

ТЕМА: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ,
ПРОЦЕССНЫЙ И СИСТЕМНЫЙ
ПОДХОДЫ
К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Владимир Репин, Виталий Елиферов

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Моделирование бизнес-процессов

Владимир Репин

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Моделирование, внедрение, управление

ВАШ БИЗНЕС МОЖЕТ БОЛЬШЕ!

СЕРИЯ УЧЕБНИКОВ
ДЛЯ ПРОГРАММЫ MBA
(Master of Business Administration)

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

В.Г. Елиферов
В.В. Репин

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ «СИМЕРГИЯ»



БАКАЛАВР. АКАДЕМИЧЕСКИЙ КУРС

О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова

МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Под редакцией О. И. Долгановой

УЧЕБНИК и ПРАКТИКУМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

ПО

РЕИНЖИНИРИНГУ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ПРОЦЕССОВ

Майк Робсон
Филип Уллах



Майк Ротер,
Джон Шук

Построение карт потоков создания ценности

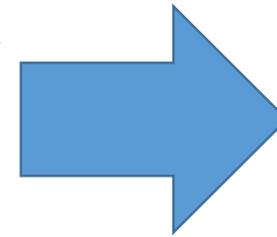
УЧИТЕСЬ ВИДЕТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ



Функциональное управление

- Большинство организаций сегодня построены по функциям и уровням иерархии
- Научный подход к управлению (Scientific Management), **Фредериком Тейлором** - работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на простые **элементы** и если рабочие специализируются на конкретной простой части работы.

"Только через более полную стандартизацию методов, ускоренное внедрение лучших достижений и условий труда, а также усиление кооперации можно обеспечить более быстрое выполнение работы. И обязанность по соблюдению стандартов и увеличению кооперации лежит только на руководителях"



распространение
функционально-ориентированных
организаций

"феноменом группового давления"

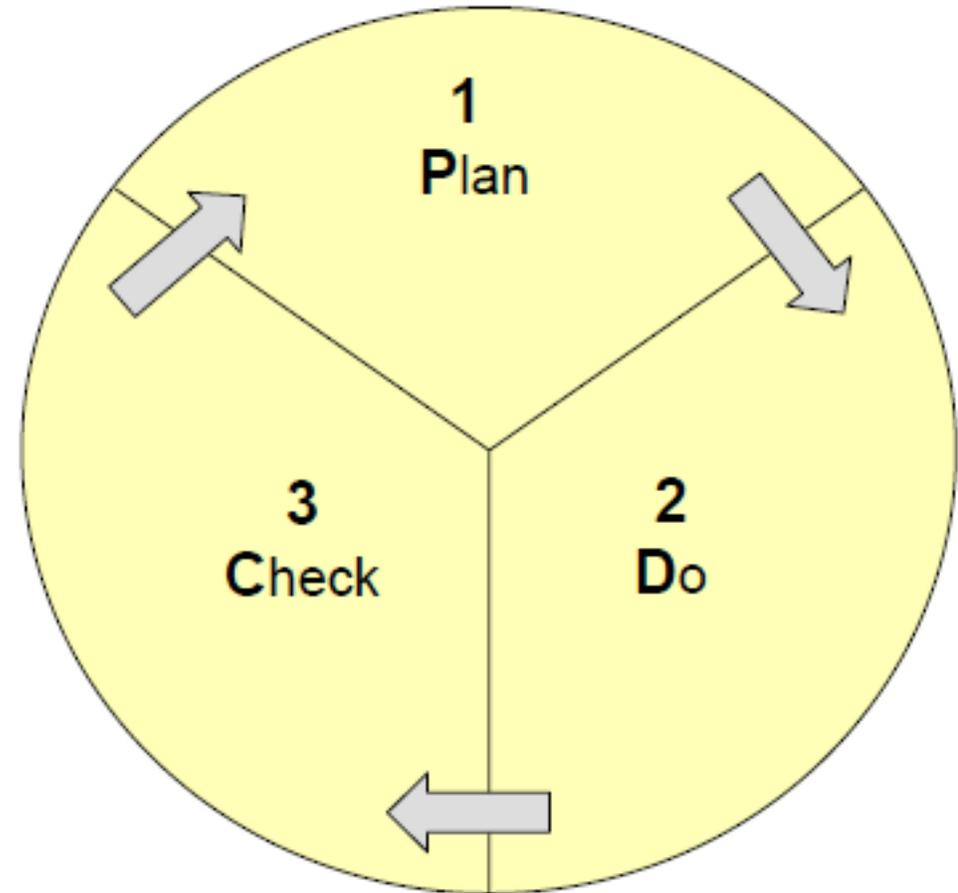
"феноменом сознательного ограничения выработки"

Функционально-ориентированная организация

Научный подход Тейлора построен на следующих принципах:

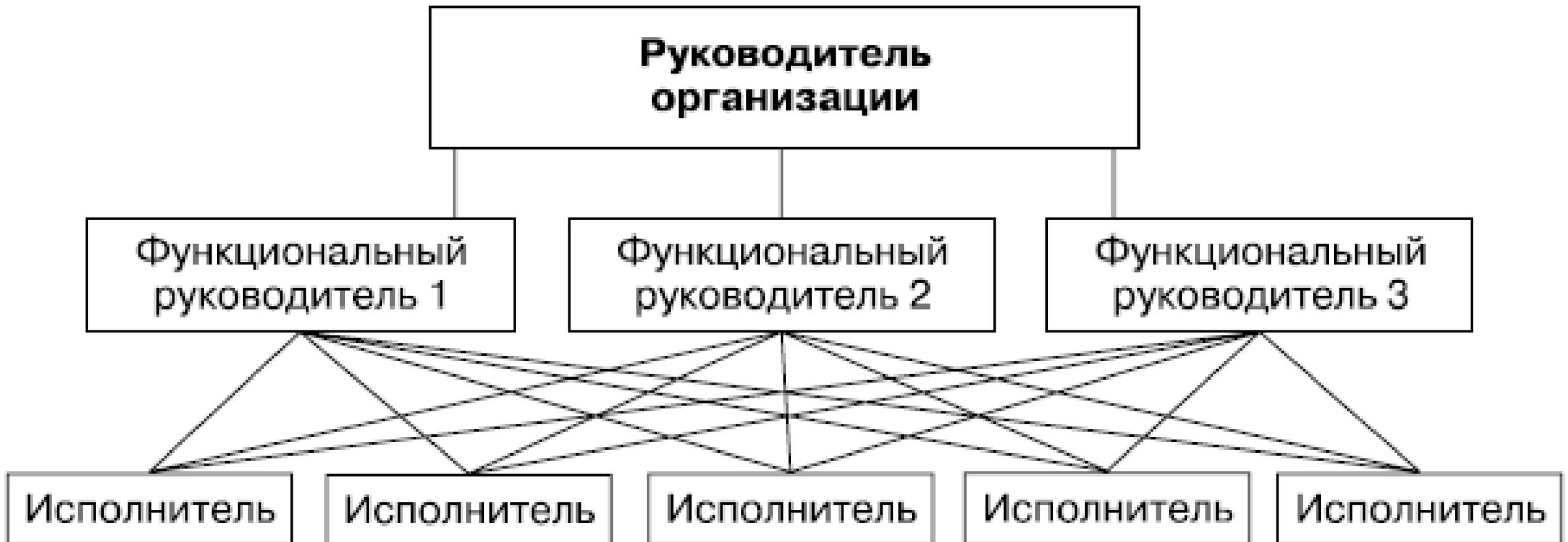
- специализация работы
- научный отбор рабочих
- научное изучение работы и обучен
- сдельная форма заработной платы
- разделение функции планирован
выполнения

две концепции: «достигающего рабочего»
и «достигающего руководителя»



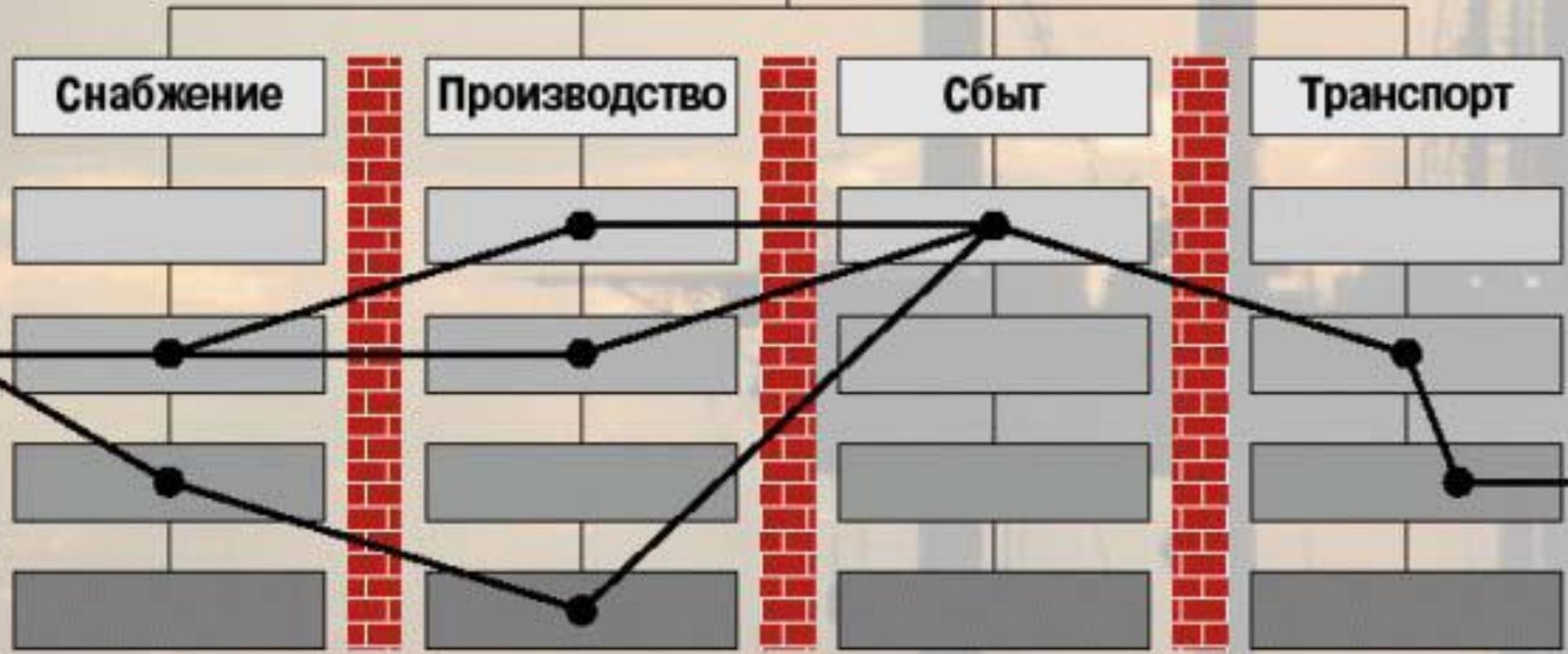
Функционально-ориентированная организация

организация, структура которой неизменна,
имеет вертикальную топологию,
построенную в соответствии с выполняемыми функциями,
и строгую иерархическую подчиненность «сверху - вниз»



Какому типу про-ва подходит в большей степени?

Генеральный директор



Снабжение

Производство

Сбыт

Транспорт

Начало
бизнес-
процесса

Окончание
бизнес-
процесса

Функционально-ориентированная организация

организация – это некий механизм, который обладает набором функций.

Эти функции распределяются среди подразделений,

где их исполняют сотрудники организации в зависимости от своей специализации.

Управление такой организацией включает **от 3 до 12 уровней,**

взаимодействие структурных подразделений – через должностных лиц и структурные подразделения более высокого уровня.

Внутри звеньев функциональной иерархии существуют **потоки информации,** направленные сверху вниз и снизу вверх.

Функционально-ориентированная организация

С точки зрения управления главными заинтересованными сторонами являются:

- заказчики и конечные пользователи
- сотрудники организации
- собственники и/или инвесторы
- поставщики и партнеры
- общество, интересы которого представляют органы местного управления, и население

Любая организация — многофункциональна:

- маркетинг и анализ рынка
- стратегическое и оперативное управление
- проектирование и разработка продукции
- производство продукции
- поставка продукции
- закупки материалов и комплектующих
- техническое обслуживание и ремонт оборудования и прочие функции
- оформление финансовых документов
- подготовка кадров и управление персоналом

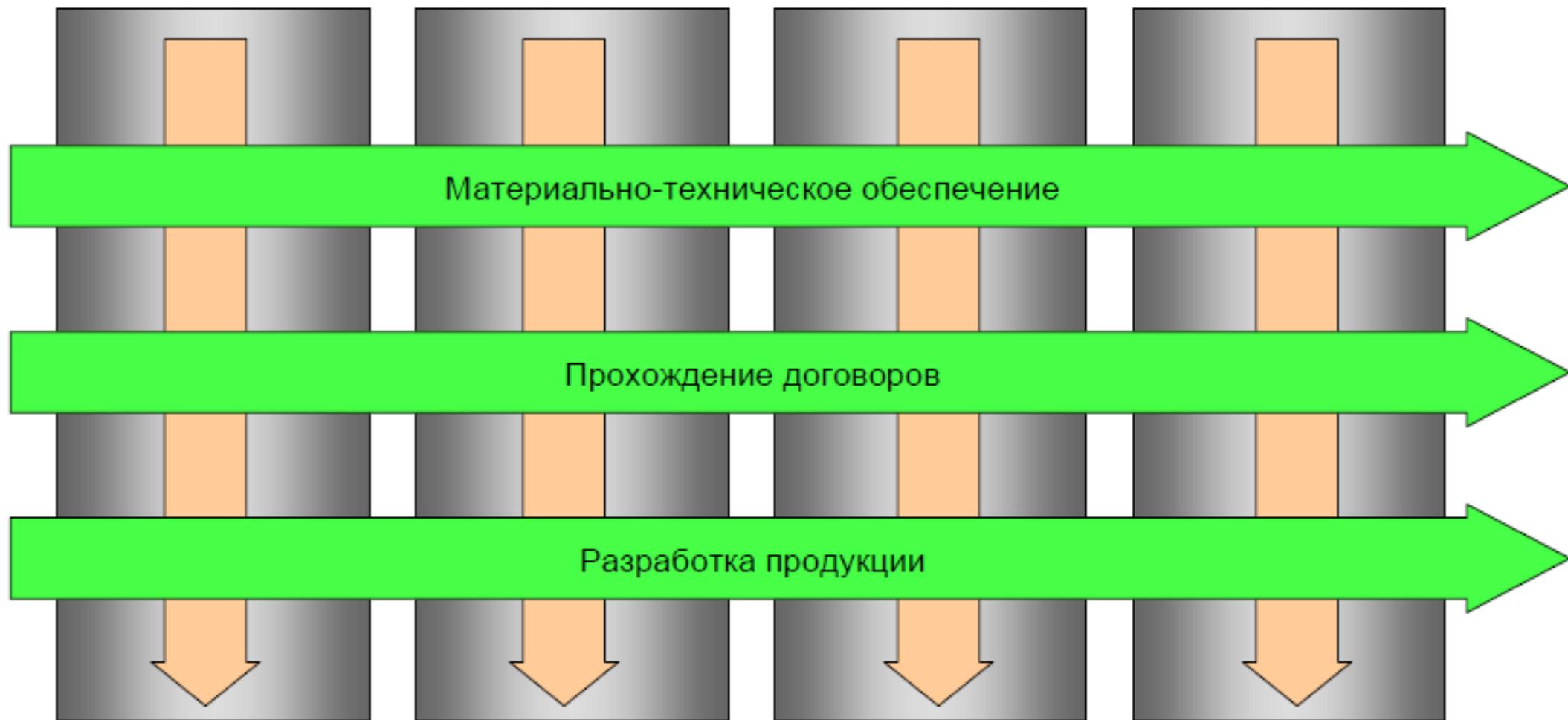
Функциональные отделы

Отдел снабжения

Производственный
отдел

Конструкторский
отдел

Отдел продаж



Материально-техническое обеспечение

Прохождение договоров

Разработка продукции

 Процессы

 Управляющие воздействия

Характеристики функционально-ориентированной организации

- Невозможность быстрой реакции на изменения
- Буфер на пути инноваций
- Нет ориентации на клиента
- Непроизвольная конкуренция между подразделениями
- Нет заинтересованности работающих в конечном результате
- Рост накладных расходов – сначала процесс разбивается на множество операций, а затем «склеивается» через управленческий аппарат
- Каждое подразделение - обособленный островок

20% - время выполнения операции, 80% - передача результатов

Изменение рынка

Принцип «3 С» – customers, competition, changes

Изменился статус «продавец-покупатель».

Использование методологии CRM- Customer Relationship Management -
управление взаимоотношениями с клиентами

Жесткая и многообразная конкуренция.

Для выживания на рынке необходимо иметь:

- ✓ **наименьшую цену**
- ✓ **наивысшее качество**
- ✓ **лучшее обслуживание**

ЗАТРАТЫ ПРОИЗВОДСТВА + ЖЕЛАЕМАЯ ПРИБЫЛЬ = ЦЕНА

Постоянные изменения:

ЦЕНА - ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО = ПРИБЫЛЬ

глобализация экономики

повышение мобильности бизнеса

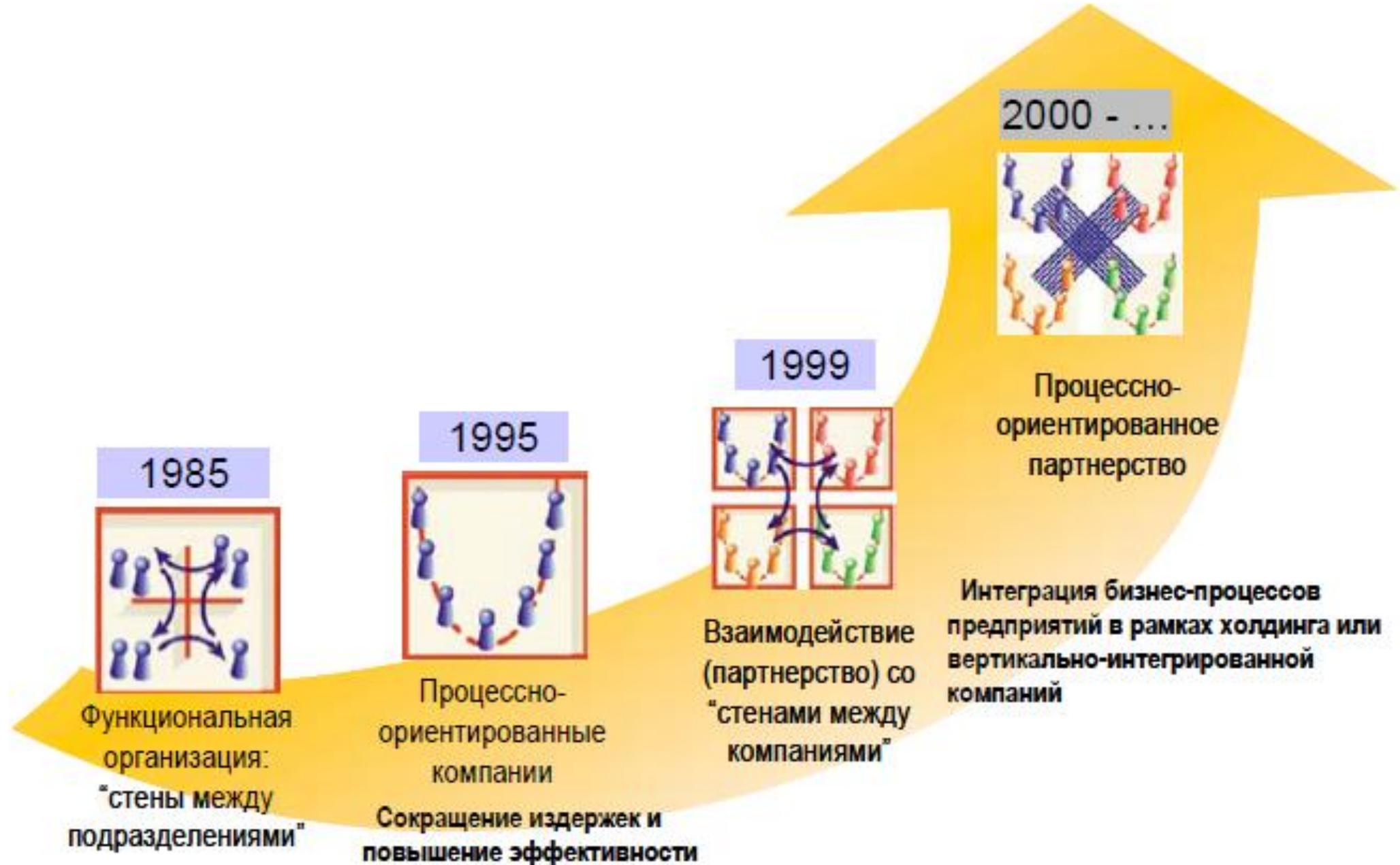
технологический прогресс

сокращение жизненного цикла продукта/услуги

Характеристики функционально-ориентированной организации

- структура процессов фрагментирована и раздроблена;
- работники **не видят** конечные результаты труда всего предприятия и не осознают свое место в общей цепочке
- с ростом числа операций процессы производства становятся все более **запутанными**
- существует лишь **локальная автоматизация** отдельных рутинных процессов
- в работе руководителей **оперативные проблемы** доминируют над стратегическими
- рабочие изолированы от знаний и участия в управлении производством и его улучшении
- тотальный контроль, влечет за собой большие накладные расходы,
- оценка результата работы организации исключительно по показателям, характеризующим деятельность отдельных функциональных служб – отсутствие оценки эффективности и качества работы предприятия в целом
- потеря качества продукции

Зарождение процессно-ориентированного управления



Принципы управления Анри Файоль

- 1) Разделение труда
- 2) Власть (полномочная) и ответственность
- 3) Дисциплина
- 4) Единоначалие
- 5) Единство руководства, направления
- 6) Подчинение частных, личных интересов общим
- 7) Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы
- 8) Централизация
- 9) Иерархия, или скалярная цепь
- 10) Порядок
- 11) Справедливость
- 12) Постоянство состава персонала
- 13) Инициатива
- 14) Единение персонала, или корпоративный дух

«всякая работа выполняется как процесс»

стандарт ISO 9000-1:1994

«эффективность и результативность внутренних бизнес-процессов»

1992 г. сбалансированная система показателей Р.Каплан, Д.Нортон

«фундаментальное переосмысление и радикальные изменения»

90-е гг. методология ARIS, TRP-системы

г М.Хаммера

«пять вторичных процессов»

«фору»



International Organization for Standardization

ла управления (СССР)

«мышление в терминах процессов и систем»

60-е гг. методология SADT

«Цикл Винера»

50-е гг. Э.Деминг учение в Японии

«процесс, находящийся в управляемом состоянии»

1948 г. «Кибернетика» Н.Винера

«мостик» Файоля

20-е гг. В.Шухарт «статистическое управление процессами»

1916 г. «Общая теория администрирования» А. Файоля

Процессно-ориентированное управление

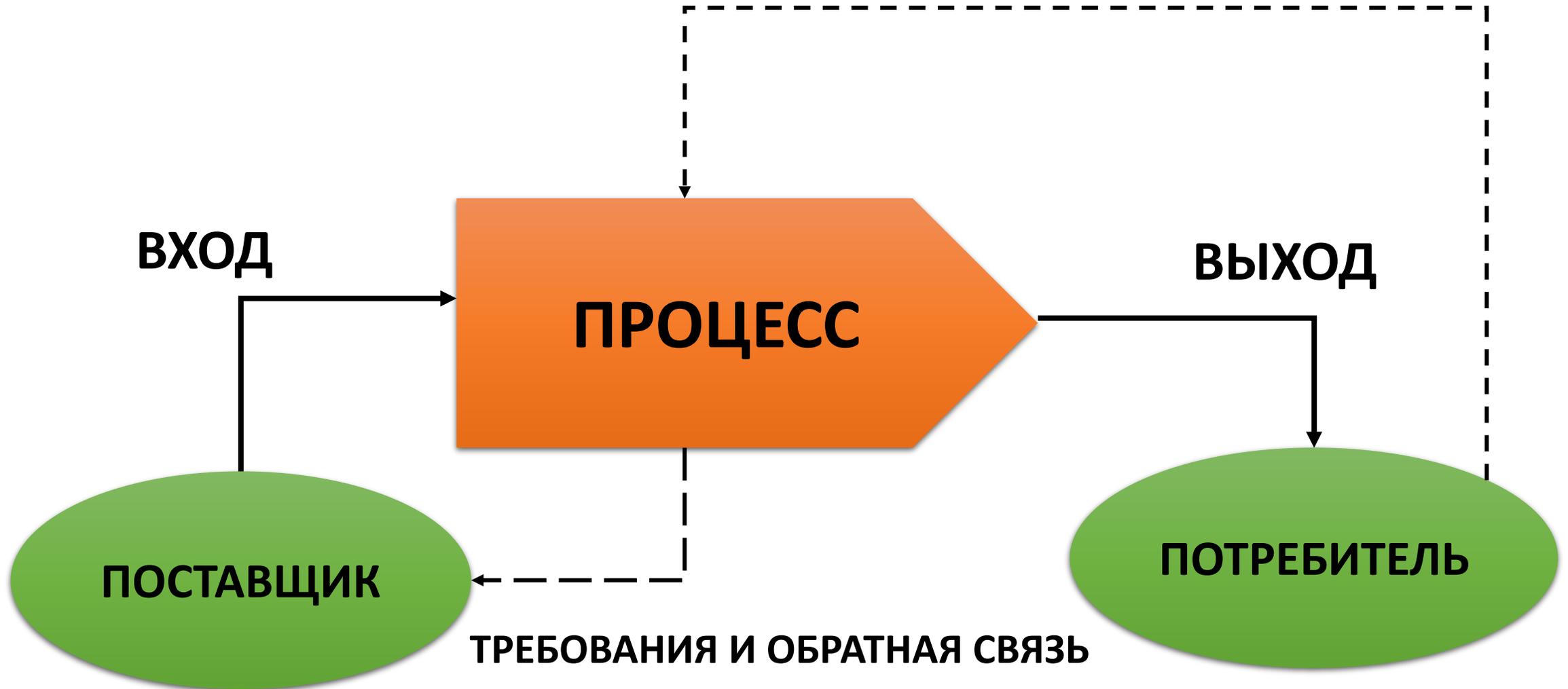
Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы



Процессно-ориентированная организация – это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как **процессом**

Модель процессного подхода к управлению

ТРЕБОВАНИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



ВХОД

ПРОЦЕСС

ВЫХОД

ПОСТАВЩИК

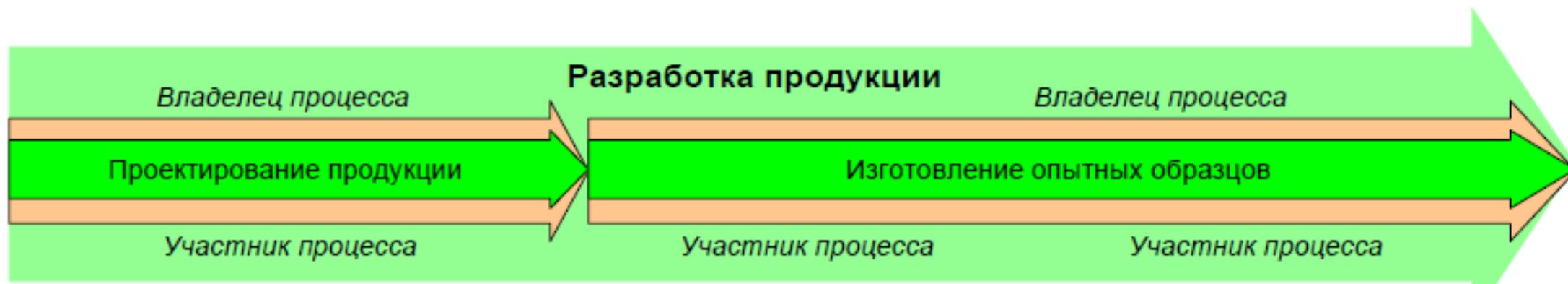
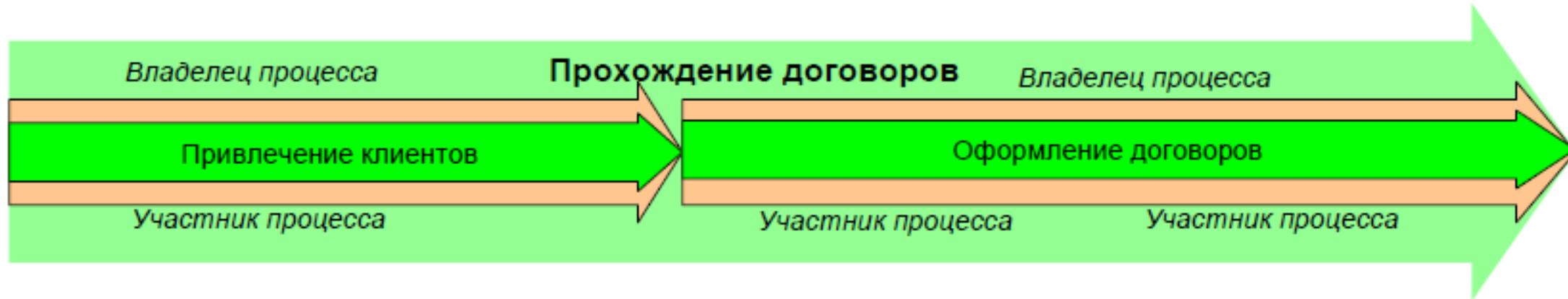
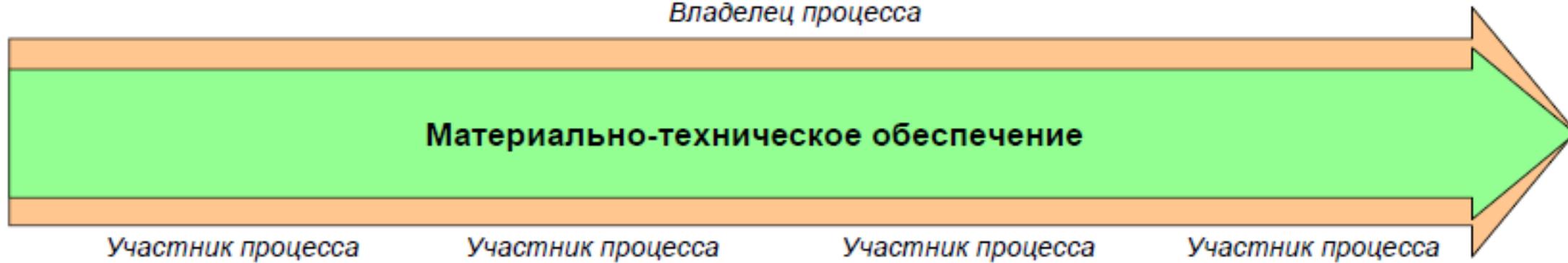
ПОТРЕБИТЕЛЬ

ТРЕБОВАНИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Процессно-ориентированная организация

Руководитель

Владелец процесса



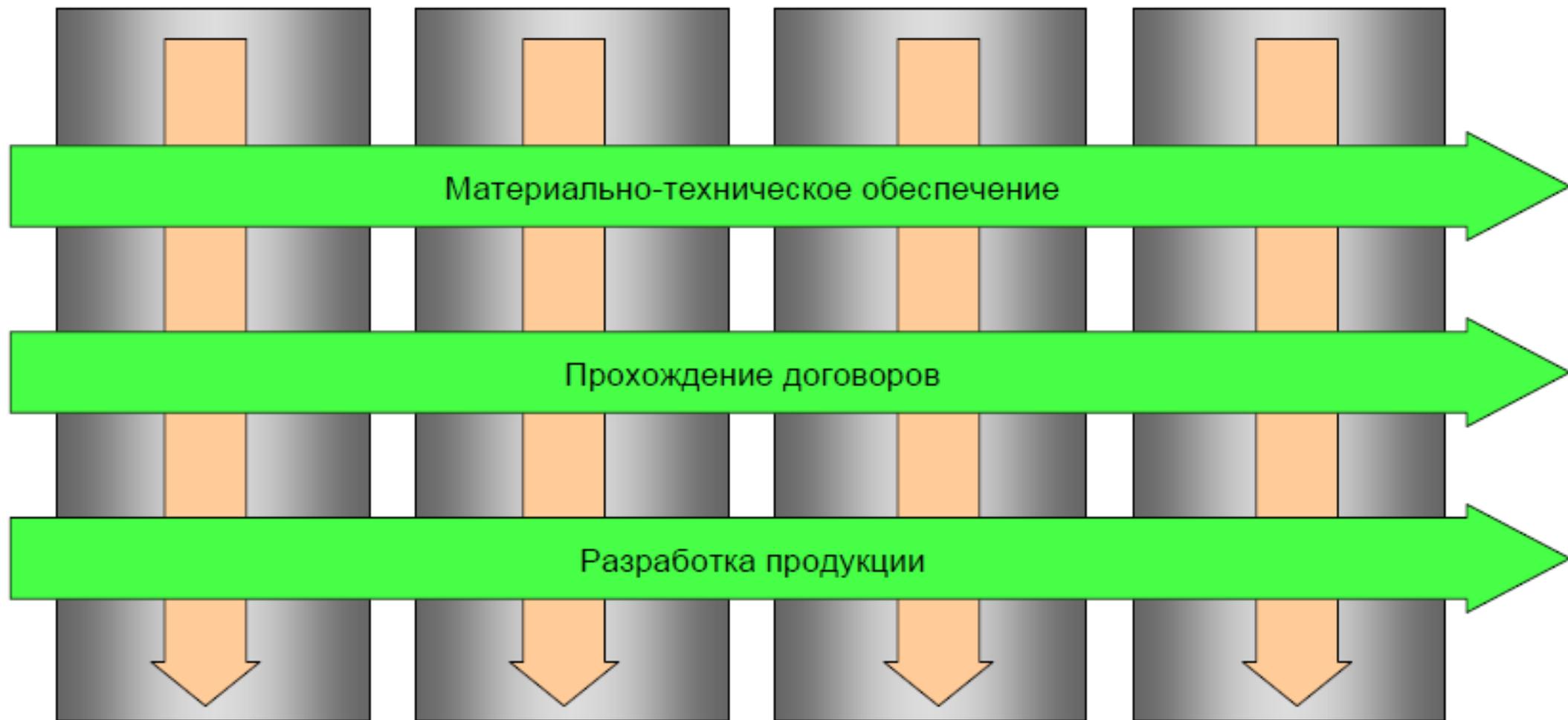
Функциональные отделы

Отдел снабжения

Производственный
отдел

Конструкторский
отдел

Отдел продаж



Материально-техническое обеспечение

Прохождение договоров

Разработка продукции

 Процессы

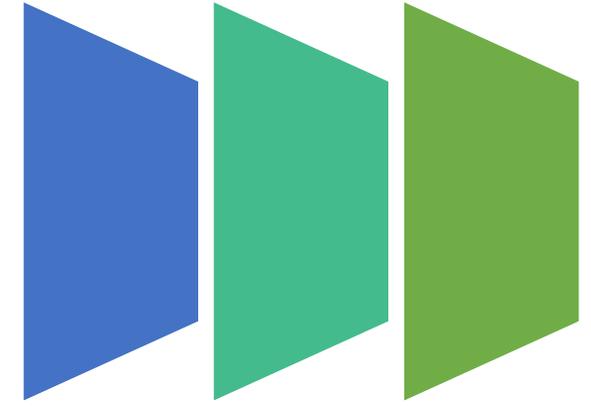
 Управляющие воздействия

Деятельность организации

ПРОЦЕССЫ – ПЕРИОДИЧЕСКИ
ПОВТОРЯЕМЫЙ ПОТОК РАБОТ



РЕСУРСНОЕ ОКРУЖЕНИЕ



ПРОЕКТЫ

**МОДЕЛИ
РОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬ
НОСТИ**

Требования,
накладываемые
методологией
моделирования

Предметные области моделирования

- Организационная структура
- Процессы и их ресурсное окружение
- Цели и их измерители
- Функции
- Документы (носители информации)
- Информационные системы
- Знания и полномочия персонала
- Технические ресурсы
- Материалы и продукты/услуги
- Риски
- Данные
- Используемая терминология

Процесный подход позволяет

- выделить и использовать **процессы** в качестве **объектов управления**
- **сменить ориентацию вектора управления** компании от «вертикальной» к «горизонтальной»
- перейти от «точечного» текстового описания деятельности к полному **формализованному графическому описанию** деятельности, **интегрирующим стречнем** которого является модельное представление бизнес-процессов

Противопоставление «функционального» и «процессного» подходов

Результатом и функционального, и процессного подходов является проектирование организационной структуры (т.е. функциональных областей) и порядка взаимодействия в ее рамках (т.е. процессов).

Разница:

распределять функциональные обязанности на основе процессов

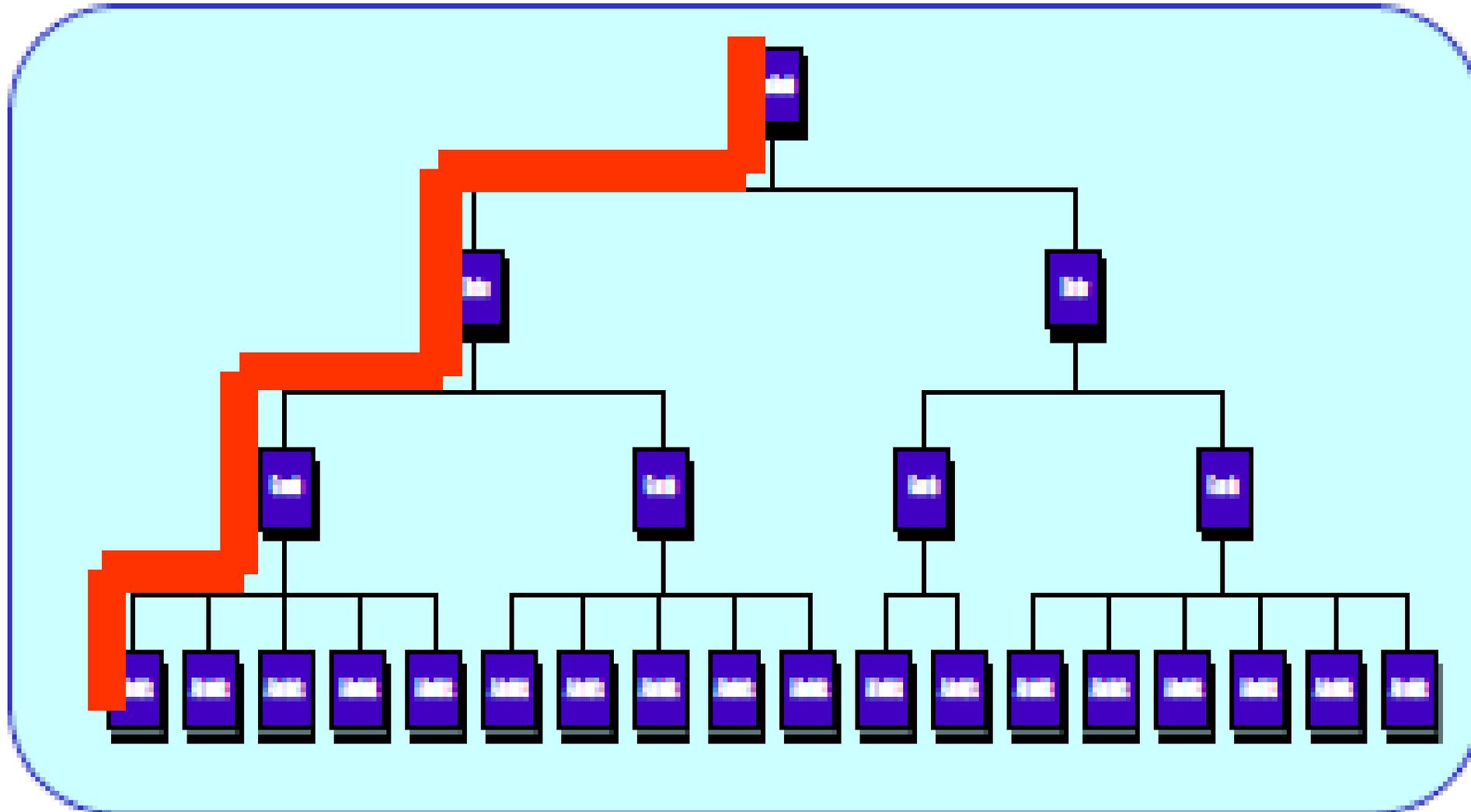
или

проектировать процессы взаимодействия между функциональными областями

Функциональный подход отвечает на вопрос «**Что делать?**»,
процессный «**Как делать?**»

Противоречий между двумя подходами **не существует** - они не только дополняют друг друга, но и должны применяться **параллельно**

Регламентация деятельности при функциональном подходе



Регламентация деятельности при процессном подходе

