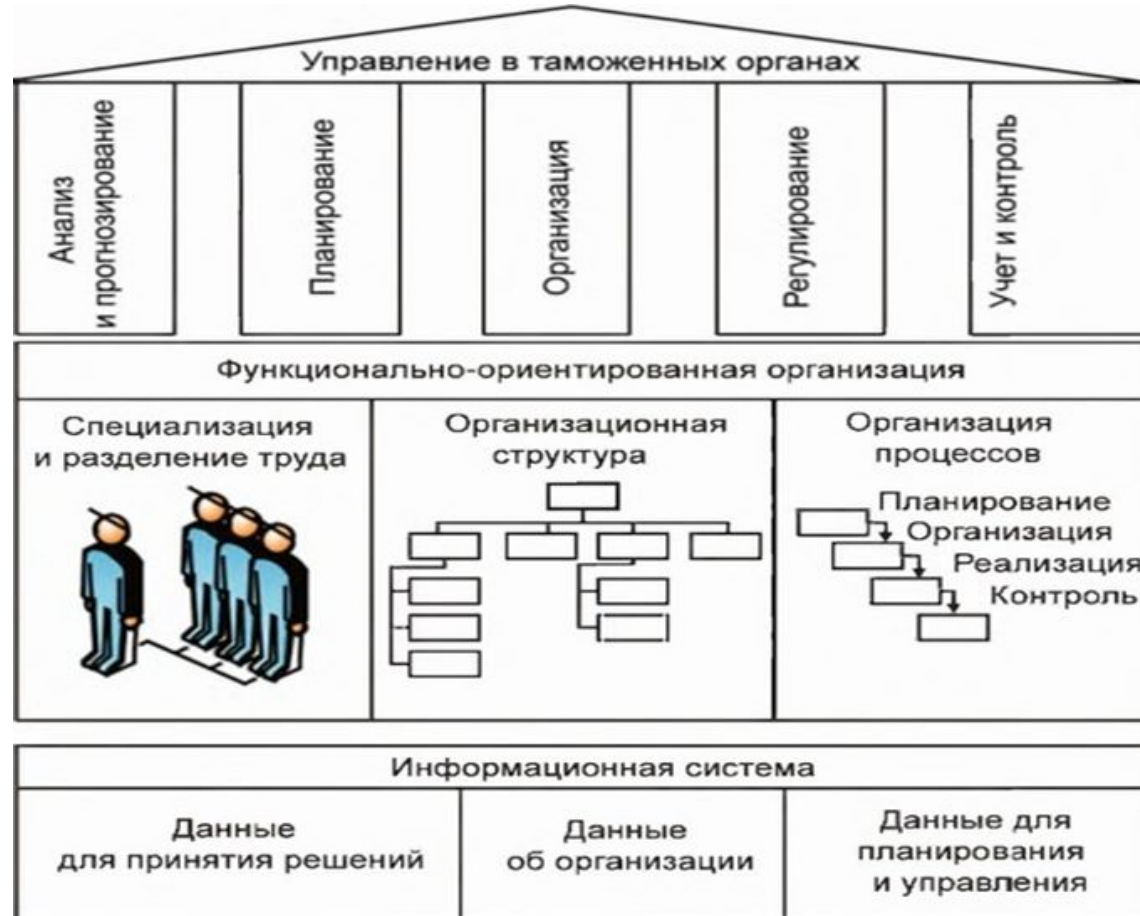


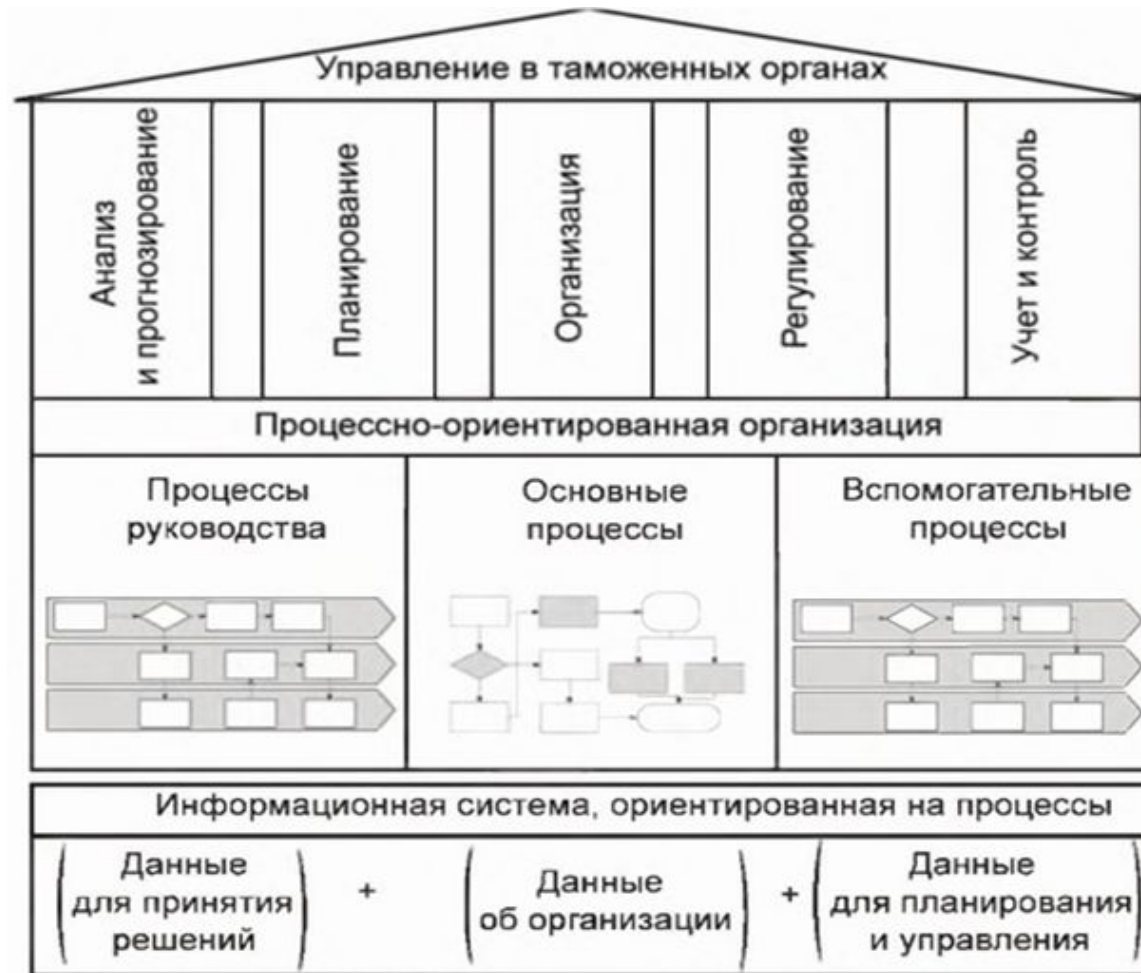
# Теоретические положения процессного подхода

Управление организациями, выстроенными по функциональному принципу, сталкивается с серьезными проблемами, связанными с возникновением вертикальных и горизонтальных барьеров (функциональных, организационных, кадровых, информационных).



Функционально-ориентированная организация

Необходимость преодоления этих барьеров вызвала к жизни второй тип организации, ориентированной не на функцию, а на процесс.



Процессно-ориентированная организация

Переход от функциональной ориентации к ориентации на процессы предполагает действия в двух основных направлениях:

- интеграцию ответственности по вертикали;
- интеграцию функций по горизонтали.

Интеграция ответственности проявляется в готовности руководства к изменениям, к делегированию полномочий и ответственности, к постепенному сокращению уровней иерархии.

Интеграция функций проявляется в таких преобразованиях, как формирование команды, выстраивание управляемых процессов, уменьшение в них числа стыков, их оптимизация путем сокращения избыточности, упрощения функций.

# К компонентам целостной стратегии относят:

- ориентацию на потребителей,
- ориентацию на сотрудников,
- ориентацию на процессы.

# Для всех процессов определяются целевые показатели и критерии оценки результата деятельности



Основы процессно-ориентированного подхода в таможенных органах

Процесс — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в ней управленческих и технологических процессов и управление этими процессами.

# На сегодняшний день выделяют три основных группы процессов:

- сквозные процессы, проходящие через несколько подразделений организации или через всю организацию, пересекающие границы функциональных подразделений (сквозные процессы часто называют межфункциональными);
- процессы (подпроцессы) подразделений, деятельность которых ограничена рамками одного функционального подразделения организации (такие процессы называют внутрифункциональными);
- операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации, которые, как правило, выполняются одним человеком.



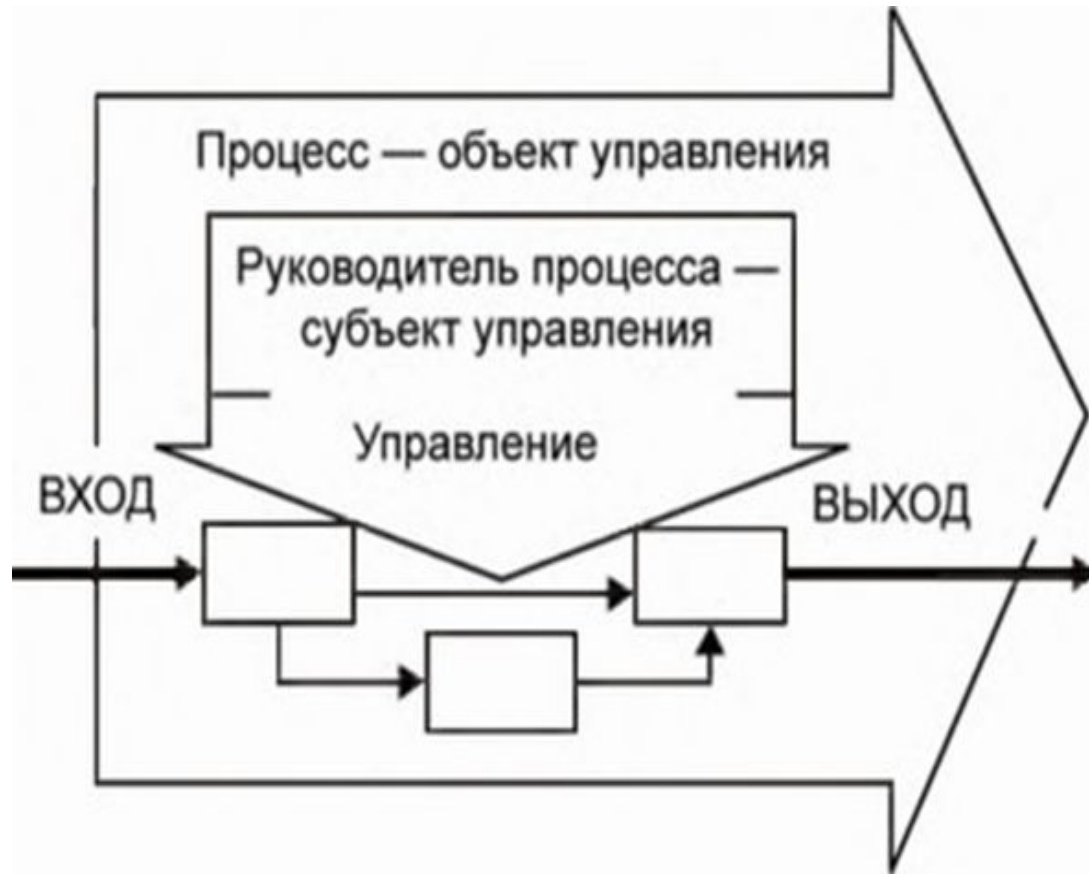
Для управления процессом назначается должностное лицо, ответственное за выполнение процесса и его результат.

Процесс начинается/заканчивается тогда, когда ответственность за документ или ресурс передается от одного руководителя (субъекта управления) другому.

Управление процессом осуществляет руководитель процесса.

Руководитель процесса — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

# Руководитель процесса как составная часть процесса



Выход — материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и приобретаемый внешними по отношению к процессу потребителями. К выходам процесса могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал, услуги и т. д.

Вход процесса (продукт/услуга) — это потоки документов и материальных ресурсов, которые в ходе выполнения процесса преобразуются в выход. К входам процесса могут относиться: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, услуги и т. д.

# Классификацию процессов можно производить по различным критериям

- В зависимости от характера результата различают производственные и непроизводственные (обслуживающие) процессы: в первом случае на выходе получается материальный продукт/услуга определенного вида, во втором — нематериальный продукт.
- В зависимости от характера деятельности выделяются операционные (технологические) и управленческие (бизнес-процессы). Операционные (технологические) процессы относятся непосредственно к выполнению производственных операций, управленческие (бизнес-процессы) связаны с реализацией функций управления (планированием, организацией, мотивацией, контролем).

# Группы процессов определяются следующим образом:

1. Первичными процессами называются основные и создающие ценности процессы организации. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками.
2. Поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом.
3. Развивающиеся процессы — это такие процессы, которые позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей.

По участию в создании ценности процессы подразделяются на:

- прямые - непосредственно связаны с производством конечного продукта/услуги
- не прямые - дополняют и подготавливают этот выпуск.

Следующий параметр классификации — сложность, на которой базируется разделение макро- и микропроцессов:

Макропроцессы являются общими, подпроцессы — частными, они описываются с более высокой степенью детализации.

Далее, процессы делятся на основные (ключевые) и второстепенные. Основными считаются критически важные процессы, определяющие достижение общей цели организации.

Второстепенные процессы играют подчиненную роль, обеспечивая выполнение основных.

Процессы можно классифицировать по способу передачи знаний: те, которые относятся к развитию организации и внедрению инноваций, а также связанные с преобразованиями и обучением.