



Факультет  
дистанционного  
обучения ТУСУР



# Моделирование и анализ бизнес-процессов

*Процессный подход*

М. П. Силич

# Процесный подход



## Тема 1.1

Сравнение функционального  
и процессного подходов

## Тема 1.2

Процессно-ориентированная организационная  
структура

## Тема 1.3

История процессного подхода

# Функциональный подход

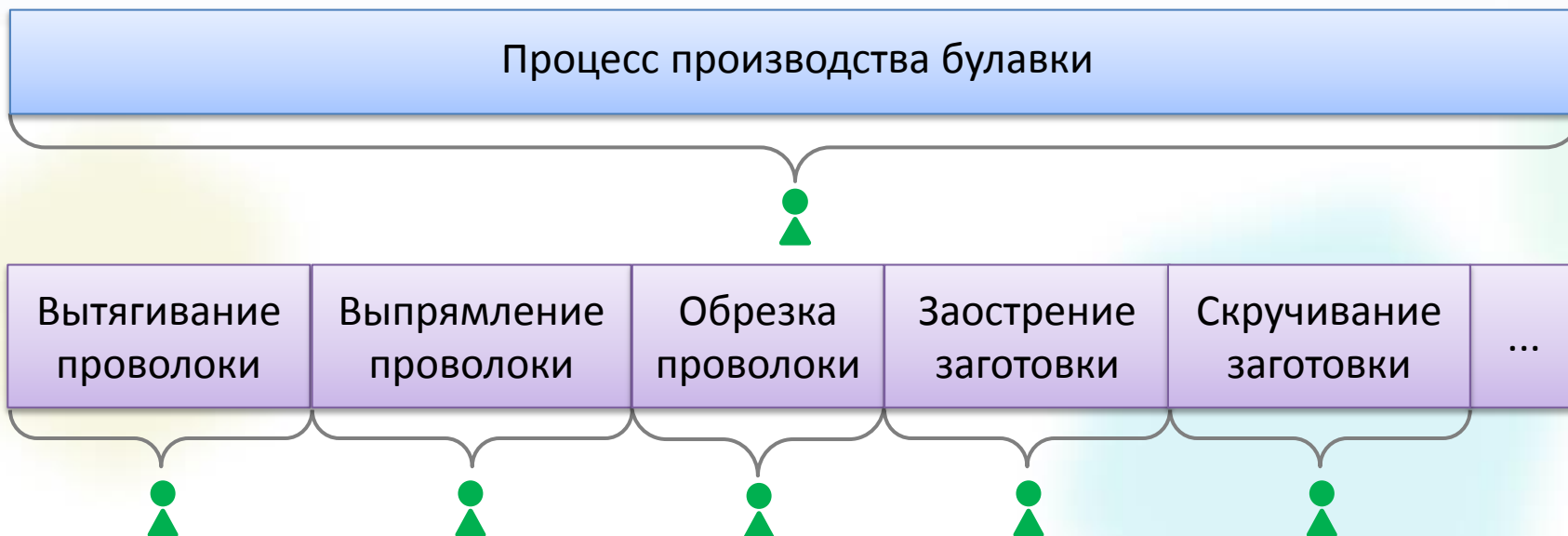


Производственный процесс разбивается на элементарные, *простые* задания (работы), каждое из которых может выполнить *один* рабочий.

При этом резко возрастает производительность

Пример мануфактуры по производству булавок:

1 рабочий изготавливает не более **20** булавок в день,  
мануфактура из 10 работников – **48 000** булавок в день.



# Функциональный подход



## Основные черты функционального подхода:

- узкая специализация;
- работа исполнителей в узких рамках по жестким правилам;
- ориентация на производительность;
- четкое разграничение прав и ответственности;
- строгая иерархия;
- централизованная координация функциональных подразделений.

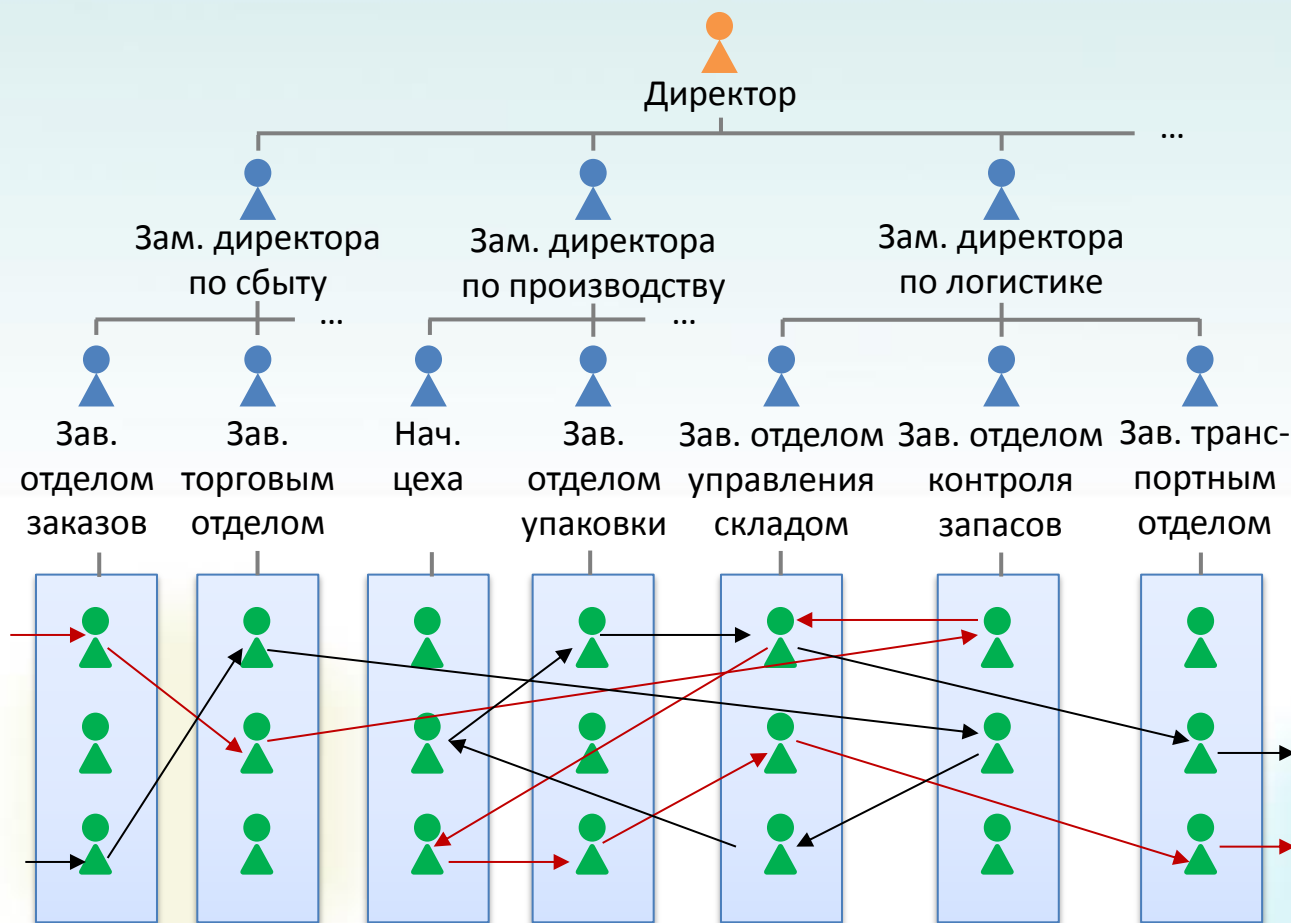
Функциональный подход **эффективен**:

в **массовом** производстве

**типовой** продукции

в условиях **стабильности**.

# Функциональная структура



Первый руководитель

Функциональный менеджер

Исполнитель

Поток работ 1-го экземпляра процесса  
Поток работ 2-го экземпляра процесса

Узкая специализация.

Функциональные менеджеры отвечают только за свою функцию.

Возникают запаздывания при передаче заказа из отдела в отдел.

Все экземпляры процесса выполняются одинаково.

Заинтересованности в конечном результате нет.

Качество страдает.

# Функциональная структура



Информационный поток

Межфункциональные проблемы решаются **централизованно**.

Преобладают **вертикальные** пути передачи информации: сверху – приказы, распоряжения, снизу – отчеты, запросы.

Могут возникать **протяженные линии коммуникации**.

Потребность в принятии решений в нестабильных условиях высока, однако **решения запаздывают**.

# Новые требования



## Новые условия (Три «К»)

### Клиенты (customers)

- возросли требования клиентов к качеству товаров и услуг;
- продукция ориентирована на узкие группы потребителей

### Конкуренция (competition)

- глобализация привела к тому, что возросла доступность товаров;
- возросла конкуренция

### Коренные изменения (change)

- изменения (новые продукты, услуги, технологии) стали постоянными;
- уменьшилось время жизни товара на рынке

# Несоответствие функциональной структуры новым условиям



## Функциональная структура

Незаинтересованность  
в конечном результате

Нет стремления угодить  
клиенту.

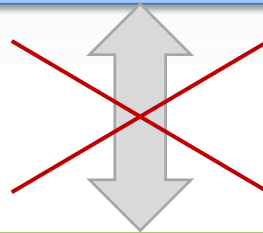
Низкая оперативность

Задержки из-за барьеров  
между подразделениями.  
Решения запаздывают.

Громоздкость структуры  
управления

Жесткую многоуровневую  
забюрократизированную  
иерархию сложно перестроить.

Ориентация  
на **количество**  
(производи-  
тельность),  
**стабильные**  
условия



Ориентация  
на **качество**  
(требования  
клиента),  
**гибкость**  
(изменяемость)

## Новые условия

Требовательные  
клиенты

Возросли требования к  
качеству товаров и услуг.

Острая конкуренция

Взросла доступность  
товаров.

Постоянные  
изменения

Уменьшилось время  
жизни товара на рынке.

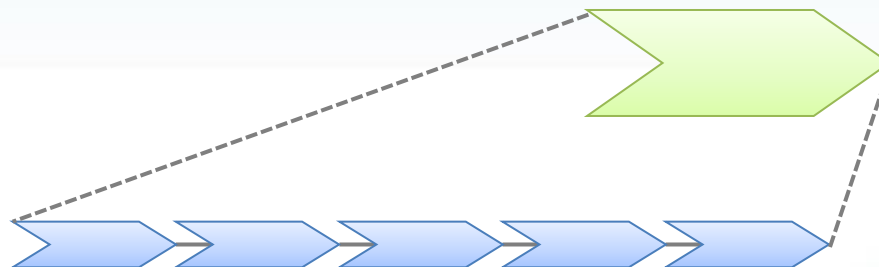


# Процессный подход



В центре внимания эффективность выполнения **не отдельных функций**, а **процессов** в целом.

**Процесс** – это цепочка взаимосвязанных действий, которые в совокупности создают некоторую продукцию.



Концентрация на процессах позволяет оценивать все действия с точки зрения конечного результата – соответствия требованиям клиента.

# Процессная структура



Функциональные подразделения **укрупняются.**

Менеджеры крупных функциональных подразделений (владельцы ресурсов) в управлении процессами не участвуют.

Они передают имеющиеся в их распоряжении ресурсы (исполнителей и оборудование) владельцам процессов.

# Процессная структура

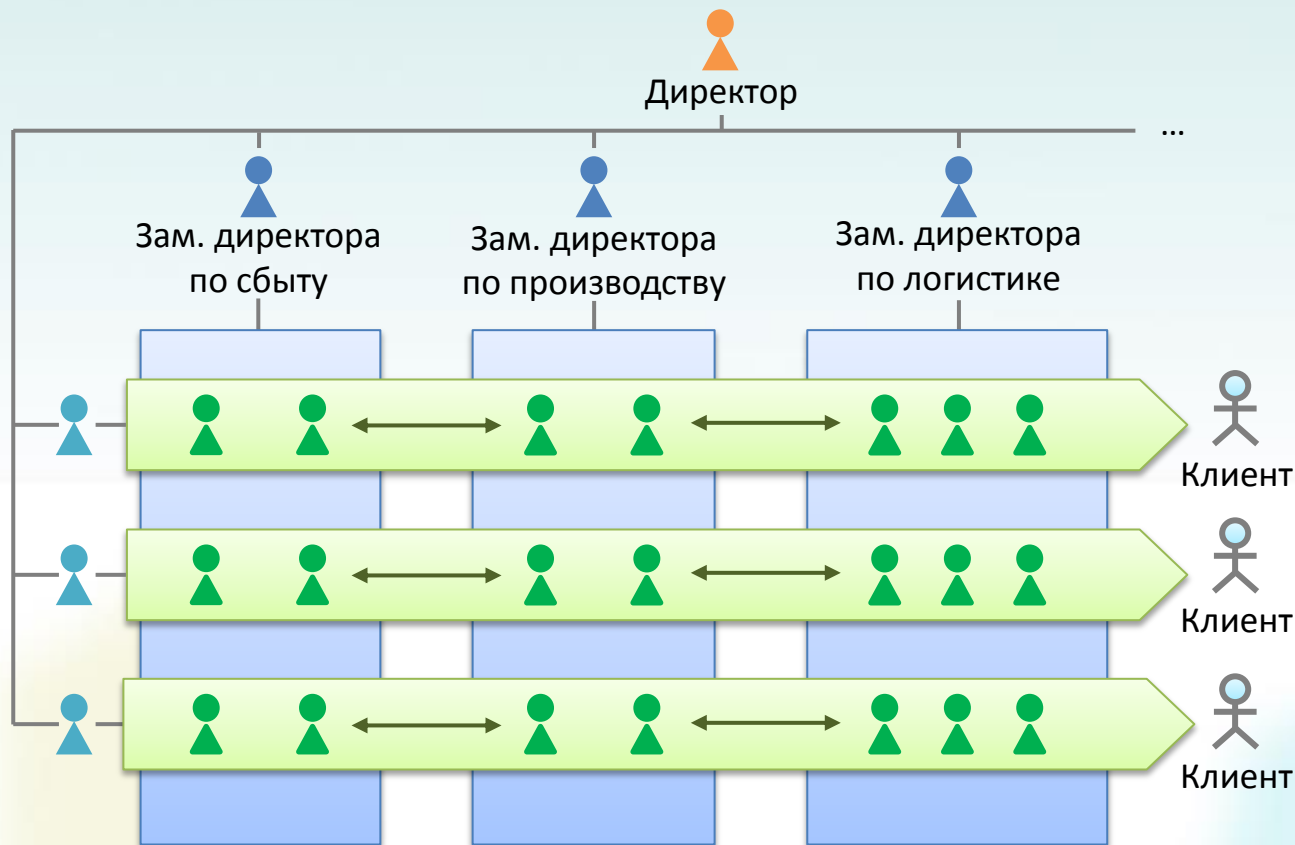


Процессами управляют владельцы процессов.

Они набирают из числа исполнителей **команду процесса** (владельцы ресурсов передают им имеющиеся в их распоряжении ресурсы).

Для разных экземпляров процесса может быть отдельная команда.

# Процессная структура



Члены команды процесса взаимодействуют напрямую. Реакция на изменения происходит быстро.

Поощряется новаторство, инициативность, самостоятельность.

Оценка труда членов команды зависит от степени удовлетворенности клиента.

Заинтересованность в эффективности процессов побуждает постоянно их совершенствовать.

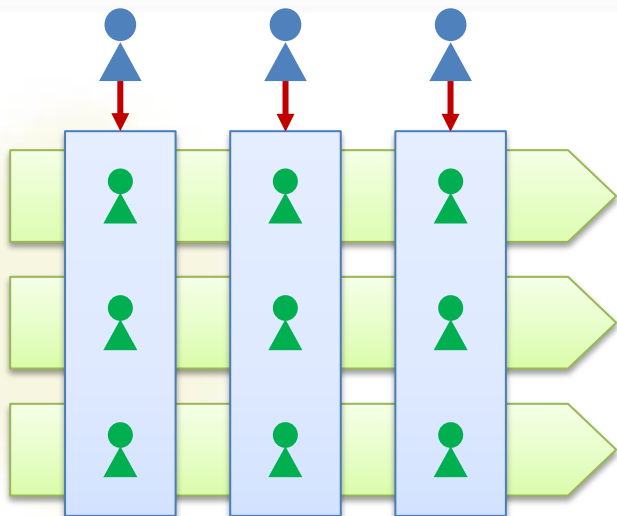
# Сравнение двух подходов



## Функциональный подход

Основное внимание на функции отдельных подразделений.

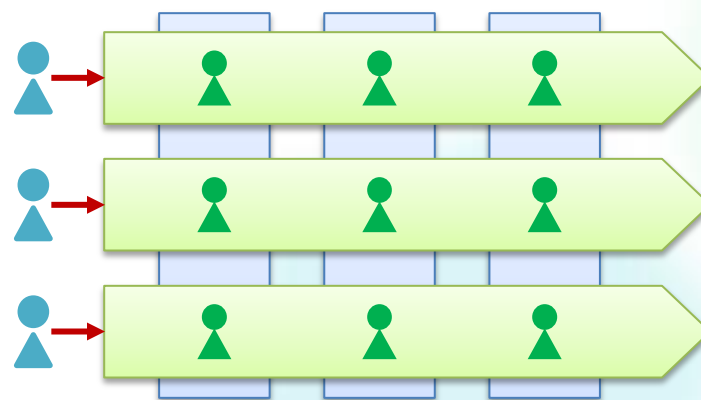
Контролируются функции, выполняемые для всех экземпляров процессов.



## Процессный подход

Основное внимание на межфункциональные процессы.

Контролируется весь процесс в целом (каждый из его экземпляров).



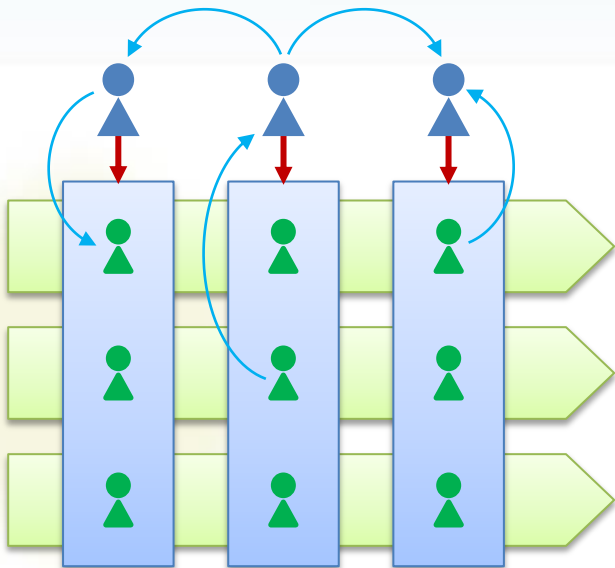
# Сравнение двух подходов



## Функциональный подход

Работники разделены и взаимодействуют через руководителей.

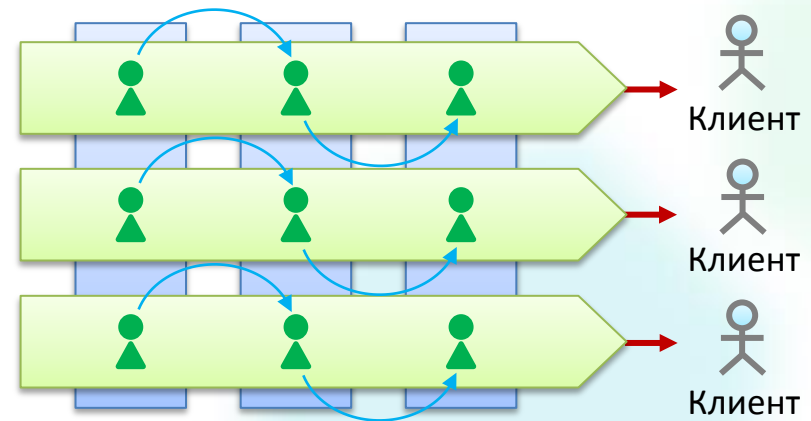
Работники ориентированы на удовлетворение требований начальника.



## Процессный подход

Работники объединены и взаимодействуют напрямую.

Работники ориентированы на удовлетворение клиента.

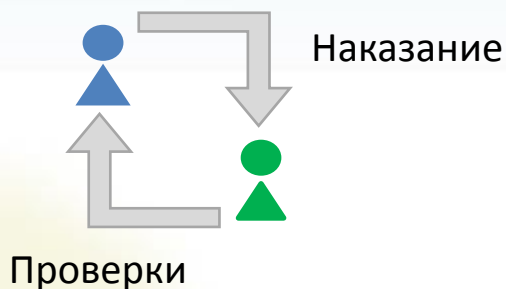


# Сравнение двух подходов



## Функциональный подход

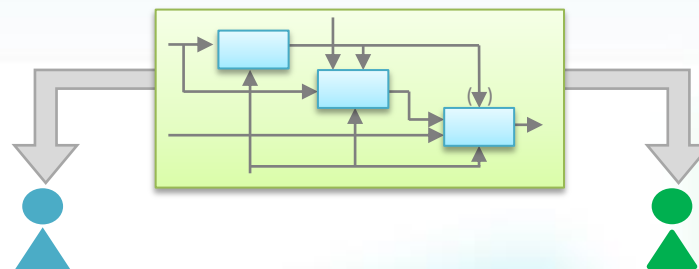
Совершенствуется работа отдельных функциональных подразделений.



Преимущественно используются административные методы воздействия на исполнителей.

## Процессный подход

Совершенствуются процессы (ход их выполнения, используемые ресурсы).



Используются методы моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов.

# Сравнение двух подходов



## Функциональный подход

**Основное преимущество** – высокая эффективность ресурсов при выполнении отдельных функций (высокая скорость выполнения операций).

**Основной недостаток** – низкая эффективность выполнения процессов: высокие накладные расходы, длительность, низкое качество.

## Процессный подход

**Основное преимущество** – высокая эффективность процессов (высокое качество, низкие накладные расходы, длительность).

**Основной недостаток** – может снижаться скорость выполнения отдельных операций.

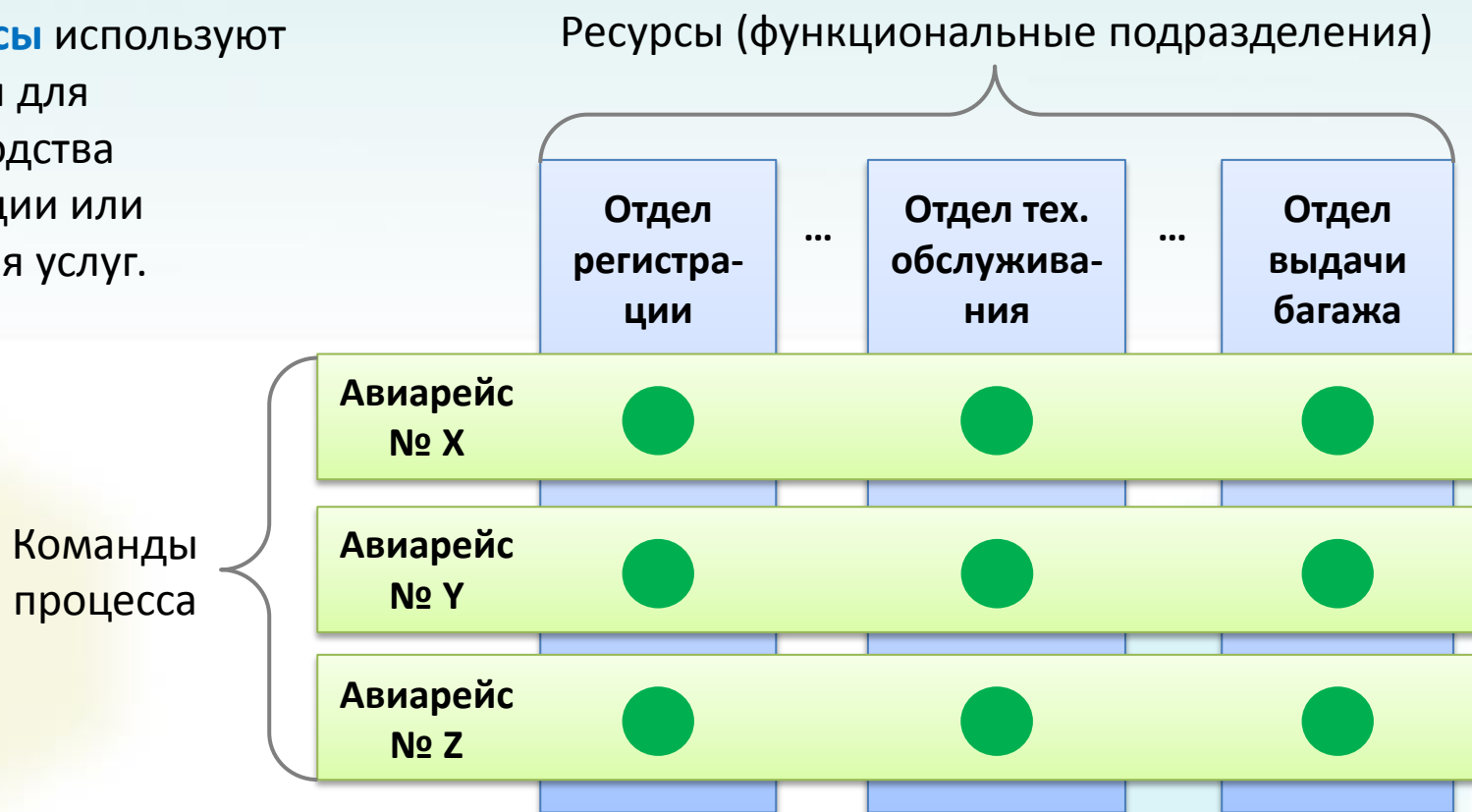


# Процессы и ресурсы компании SAS

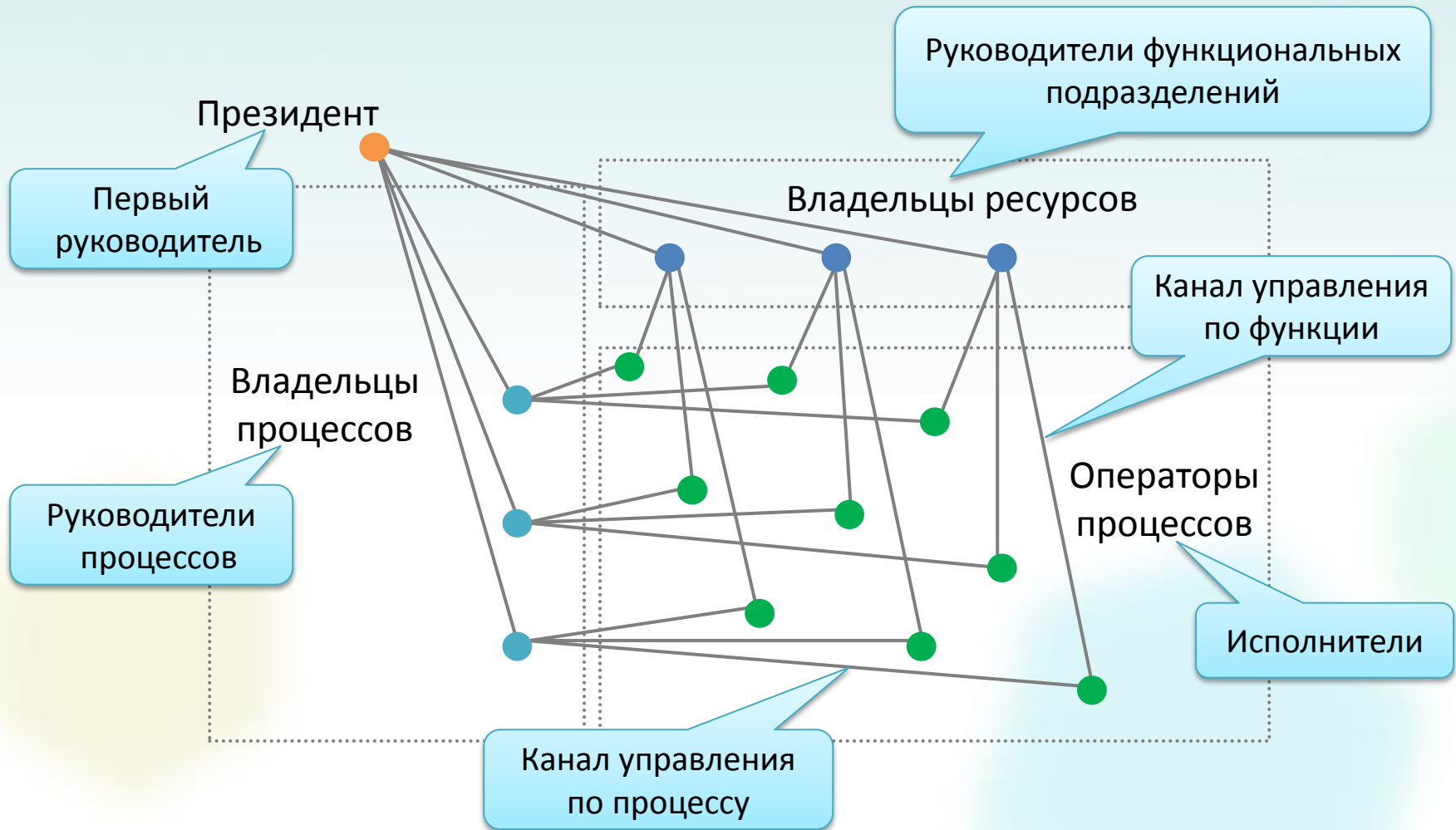


**Ресурсы** – люди и оборудование, сгруппированные по функциям.

**Процессы** используют ресурсы для производства продукции или оказания услуг.



# Процессная структура

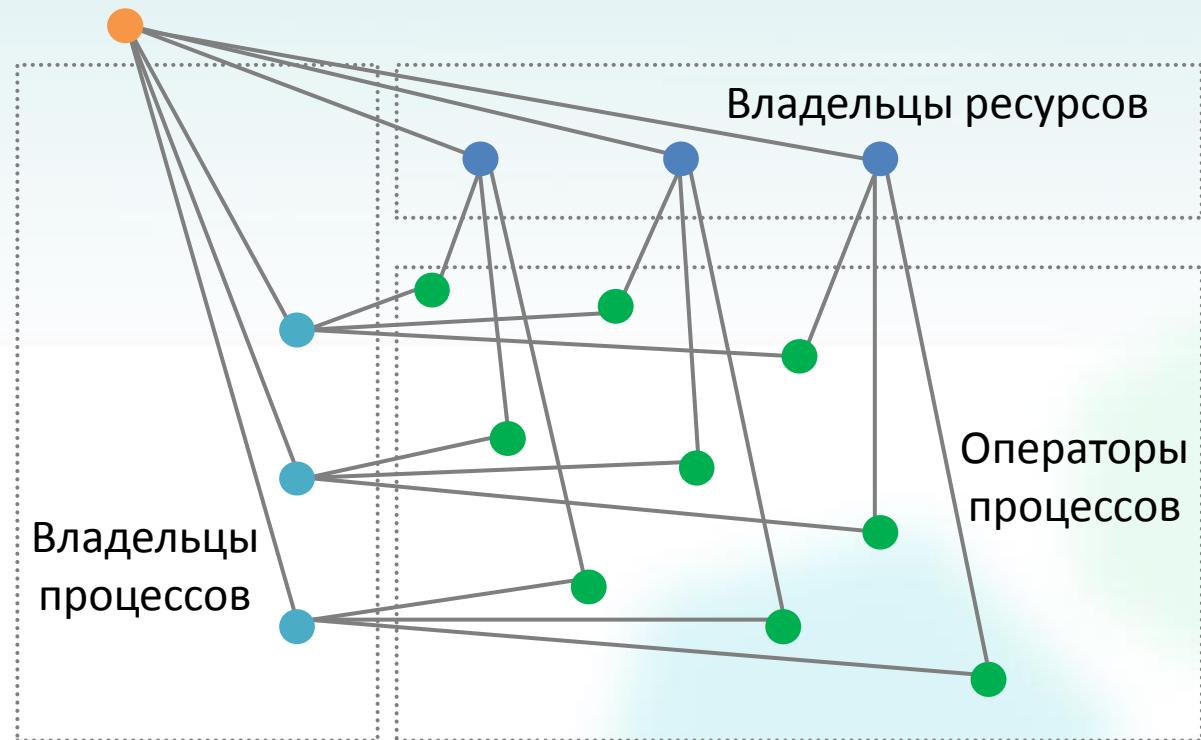


# Обязанности президента



- определяет цели и стратегии бизнеса, обеспечивает его развитие;
- осуществляет общий контроль за бюджетом и финансами;
- назначает владельцев ресурсов и владельцев процессов

Президент

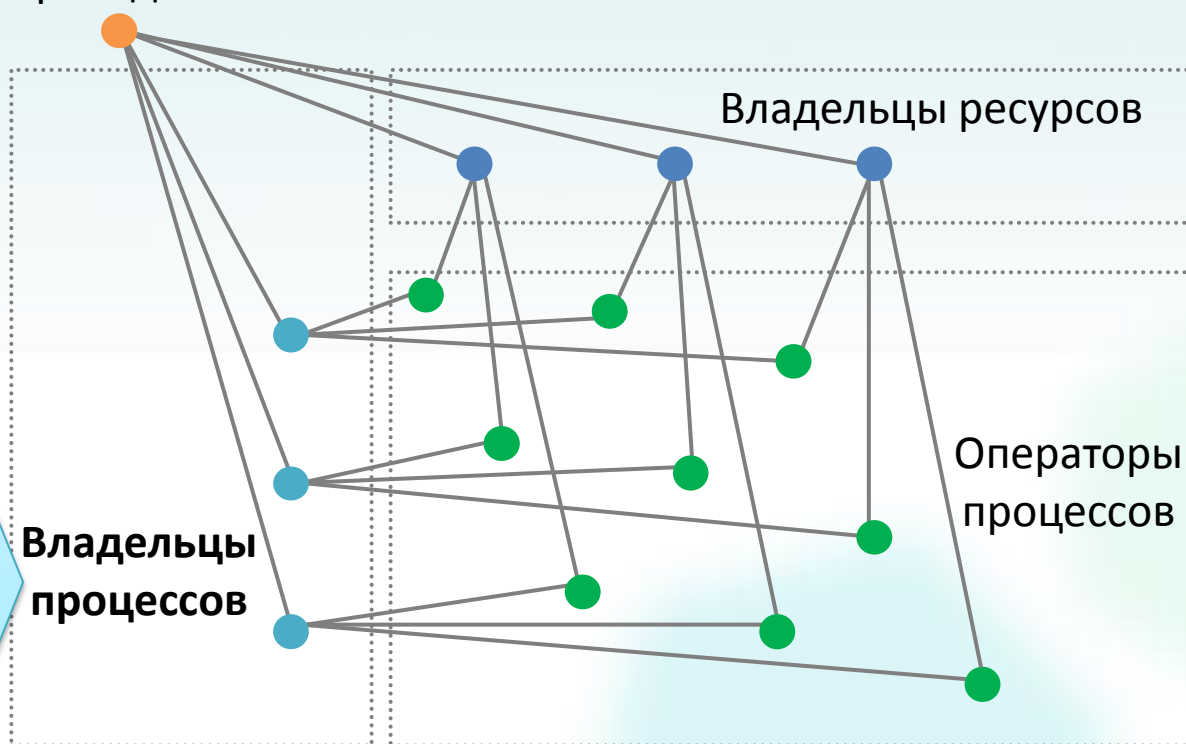


# Обязанности президента

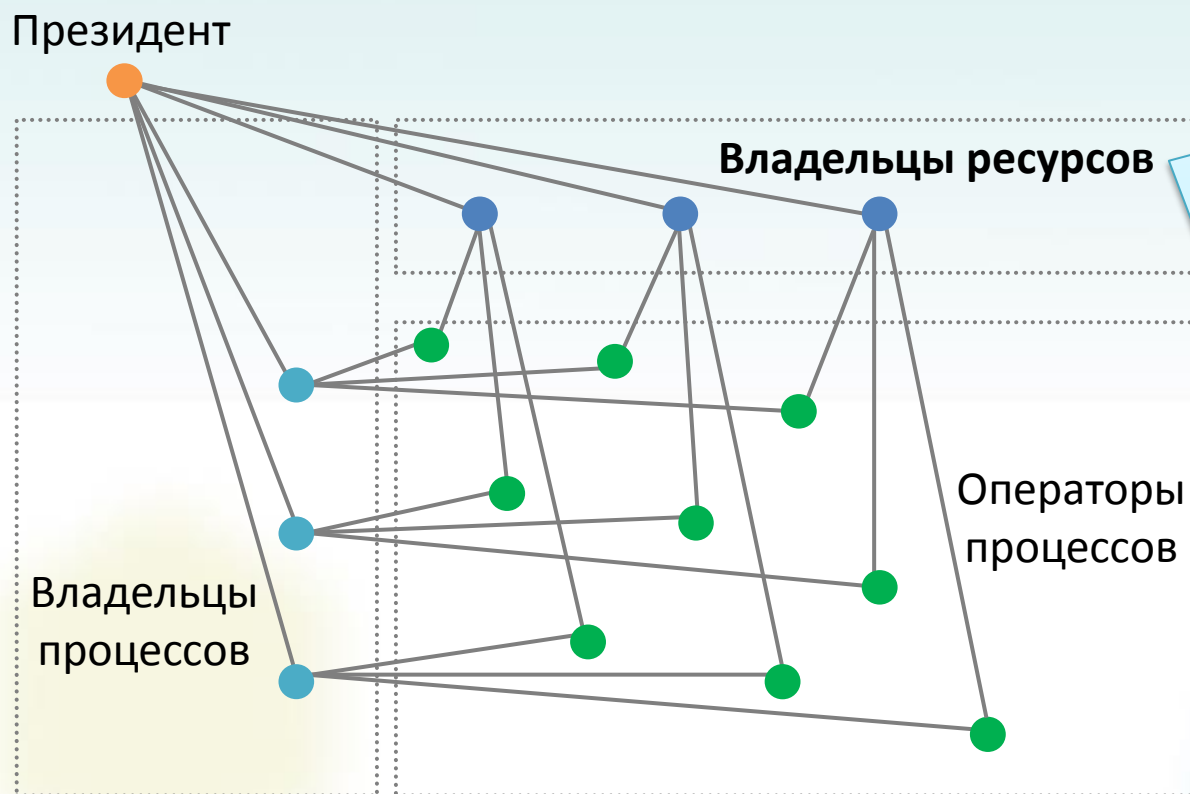


- несут ответственность за выполнение процесса;
- ставят цели процесса, разрабатывают процесс;
- планируют бюджет процесса, приобретают ресурсы;
- набирают операторов процесса и организуют их в команду;
- распределяют работы и руководят их выполнением;
- несут оперативную ответственность за привлеченные ресурсы

Президент

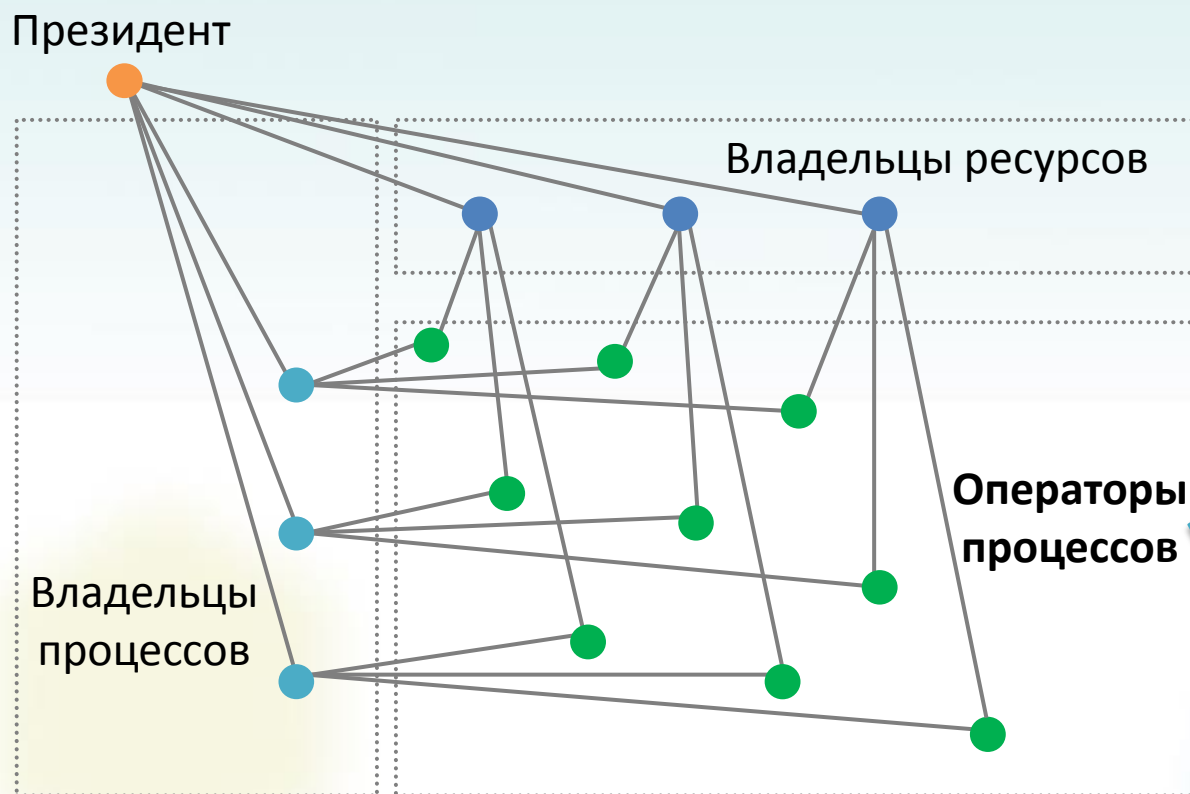


# Обязанности президента



- несут долговременную ответственность за свои ресурсы;
- распределяют ресурсы на различные бизнес-процессы;
- расходуют плату за ресурсы на зарплату, приобретение оборудования и т. д.;
- обеспечивает профессиональный рост своего персонала

# Обязанности президента



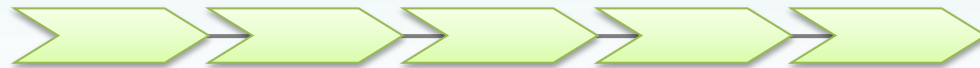
- выполняют работы в конкретных процессах;
- составляют совместно с владельцами процессов и владельцем ресурса индивидуальный план участия в процессах

# Команды процесса



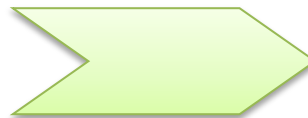
Команды процесса могут создаваться:

- на длительное время для выполнения циклически *повторяющегося* процесса;



Пример: команда для обслуживания авиарейса.

- для решения некоторой *эпизодической* задачи (проекта) на время выполнения проекта.



Пример: команда для разработки информационной системы.

# Команды процесса

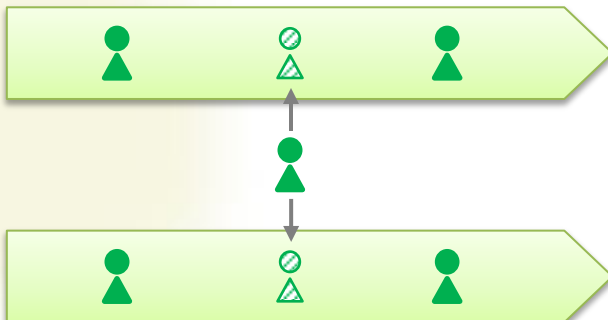


Команда может состоять из **одного человека** (один исполнитель выполняет один экземпляр процесса целиком).



Пример: команда из одного сотрудника кредитной компании полностью обрабатывает запрос клиента.

**Один и тот же** исполнитель может входить в **несколько** команд.



Пример: приемщик заказа входит в несколько команд по изготовлению продукта на заказ.



# Команды процесса



Если одновременно выполняется несколько **экземпляров** одного и того же процесса, для каждого экземпляра может создаваться своя команда, возглавляемая **лидером** команды.

Владелец процесса у всех этих команд может быть один.



# Последствия введения процессной структуры



## Содержание труда исполнителей становится богаче

- Работа меняется от простой к многоплановой:

Традиционный подход: работник специализируется на одной операции, от него не требуется понимание всего процесса.

Новый подход: работник должен не только выполнять свое задание, но и понимать весь процесс в целом.

- От работника требуется принятие самостоятельных решений:

Традиционный подход: контролируемое исполнение предписанных заданий.

Новый подход: предоставляется свобода в организации своей работы.

- Требуется постоянная переподготовка сотрудников:

Традиционный подход: работа мало меняется, переобучение требуется редко.

Новый подход: работа часто меняется, требуется непрерывное образование.

# Последствия введения процессной структуры



## Структура становится более «плоской» и гибкой

- Меняются функции менеджеров:

Традиционные функции:  
контроль, координация работ,  
управляющие воздействия.

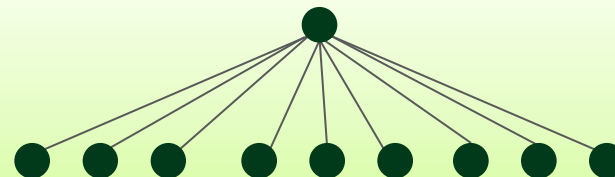
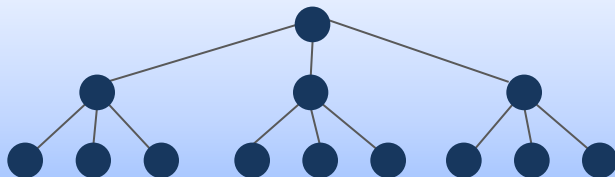
Новые функции:  
оказание помощи членам команды,  
создание условий.

- Уменьшается диапазон контроля у менеджеров:

Традиционный диапазон контроля:  
в среднем 5–7 подчиненных.

Новый диапазон контроля:  
может быть 30 подчиненных.

- Сокращается количество управляющих уровней:



- Повышается оперативность, согласованность в работе команд.

# Последствия введения процессной структуры



## Повышается ответственность за конечный результат

- Оценка (оплата) труда зависит от конечного результата (платят не за отработанное время, а за эффективность работы):

Традиционные критерии:  
отработанное время, трудовой стаж,  
занимаемая должность, количество  
подчиненных.

Новые критерии: степень  
удовлетворения клиента, качество  
результата, длительность процесса,  
стоимость процесса.

- Базовая зарплата меняется мало, а размер премии зависит от результата (в соответствии со вкладом каждого члена команды).
- Продвижение по службе зависит от наличия соответствующих способностей:

Традиционный подход: продвижение  
в должности – это награда за  
эффективный труд.

Новый подход:  
платим за эффективность,  
продвигаем за способности.

# Концепции процессного подхода



***Спасибо за внимание!***