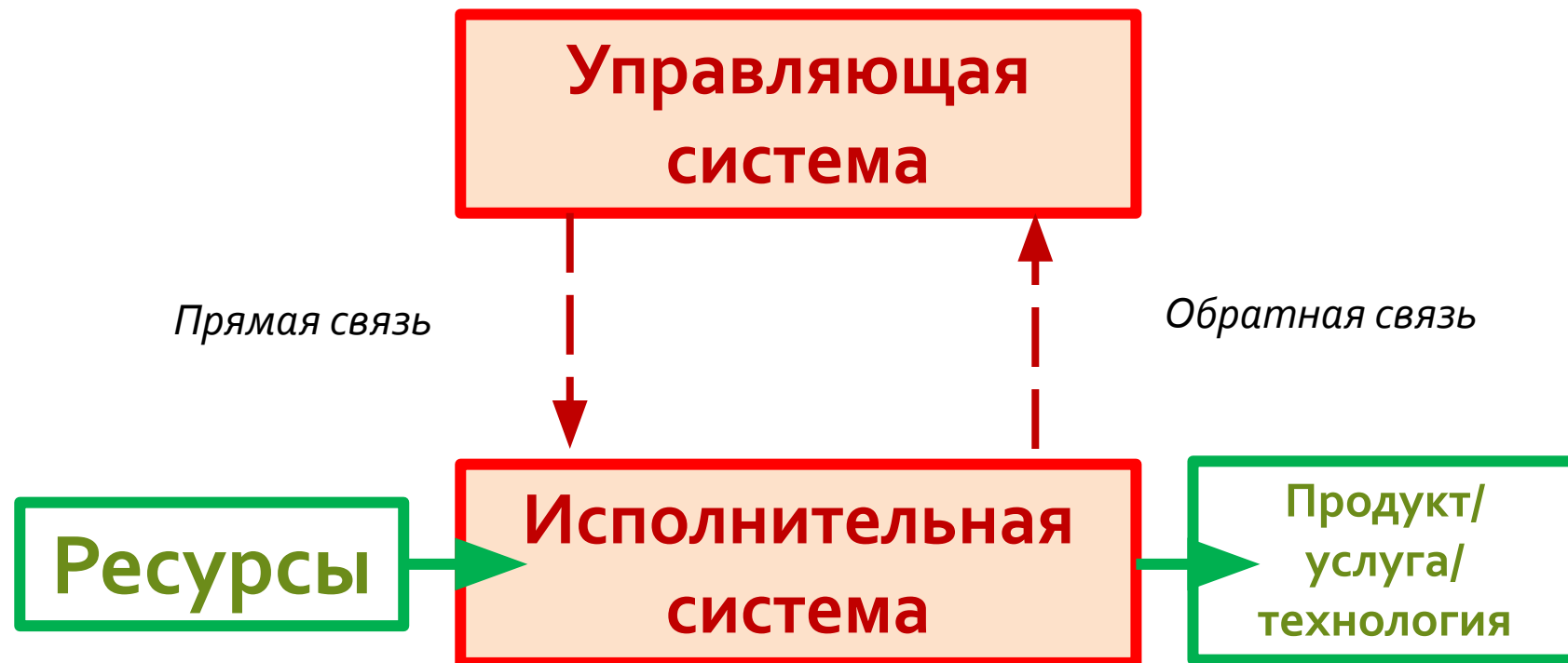


# Управление и моделирование бизнес- процессами

*Тема 1. Бизнес-процесс как  
объект исследования*

# Система управления компанией



# Подходы и методы совершенствования управляемой системы предприятия

- Организация процессов по стандартам ISO 9001;
- Организация рабочего места по системе 5S (сортировать, соблюдать порядок, содержать в чистоте, стандартизировать, совершенствовать);
- Картирование бизнес-процессов;
- Система снижения дефектов по методологии «Шесть сигм» (Six Sigma);
- Организация всеобщего управления вспомогательными службами TSM (Total Service Management).

# Организация процессов по стандартам ISO 9001

Выявить процессы, необходимые для управления организацией

Определить последовательность процессов и их взаимосвязь

Определить критерии и методы измерения результативности процессов

Убедиться в наличии ресурсов и информации, необходимых для выполнения процессов и их мониторинга

Наблюдать, измерять и анализировать процессы

Проводить мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов

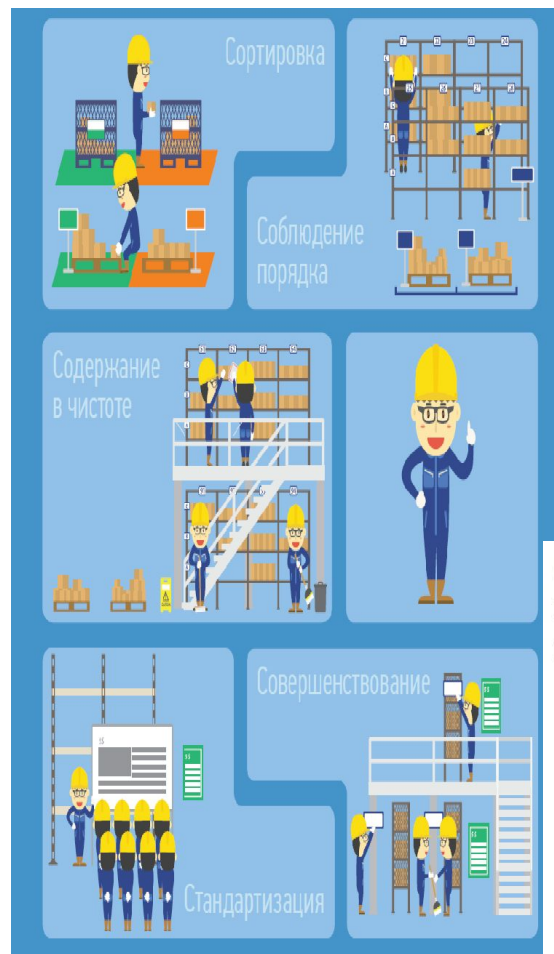
Определение процессного подхода к управлению организацией  
Стандарт МС ИСО 9001:2000 (п.4.1)

# Картирование на установке непрерывной разливки стали во втором конвертерном цехе НЛМК





# Организация рабочего места по системе 5S



5S – это совокупность пяти направлений работы по повышению эффективности рабочих мест за счет более удобной организации, приведения их в порядок, внедрения стандартов и принципов непрерывного совершенствования:

- Сортировка (Seiri) – оценка всех находящихся на рабочем месте предметов, инструментов и материалов по критерию их полезности и частоты использования.
- Самоорганизация (Seiton) – создание на основании сортировки более удобной системы расположения инструментов и материалов, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать.
- Систематическая уборка (Seiso) – поддержание рабочего места в порядке, ежедневная уборка мусора, отходов производства, утечек смазочных материалов, помещение инструментов на положенные места.
- Стандартизация (Seiketsu) – формирование стандартов поддержания порядка, пользования инструментами и материалами, организации рабочих мест и мест общего пользования.
- Совершенствование (Shitsuke) – формирование культуры 5S, которая становится органичной частью корпоративной культуры предприятия, постоянный поиск возможностей более эффективной организации рабочих мест.

# Пример чек-листа для оценки по системе 5S

Баллы: 0 - не соответствует, 1 - мало соответствует, 2 - отчасти соответствует, 3 - в значительной мере соответствует, 4 - полное соответствие		Отдел:	Баллы:					Дата начала:
		Заполнил:	Прошлый рез-т:					Дата завершения:
Определение необходимого и удаление ненужного			0	1	2	3	4	Примечания
Сортировка	Все ненужные предметы удалены из рабочей зоны (инструменты, механизмы, коробки и т.п.)?							
	Инвентарная ведомость включает ненужный инвентарь?							
	Инструменты и оборудование расположены в наиболее удобных местах?							
	Шкафы, шкафчики для инструментов и стеллажи содержат только нужный инвентарь?							
	Зона карантина содержится в порядке и оснащена современной техникой?							
Промежуточный итог:								
Все на своем месте			0	1	2	3	4	Примечания
Самоорганизация	Стеллажи и другие места хранения содержат ярлыки с указанием нужного расположения инвентаря?							
	По возможности используются системы организации хранения инструментов и материалов?							
	Проходы и рабочие места четко обозначены и не загромождены?							
	Личные вещи (верхняя одежда, сумки, газеты и т.д.) хранятся в шкафчиках?							
	Имеются в достаточном количестве средства защиты, отвечающие современным требованиям?							
Промежуточный итог:								
Уборка и поиск способов поддержания чистоты			0	1	2	3	4	Примечания
Систематическая уборка	Полы: содержатся ли они в чистоте и хорошем состоянии?							
	Оборудование и инструменты: свободны ли они от пыли, грязи и подтеков?							
	Мусорные баки: опустошаются ли они регулярно?							
	Есть ли лицо, ответственное за повседневные проверки и текущий ремонт?							
	Операторы регулярно чистят оборудование и инструменты без предварительного напоминания?							
Промежуточный итог:								
Внедрение стандартов			0	1	2	3	4	Примечания
Стандартизация	Состояние материалов контролируется?							
	Все сотрудники знают свои обязанности и имеют представление об общих процессах в отделе?							
	Инструкции о способе выполнения повседневных работ доступны и применяются повсеместно?							
	Рационализаторские предложения вносятся и реализуются?							
	Стандарты первых 3S понятны и исполняются?							
Промежуточный итог:								
Поддержание высоких стандартов и постоянное стремление к улучшению			0	1	2	3	4	Примечания
Совершенствование	Чек-листы доступны и используются?							
	Информационная доска 5S постоянно обновляется?							
	Реализованы ли рационализаторские предложения за последний месяц?							
	Все сотрудники имеют достаточную для выполнения своих обязанностей подготовку?							
	Все сотрудники понимают и могут объяснить цель внедрения 5S?							
Промежуточный итог:								




# Система снижения дефектов по методологии «Шесть сигм»





# Преимущества TSM



Организация  
всеобщего  
управления  
вспомогатель-  
ными  
службами  
TSM

## СВОЕВРЕМЕННОСТЬ

поставок

## УСТРАНЕНИЕ

скопления автомобилей у ворот предприятия

## УЛУЧШЕНИЕ

клиентского сервиса и взаимоотношений с партнерами по цепи поставки

## ПОВЫШЕНИЕ

эффективности работы склада и экономия на складских площадях

## СОКРАЩЕНИЕ

времени простоев автотранспорта – до 80%

## РЕГУЛИРОВАНИЕ

объема занятости складского персонала

## ПОВЫШЕНИЕ

качества планирования и контроля над ресурсами и поставками

## МЕХАНИЧЕСКИЕ

ошибки уменьшаются на 80%

## ЭКОНОМИЯ

времени сотрудников - 25%

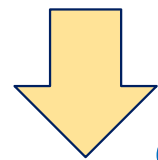
## ЭКОНОМИЯ

на сверхурочных сотрудникам – до 75%

# Основные подходы к управлению предприятием

Подход	Краткое содержание
1. Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах
2. Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
3. Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
4. Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления
5. Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетах и т.д.
6. Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента
7. Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
8. Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормы в управлении
9. Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности
10. Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций
11. Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов
12. Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
13. Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения

## Наиболее распространенные подходы к управлению предприятием



функциональный



системный



процессный

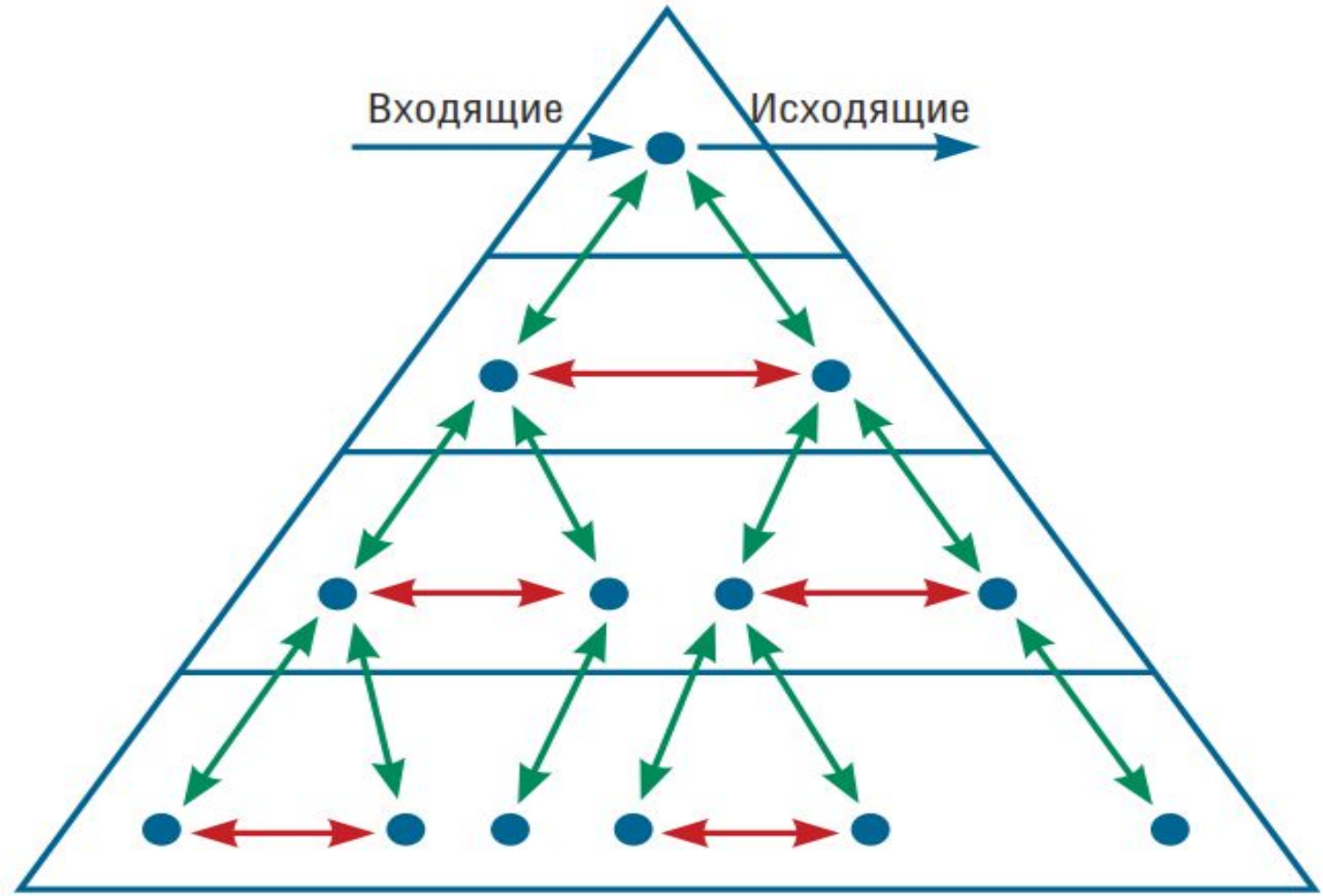
## Функциональный подход

Суть: деятельность предприятия рассматривается как совокупность функций, которые необходимо выполнять для достижения поставленных перед предприятием целей, т.е. предприятие управляется через воздействия на его функциональные единицы (структурные подразделения).

### Основные особенности подхода:

- строгая вертикальная иерархия управления (подчиненность только "сверху-вниз");
- четкое распределение должностных обязанностей, систематизированных в соответствии со спецификой выполняемых действий;
- управление реализуется по функциональному принципу (один человек управляет только однородными операциями).





# Системный подход

Суть: Подход, при котором предприятие рассматривается как система или совокупность взаимосвязанных элементов, обладающая входом и выходом, а также связью с внешней средой.

## Основные особенности подхода:

- целостность;
- структуризация элементов;
- иерархичность построения системы;
- множественность моделей описания системы;
- персонал - как ключевой элемент, обладающий системообразующими характеристиками для достижения поставленной цели.

# Процессный подход

Суть: Процессный подход - это построение на предприятии системы процессов, управление этими процессами для получения наилучших результатов, повышения эффективности и обеспечения удовлетворенности потребителей.

## Основные особенности подхода:

Процессный подход основывается на применении на предприятиях системы менеджмента качества и позволяет сменить систему управления деятельностью предприятия с вертикальной ориентации на горизонтальную, т.е. осуществлять управленческие воздействия не по принципу "я-начальник, ты-подчиненный", а по принципу "я-владелец процесса, ты-его исполнитель".

Ключевыми элементами подхода к управлению являются:

- процесс;
- используемые ресурсы;
- владелец процесса;
- границы процесса;
- исполнители процесса.

## Эффект от внедрения процессного подхода





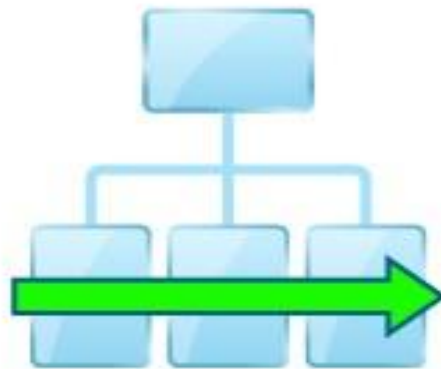
# Уровни зрелости бизнес-процессов



## 1. Спонтанный бизнес

Молодая компания: держится на уникальных качествах и/или авторитарном управлении ее создателей. Но стоит им уехать в отпуск или уволиться паре ключевых сотрудников - и все идет наперекосяк.

(ООО "Рога и копыта")



## 2. Четкая система

Бизнес-система выстроена и работает, причем результаты ее работы предсказуемы и не зависят от конкретных личностей. Такой бизнес можно тиражировать и передавать в управление.

(McDonalds)



## 3. Живая компания. Совершенствование

Собственники, клиенты и сотрудники довольны. В компании работают механизмы, позволяющие ей постоянно развиваться: слышать голос рынка, создавать и быстро выпускать новые продукты, восхищая клиентов и увеличивая свою долю рынка, а также регулярно совершенствовать свои бизнес-процессы, повышая их стабильность и снижая себестоимость.

(Google)

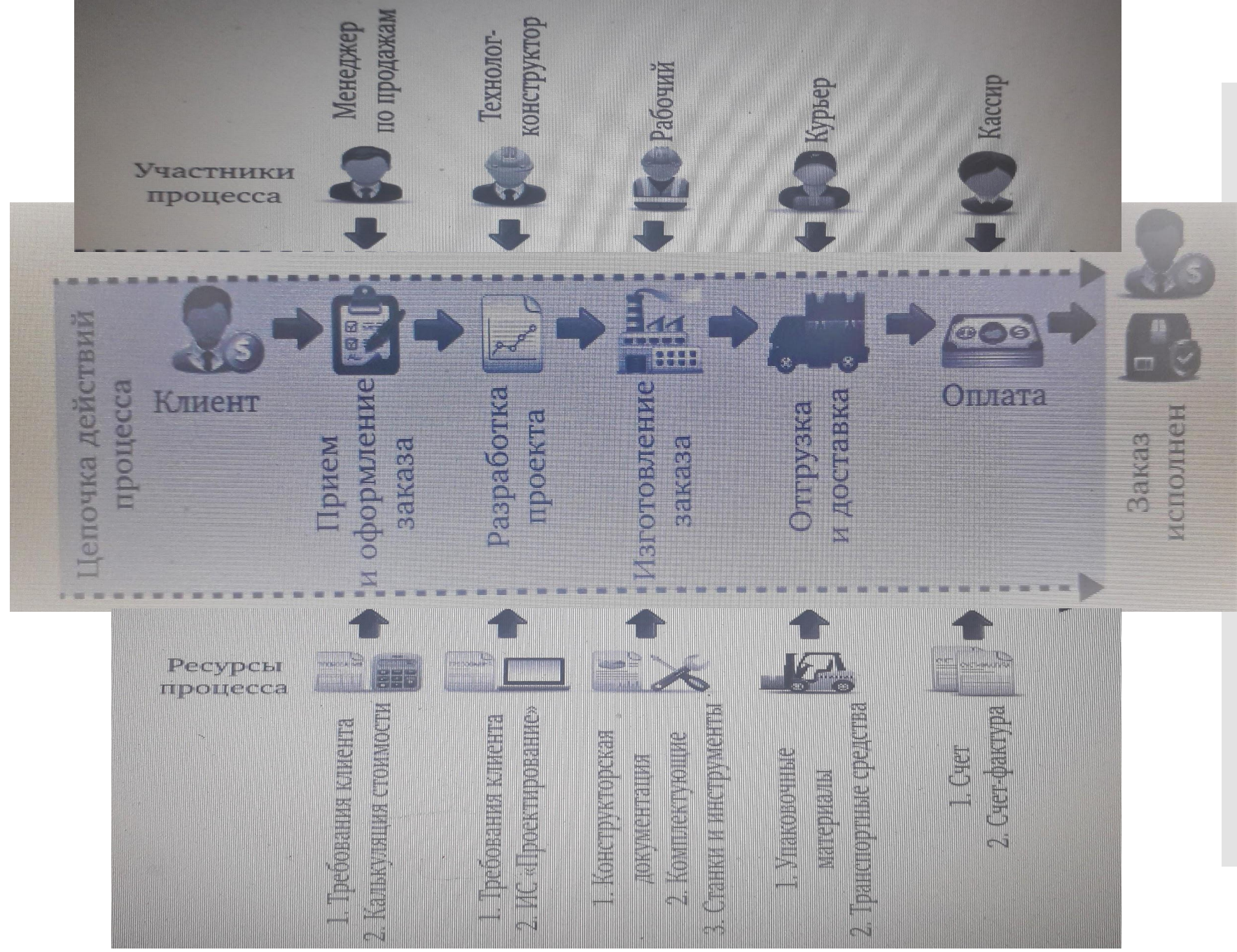
Уровень  
развития  
российского  
рынка  
управления  
бизнес-  
процессами

*Вот как распределились ответы опрошенных менеджеров:*

- 1. вопрос внедрения процессного управления вообще не рассматривается — 7%;*
- 2. процессное управление отсутствует, но есть понимание необходимости — 20%;*
- 3. процессное управление применяется для отдельных процессов без регламентов и контроля — 28%;*
- 4. ключевые процессы регламентированы и в целом обеспечивают достижение заданных целей — 31%;*
- 5. для большинства процессов установлен детальный и контролируемый регламент, процессы выполняются в рамках регламента, рассчитываются показатели и анализируется результативность процесса — 10%;*
- 6. ведется постоянный мониторинг и совершенствование большинства бизнес-процессов — 4%.*



Суть  
процессного  
подхода –  
управлять  
всей  
цепочкой от  
входа до  
выхода





## Свойства процесса

Повторяемость  
последовательности  
действий, воспроизводимость

Наличие цели

Наличие выхода (результата)

Наличие потребителя  
результатов

Наличие входа (ресурсов)

Наличие поставщика ресурсов

**Процесс – это устойчивая,  
целенаправленная совокупность  
действий, преобразующих входы в  
выходы, представляющие  
ценность для потребителя**





## ПРОЦЕСС: КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

**Входы в процесс** - это материальные или нематериальные ресурсы, которые нужны, чтобы процесс выполнялся.

**Выходы** - это продукты и услуги, которые являются результатами процесса.

**Исполнители процесса** – сотрудники компании, выполняющие определенные функции в процессе.

**Клиенты** – потребители результатов процесса.

**Поставщики** – лица или организации, обеспечивающие процесс ресурсами.

**Владелец процесса** - это лицо, которое обладает достаточными полномочиями, властью, ресурсами, чтобы обеспечить успешное выполнение процесса и достижение его цели. Владелец процесса имеет полномочия изменять его, улучшать и совершенствовать.

Процесс – это  
то, что  
происходит  
регулярно в  
одной и той  
же  
последователь  
ности

Эта регулярная повторяемость предоставляет возможность:

- Идентифицировать процесс;
- Мониторить и изучать процесс;
- Фиксировать последовательность и порядок выполнения процесса;
- Обучаться тому, как лучше организовать (совершенствовать) процесс;
- Определить как лучше удовлетворять клиента процесса;
- Создавать продукт лучшего качества.

## Бизнес- процесс – это...

- поток работ в компании, объединенных единой целью;
- набор действий, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителя;
- совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей;
- связанная совокупность функций, в ходе выполнения которых потребляются определенные ресурсы и создается продукт.



## Бизнес- процесс – это...

- процесс ориентирован на конкретного потребителя, который является конечным получателем продукта - основного выхода процесса.
- требования потребителя, представленные в виде определенного набора характеристик, образуют начало процесса - вход в процесс.
- заказ потребителя запускает процесс, а предоставление услуги (продукта) завершает его.
- процесс образуется совокупностью взаимосвязанных и завершенных работ - результаты одной работы являются началом другой, образуя цепочку внутренних поставщиков и потребителей.
- каждая из работ обычно выполняется одним специалистом или подразделениями, а подразделение может принимать участие в нескольких процессах.

# Типы процессов



**Основные процессы**

**Обеспечивающие процессы**

**Процессы развития**

**Процессы управления**



## Основные бизнес-процессы

- создают добавленную стоимость продукта;
- производят продукт, представляющий ценность для потребителя;
- формируют такой результат, такие потребительские качества, на которые ориентирован потребитель;
- сфокусированы на получении прибыли.



## Вспомогательные бизнес-процессы

- направлены на предоставление необходимых внутренних продуктов;
- обеспечивают функционирование инфраструктуры предприятия.



## Бизнес-процессы развития

- нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- обеспечивают не организацию текущей деятельности, а развитие или совершенствование деятельности предприятия в перспективе.



## Бизнес-процессы управления

- нацелены на управление всеми тремя группами БП, т.е. управление основными БП, управление поддерживающими БП и управления БП развития



# Основные процессы

Основные процессы образуют цепочку создания ценности для клиентов

Послепродажное обслуживание

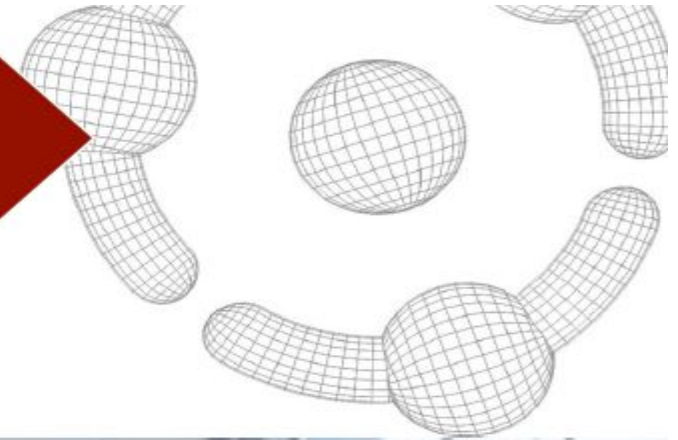
Доставка товаров клиентам

Продажа товаров клиентам

Продвижение товаров на рынке

Производство продукции

Закупка материалов



# Обеспечивающие процессы

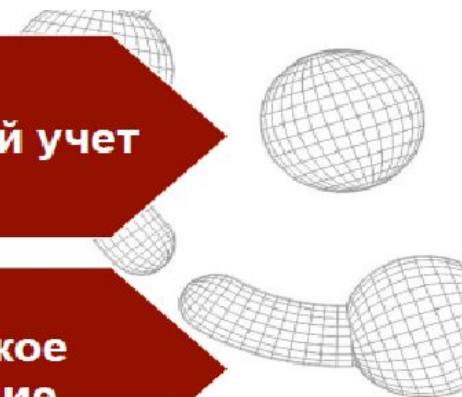
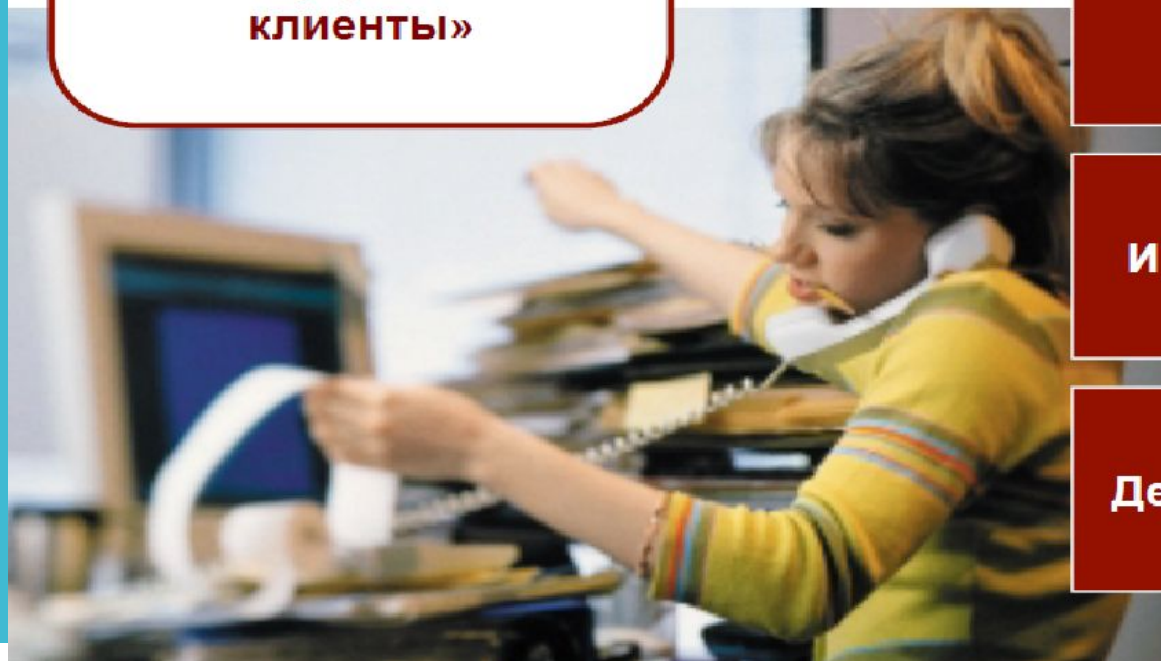
Результаты  
обеспечивающих  
процессов  
потребляют  
«внутренние  
клиенты»

Бухгалтерский учет

Юридическое  
обеспечение

ИТ-обслуживание

Делопроизводство



# Процессы развития

Цель процессов развития – улучшить определенные показатели бизнеса

Результаты процессов развития – создание активов, используемых в бизнесе

Продукты / Услуги

Бренды

Структурные подразделения компании

Новые направления бизнеса

Информационные системы

Организационные системы

Технологии

Знания

Оборудование

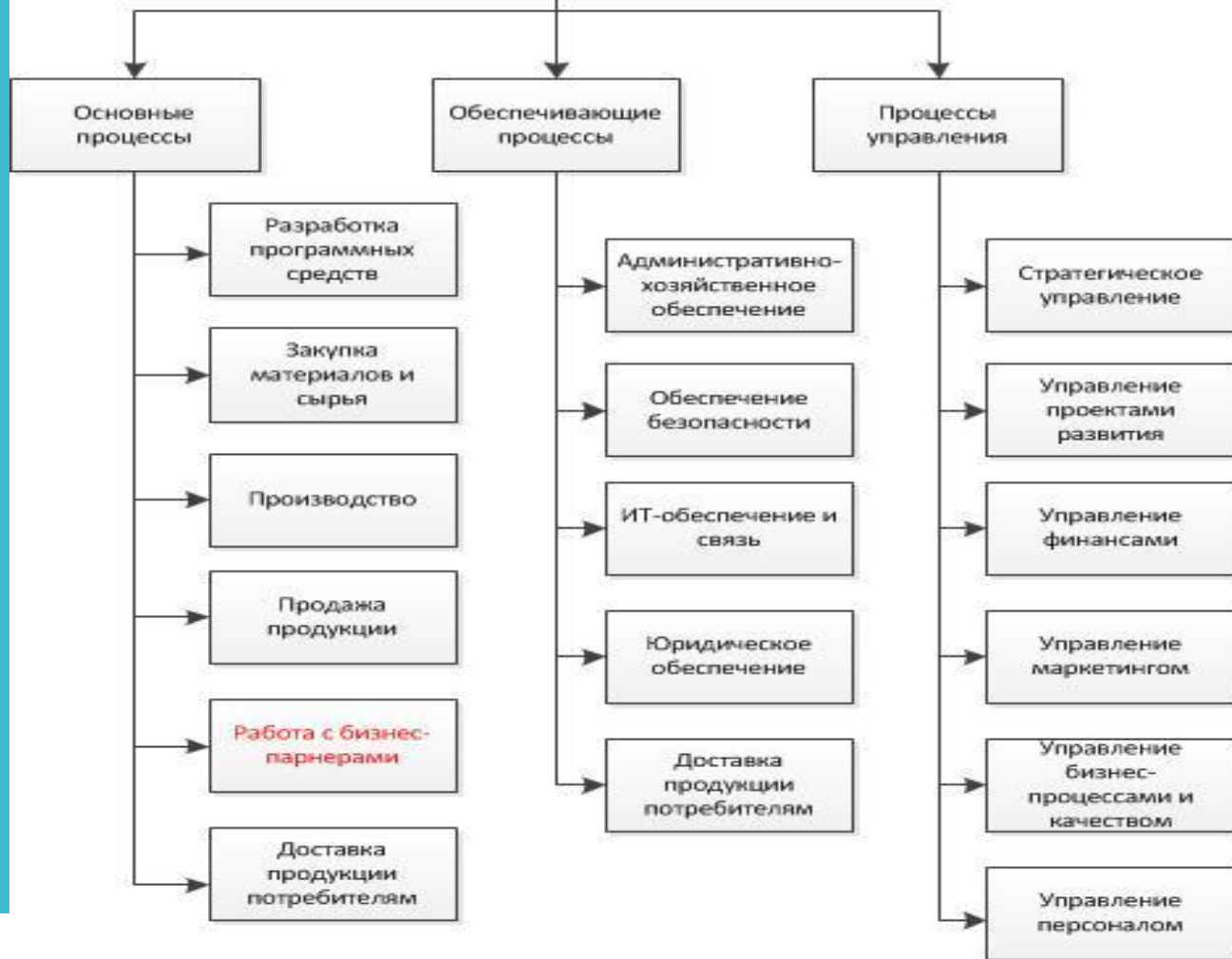
Виды активов, создаваемых для бизнеса



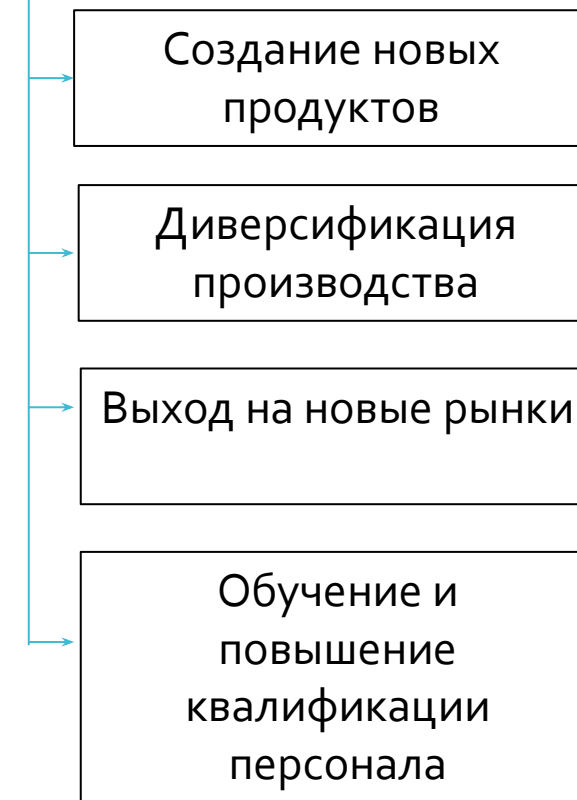
# Процессы управления



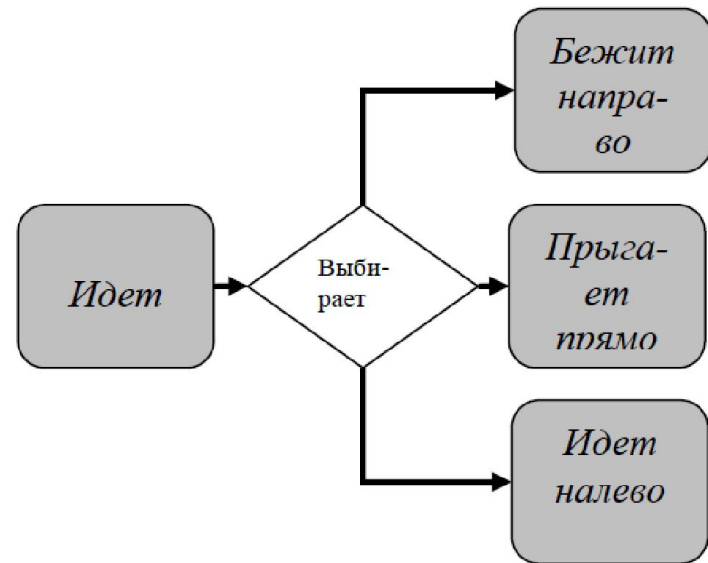
# Бизнес-процессы



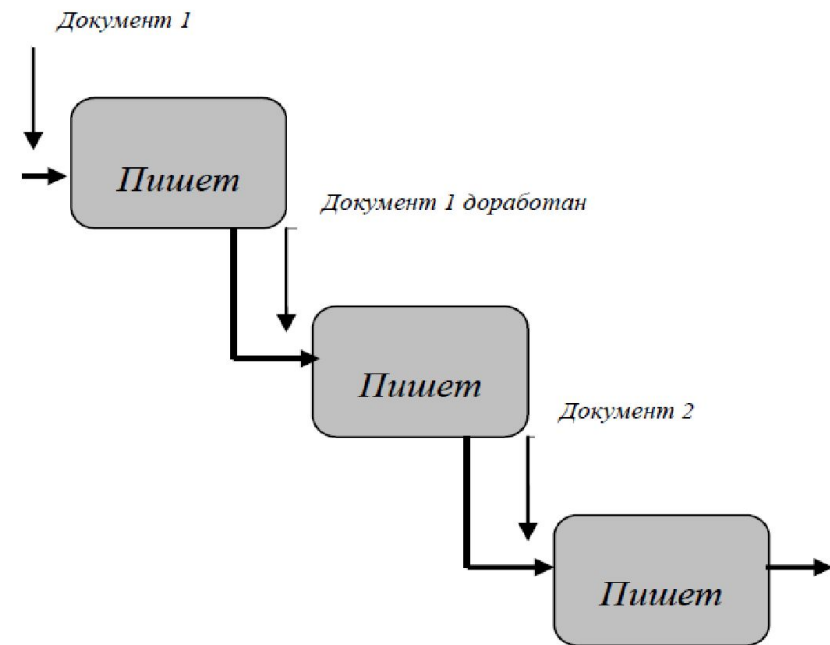
## Процессы развития



Описание  
 процесса:  
 алгоритм  
 исполнения работ;  
 процесс как поток  
 объектов;  
 текстовое  
 описание действия  
 процесса;  
 табличное  
 представление  
 процесса



Описание процесса



№ п\п	Название	Описание
1		
2		
3		
4		

Представление процесса и его характеристик

№ п\п	Название	Ответственный исполнитель	Входная информация	Срок исполнения	Исходящая информация	Потребитель результата процесса
1						
2						
3						

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**