бизнес-процессам** относят процессы производства товаров или предоставления услуг (пример: отрасль Связь) добавляющие ценность продукции или услуги для потребителя.

Вспомогательные бизнес-процессы напрямую не добавляют ценности продукции, но увеличивают стоимость товара (услуги). К таким процессам относятся процессы управления персоналом, управления документацией, техническое обслуживание оборудования, бюджетное управление, административно-хозяйственная деятельность, обеспечение транспортом и связью..

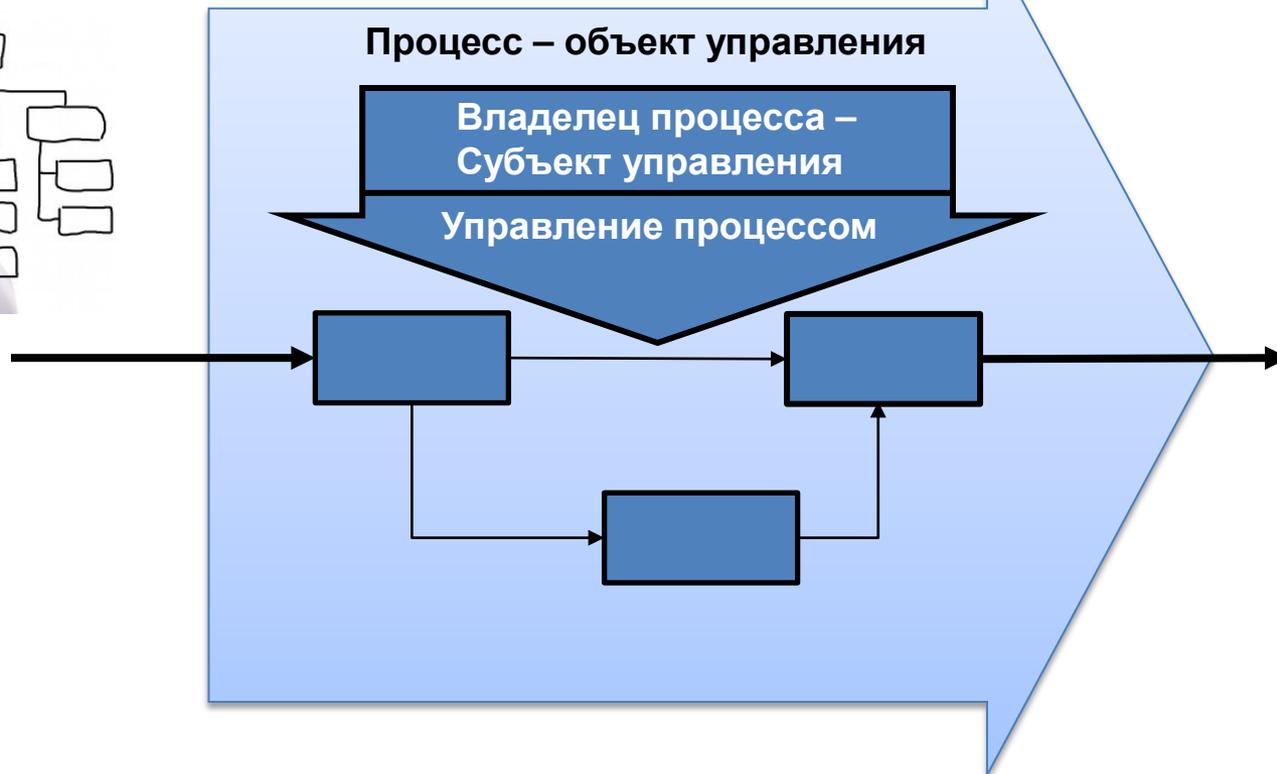
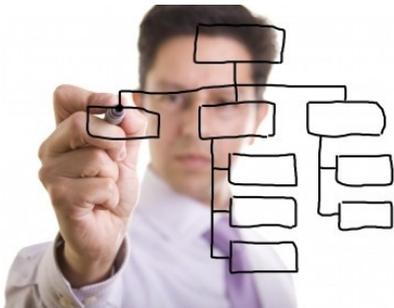
Декомпозиции бизнес-процессов производства товаров или предоставления услуг позволяет разделить процессы на **процессы верхнего и нижнего уровней**. Число уровней декомпозиции процессов определяется задачами проекта, и не должно быть слишком большим – более 6-8 уровней.



Базовые понятия бизнес-процессов.

Владелец процесса

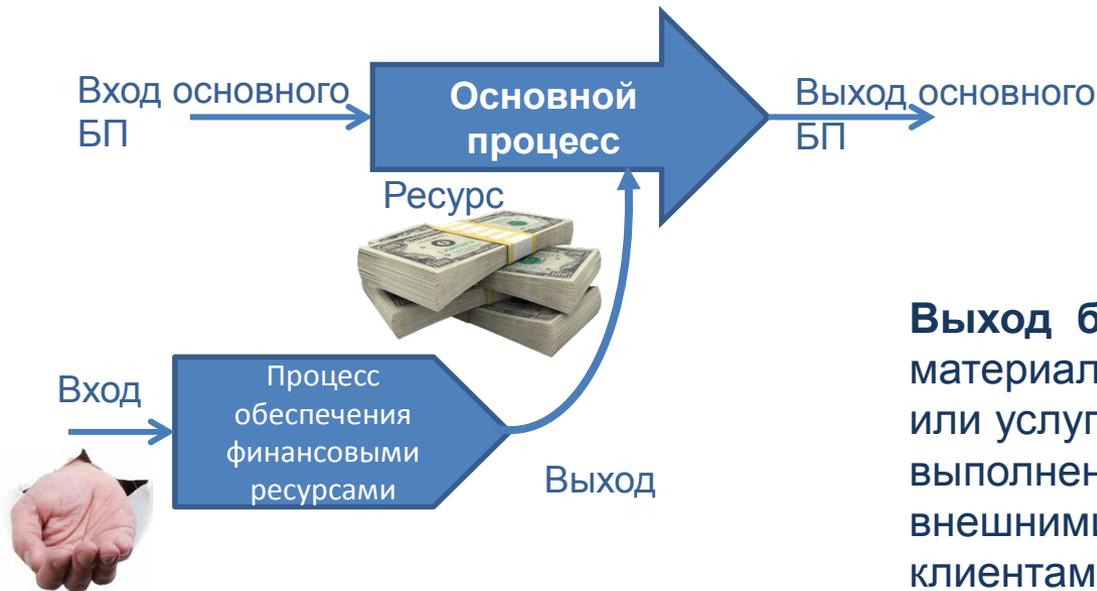
Владелец процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении **ресурсы**, необходимые для выполнения процесса, и несущий **ответственность** за результат процесса. Владелец процесса является **неотъемлемой частью процесса**.



Базовые понятия бизнес-процессов в организации (Вход и выход БП)

Вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

Свойства: Вход БП имеет всегда поставщика. К входам БП могут относиться: сырье, материалы, документация, информация, персонал, услуги и т.д.



Выход бизнес-процесса (продукт) – материальный или информационный объект, или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами.

Свойства: Выход БП всегда имеет потребителя. К выходу (продукту) БП могут относиться: готовая продукция, документация, информация, услуги и т.д.

Базовые понятия бизнес-процессов в организации (Ресурс и технология БП)

Ресурс бизнес-процесса – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения БП, но не являющийся входом процесса.

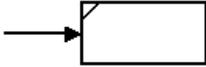
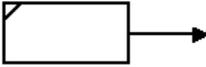
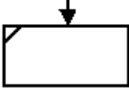
Свойства: К ресурсам БП могут относиться: информация, персонал, оборудование, ПО, среда, транспорт, связь и т.д.



Технологии бизнес-процесса – порядок выполнения деятельности по преобразованию входов в выходы БП.

Управление бизнес-процессом – деятельность владельца БП по анализу данных о процессе и принятию управленческих решений.

Базовые понятия бизнес-процессов в организации (Нотация БП)

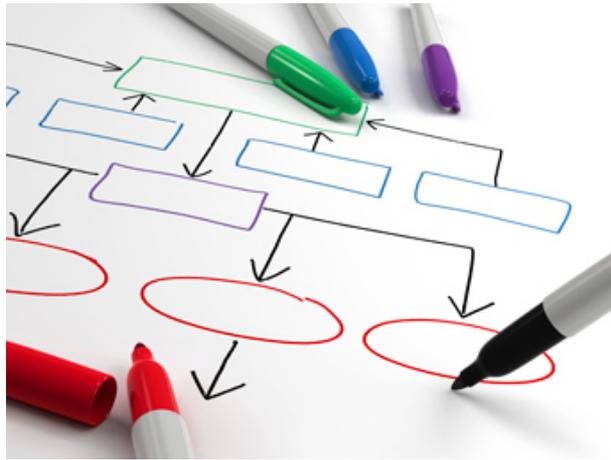
№	Наименование	Описание	Графическое представление
1	Модуль поведения (функция или операция)	Объект служит для описания функций (операций, работ), выполняемых по подразделениями/сотрудниками предприятия.	
2	Стрелка слева	Стрелка описывает входы функции (операции)	
3	Стрелка справа	Стрелка описывает выходы функции (операции)	
4	Стрелка сверху	Стрелка описывает управляющее воздействия, например распоряжение, нормативный документ и т. д.	
5	Стрелка снизу	Стрелка снизу описывает нерасходуемые ресурсы (например, персонал), используемые для выполнения бизнес-процесса	

Графическая нотация — это набор символов и правил их взаимодействия, используемых для визуального представления бизнес-процесса.

Графическая нотация используется для описания бизнес-процессов, т.е. визуального отображения модели процесса. Формализованный бизнес-процесс поддается анализу и оптимизации, поэтому графическая нотация является инструментом описания и/или моделирования бизнес-процессов.

Существует множество нотаций, применяемых для моделирования бизнес-процессов, но чаще всего используются следующие 3 вида:

- BPMN – функциональная последовательность работ
- EPC – событийная последовательность работ
- IDEF0 –логическая последовательность работ.



Правило 1. Составляйте, уточняйте, подтверждайте (верифицируйте) схемы вместе с "владельцами"/"участниками" бизнес-процессов.

Правило 2. Используйте визуальные подходы описания бизнес-процессов, способствующие повышению эффективности работы в группе.

Правило 3. Используйте язык, понятный "владельцам"/"участникам" бизнес-процесса.

Правило 4. Создавайте схемы деятельности, а не схемы организационных структур.

Правило 5. Избегайте излишней детализации бизнес-процессов, особенно на схеме построенной на принципе «как есть» (AS - IS).

Правило 6. Избегайте составления схемы бизнес-процесса ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям.

Правило 7. Не смешивайте понятия и схемы «как есть» (AS-IS), «как должно быть» (AS-TO-BE), «как будет» (AS –WILL).

Общий подход к управлению бизнес-процессами



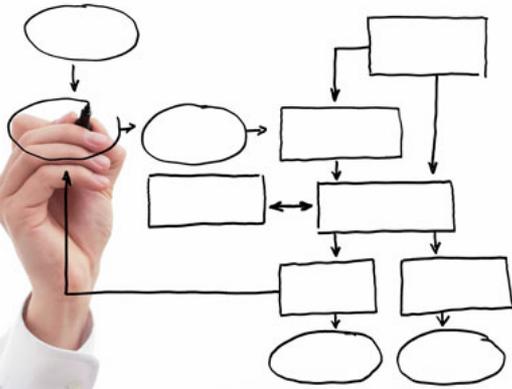
Для реализации преимуществ процессного подхода, процессами необходимо управлять. К процессам, как к объекту управления, может быть применен классический цикл управления названный именем Уильяма Эдвардса Деминга (William Edwards Deming) :

- **Планирование (plan)** - процессы необходимо: описать (если они существуют), спроектировать (если их еще нет) и разработать план внедрения процессов, регламентировать, определить показатели эффективности процессов, запланировать их значения;
- **Реализация (do)** - (реализовать план внедрения, реализовывать процессы в регулярной деятельности);
- **Проверка и анализ (check)** - (фиксировать значения показателей результативности, соотносить их с плановыми, выявлять проблемы и недостатки и разрабатывать направления совершенствования);
- **Действие (act)** – (совершенствовать процессы, проводить их реинжиниринг).



- ❑ Выявить процесс (установить, что это именно процесс, понять его содержание и место среди других процессов).;
- ❑ Задать название процесса, отражающее его содержание, например: «Оказание государственной услуги»;
- ❑ Определить последовательность реализуемых функций (с использованием логических операторов), участников процесса, т.е. исполнителей функций;
- ❑ Определить (назначить) Владельца процесса который несет ответственность за результат выполнения бизнес-процесса;
- ❑ Определить входы и выходы процесса, а также входные и выходные потоки, их поставщиков или потребителей.
- ❑ Определить цель процесса. Каждый процесс должен иметь цель или систему целей, на достижение которых он направлен. Цели определяются, исходя из требований потребителей результатов (выходных потоков) процесса;
- ❑ Выбрать ключевые показатели результативности (KPI) процесса и определить плановые значения этих показателей.

Внесение изменений в структуру бизнес-процессов (Акт)



Выделяют два вида изменения структуры бизнес - процесса: **совершенствование процесса** (эволюционный путь, Improvement) и **реинжиниринг процесса** (революционный путь, Business Process Reengineering).

Совершенствование бизнес-процессов опирается на процессы «как есть» и дает улучшение характеристик на 20-30% (типичные цифры). Этот метод гораздо менее рискован, но не способен радикально изменить ситуацию. Частным случаем совершенствования является оптимизация процессов (хотя эти термины часто используют как синонимы), когда речь идет о работе с четко и однозначно измеряемыми показателями эффективности процессов.

Реинжиниринг подразумевает создание нового бизнес-процесса который проектируют без оглядки на старый процесс. Такой метод рискован и требует радикальной перестройки деятельности и, обычно, больших вложений, но способен дать столь же радикальные результаты, меняя характеристики процесса в разы, а то и в десятки раз.



Моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, символическое) описание, отражающее реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия.

Модель, как правило, **содержит** следующие сведения о бизнес-процессе:

- набор составляющих процесс шагов — бизнес-функций;
- порядок выполнения бизнес-функций;
- механизмы контроля и управления в рамках бизнес-процесса;
- исполнителей каждой бизнес-функции;
- входящие документы/информацию, исходящие документы/информацию;
- ресурсы, необходимые для выполнения каждой бизнес-функции;
- документацию/условия, регламентирующие выполнение каждой бизнес-функции;
- параметры, характеризующие выполнение бизнес-функций и процесса в целом.



Для моделирования бизнес-процессов используется несколько различных методов, основой которых являются как структурный, так и объектно-ориентированный подходы к моделированию. Однако деление самих методов на структурные и объектные является достаточно условным, поскольку наиболее развитые методы используют элементы обоих подходов.

К числу наиболее распространенных методов относятся:

- метод функционального моделирования SADT (IDEF0);
- метод моделирования последовательностей процессов IDEF3 как дополнение к IDEF0 ;
- моделирование потоков данных DFD;
- метод на основе интегрированных средств моделирования архитектуры (ARIS);
- метод моделирования архитектуры на основе языка объектного моделирования UML(Ericsson-Penker);
- метод моделирования, используемый в технологии Rational Unified Process (IBM) совмещающий моделирование бизнес-анализа и создания бизнес-процессов .

Выбор метода моделирования бизнес-процессов



- Какое инструментальное средство использовать в проекте (ARIS, BPwin, Rational Rose и др.)?
- Какой метод использовать для описания процессов?
- Как моделировать процессы с использованием некоторого инструментального средства?

Рациональный выбор средств нужно осуществлять руководствуясь несколькими аспектами:

- целями проекта;
- требованиями к информации о бизнес-процессах, необходимой для анализа и принятия решений в рамках конкретного проекта;
- возможностями инструментальных средств в части описания процессов.





Выбор показателей, оценивающих эффективность выполнения бизнес-процесса определяет дальнейшие направления совершенствования данного процесса (например: время выполнения процесса определяет снижение времени выполнения процесса как направление его совершенствования, стоимость процесса - сокращение стоимости процесса и т.д.).

Поэтому в качестве главных характеристик бизнес-процесса, оценивают как правило, три характеристики:

- ❑ **Стоимость БП** — она стремится к минимальной величине.
- ❑ **Длительность (продолжительность) БП** — должна стремиться к максимальной скорости реализации бизнес-процесса.
- ❑ **Степень удовлетворённости клиента результатами БП** (качество продукта).



Спасибо за внимание!
Вопросы?

- vtniir@mail.ru
- Россия, Москва, 119034,
- Ул.Остоженка, 28,
- Тел. +7 (495) 2218989
- Моб. +7 (926) 6820606