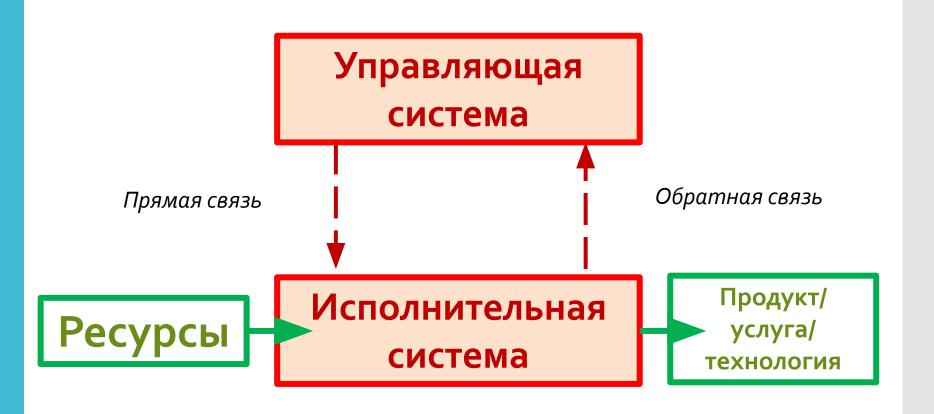
Управление и моделирование бизнеспроцессами

Тема 1. Бизнес-процесс как объект исследования

Система управления компанией



# Подходы и методы совершенств ования 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

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

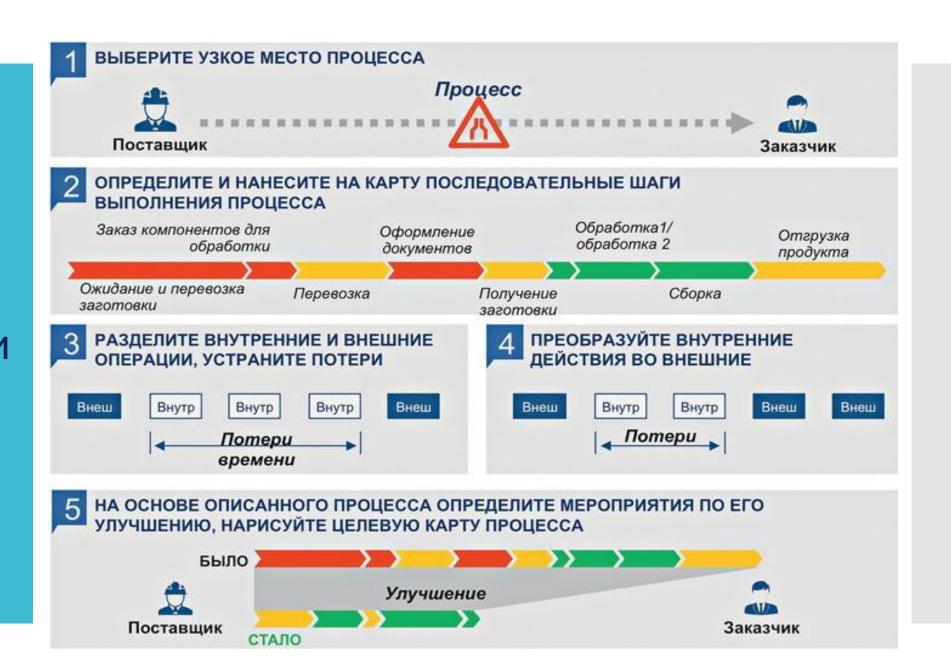
BUTTER

RESERVE

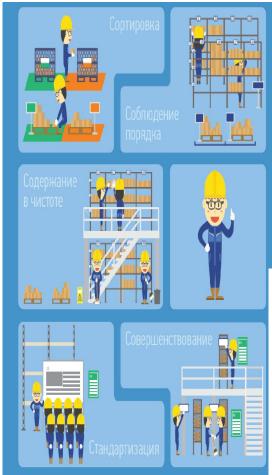
Наблюдать, измерять и анализировать процессы

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

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 чеклиста для оценки по системе 5S

аллы: 0	плы: 0 - не соответствует, 1 - мало соответствует, 2 - отчасти соответствует, Отдел:		Бал	лы:				Дата начала:	
в значі	ительной мере соответствует, 4 - полное соответствие	Заполнил:		Прошлый рез-т:				Дата завершения:	
пределе	ение необходимого и удаление ненужного		0	1	2	3	4	Примечания	
æ	Все ненужные предметы удалены из рабочей зоны (инструменты, механизмы, коробки и т.п.)?								
Сортировка	Инвентарная ведомость включает ненужный инвентарь?								
de	Инструменты и обрудование расположены в наиболее удобных местах?								
.do	Шкафы, шкафчики для инструментов и стеллажи содержат только нужный инвентарь?			×,					
0	Зона карантина содержится в порядке и оснащена современной техникой?								
			Пров	иежу	точн	ый и	тог:		
се на св	оем месте		0	1	2	3	4	Примечания	
-52	Стеллажи и другие места хранения содержат ярлыки с указанием нужного расположения инвентаря?								
ни	По возможности используются системы организации хранения инструментов и материалов?								
орга ция	Проходы и рабочие места четко обозначены и не загромождены?								
Самоор ганиза- ция	Личные вещи (верхняя одежда, сумки, газеты и т.д.) хранятся в шкафчиках?								
Car	Имеются в достаточном количестве средства защиты, отвечающие	современным требованиям?							
	*		Пром	Промежуточный итог:					
борка и	поиск способов поддержания чистоты		0	1	2	3	4	Примечания	
5	Полы: содержатся ли они в чистоте и хорошем состоянии?								
рка	Оборудование и инструменты: свободны ли они от пыли, грязи и подтеков?								
Систематичес- кая уборка	Мусорные баки: опустошаются ли они регулярно?								
CT e	Есть ли лицо, ответственное за повседневные проверки и текущий ремонт?								
C	Операторы регулярно чистят оборудование и инструменты без предварительного напоминания?								
			Пров	иежу	точн	ый и	тог:		
недрени	не стандартов		0	1	2	3	4	Примечания	
THAN THE	Состояние материалов контролируется?								
1331	Все сотрудники знают свои обязанности и имеют представление об общих процессах в отделе?								
pr	Инструкции о способе выполнения повседневных работ доступны и применяются пов семестно?								
Стандартизация	Рационализаторские предложения вносятся и реализуются?							2	
CTa	Стандарты первых 3S понятны и исполняются?								
			Пром	иежу	точн	ый и	тог:	and the second	
оддерж	ание высоких стандартов и постоянное стремление к улучшению	1	0	1	2	3	4	Примечания	
BO-	Чек-листы доступны и используются?								
e E	Информационная доска 5S постоянно обновляется?								
ршенс ван ие	Реализованы ли рационализаторские предложения за последний месяц?			S,					
Совершенство- ван ие	Все сотрудники имеют достаточную для выполнения своих обязанностей подготовку?					ji i			
Co	Все сотрудники понимают и могут объяснить цель внедрения 5S?								
			Пров	иежу	точн	ыйи	тог:		

Система снижения дефектов по методологии «Шесть сигм»



### Преимущества TSM

Организация всеобщего управления вспомогатель ными службами TSM

#### **CBOEBPEMEHHOCTЬ**

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%

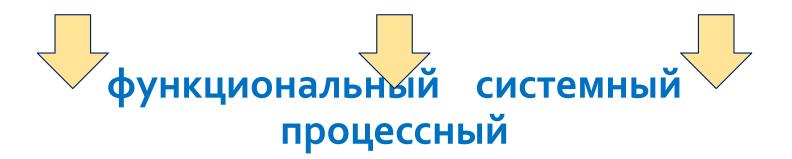
#### **ЭКОНОМИЯ**

на сверхурочных сотрудникам – до 75%

Основные подходы к управлению предприятием

Подход	Краткое содержание
1. Административный	При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элемен-
	ты системы менеджмента в нормативных актах
2. Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производст-
	ва товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами
3. Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом раз-
	витии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
4. Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными под-
	системами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления
5. Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оце-
	нок 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 нормативы в управлении
9. Поведенческий	Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собствен-
	ные возможности
10. Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязан-
	ных функций
11. Системный	При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных
12 G	элементов
12. Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
12 Филиппочения	19 San E 19 St. Pri E 19 St. Pr
13. Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения
	как совокуппоств функции, которые пужно выполнять для се удовлетворения

## Наиболее распространенные подходы к управлению предприятием

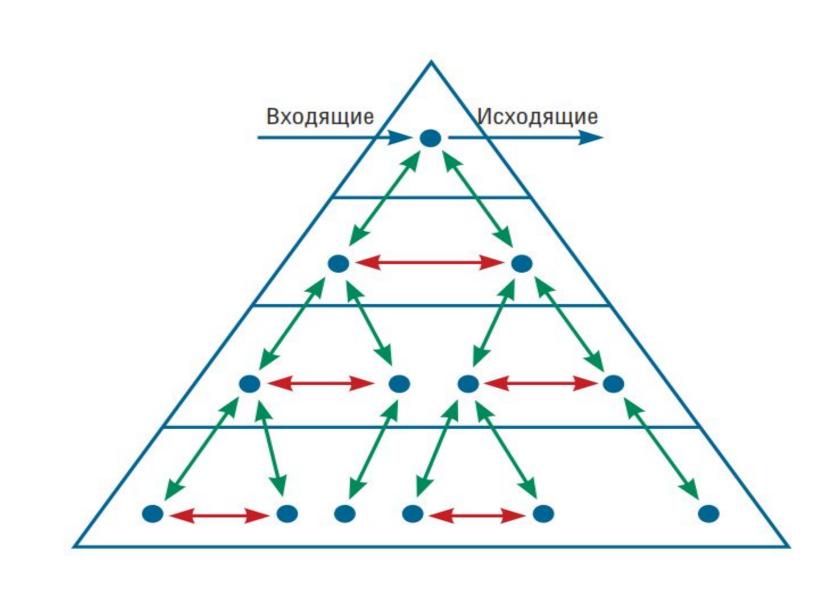


## Функциональны й подход

<u>Суть:</u> 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

<u>Суть:</u> 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

<u>Суть:</u> 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

Сокращение затрат процесса		10—15%
Повышение качества процесса		20—30%
Сокращение оборотного времени		10—30%
Сокращение времени на обучение/требований к обучению		10—30%
Сокращение запросов к внутренней службе поддержки		15—30%
Сокращение количества жалоб со стороны клиента		20—30%
Повышение точности прогнозирования	>	15—30%

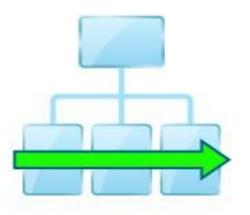
#### Уровни зрелости бизнеспроцессов



#### 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.

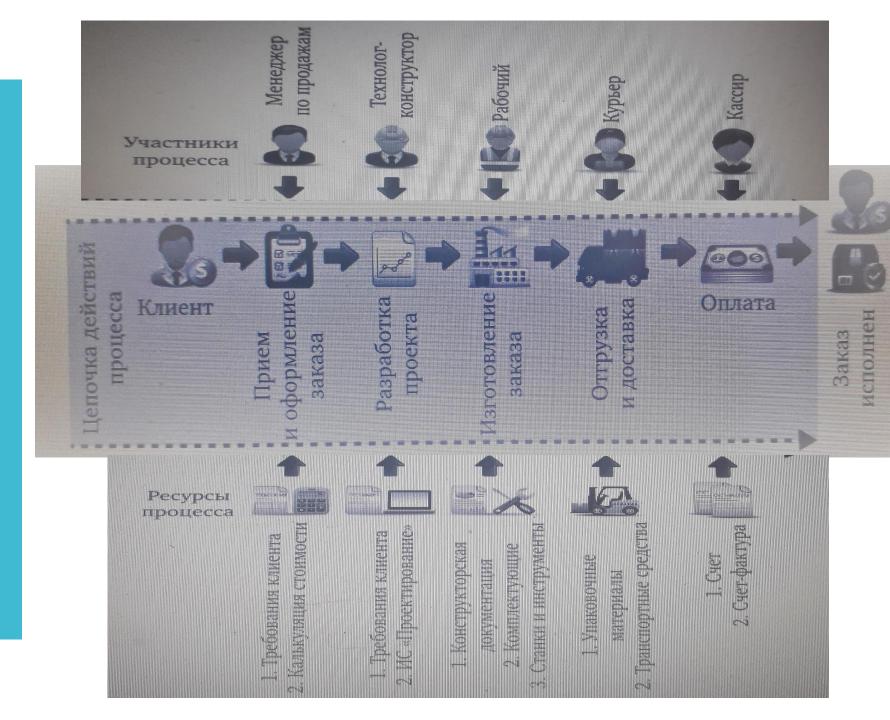
(Google)

Уровень развития российского рынка управления бизнес-процессами

Вот как распределились ответы опрошенных менеджеров:

- вопрос внедрения процессного управления вообще не рассматривается — 7%;
- процессное управление отсутствует, но есть понимание необходимости — 20%;
- 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 бизнеспроцессов — 4%.

Суть лроцессного 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 последовател **ЬНОСТИ** 

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.

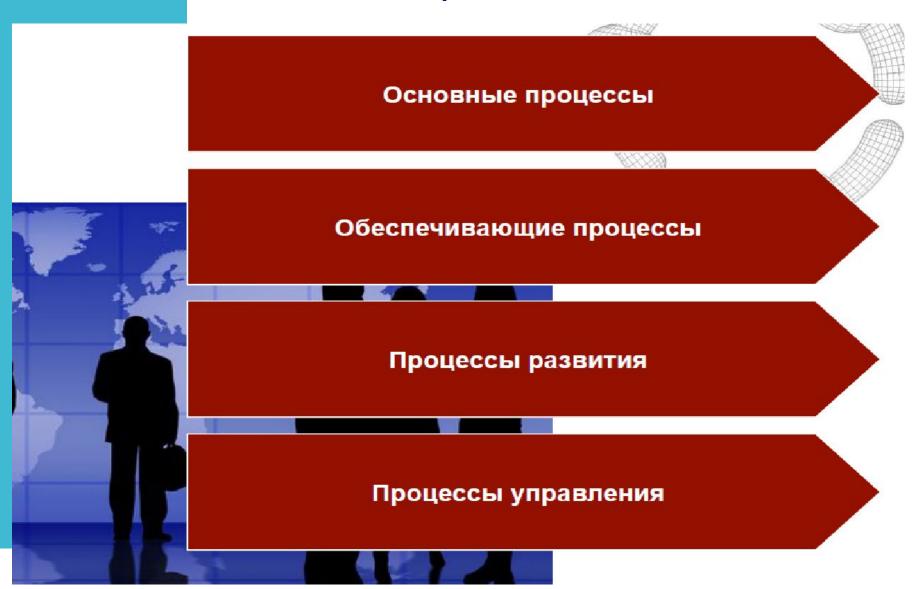
#### Бизнеспроцесс – это...

- 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.

#### Бизнеспроцесс – 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 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



Бухгалтерский учет

**Юридическое** обеспечение

ИТ-обслуживание

Делопроизводство

#### Процессы развития

Цель процессов развития – улучшить определенные показатели бизнеса

Результаты процессов развития – создание активов, используемых в бизнесе



#### Процессы управления





#### Процессы развития

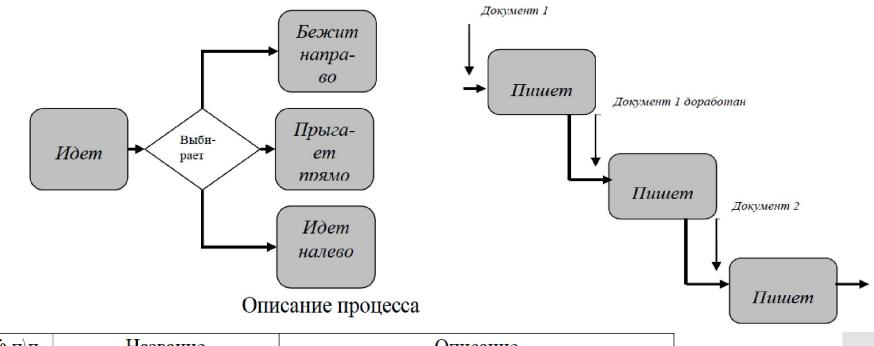
Создание новых продуктов

Диверсификация производства

Выход на новые рынки

Обучение и повышение квалификации персонала

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



№ п\п	Название	Описание
1		
2		
2		Пистополичество на столо на ото мономи

Представление процесса и его характеристик

<b>№</b> п\п	Название	Ответственный исполнитель	Входная информация	Срок исполнения	Исходящая информация	Потребитель ре- зультата процесса
1						
2						
3						

#### СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!