



# Процессный подход к управлению деятельностью предприятия как основа его экономической безопасности

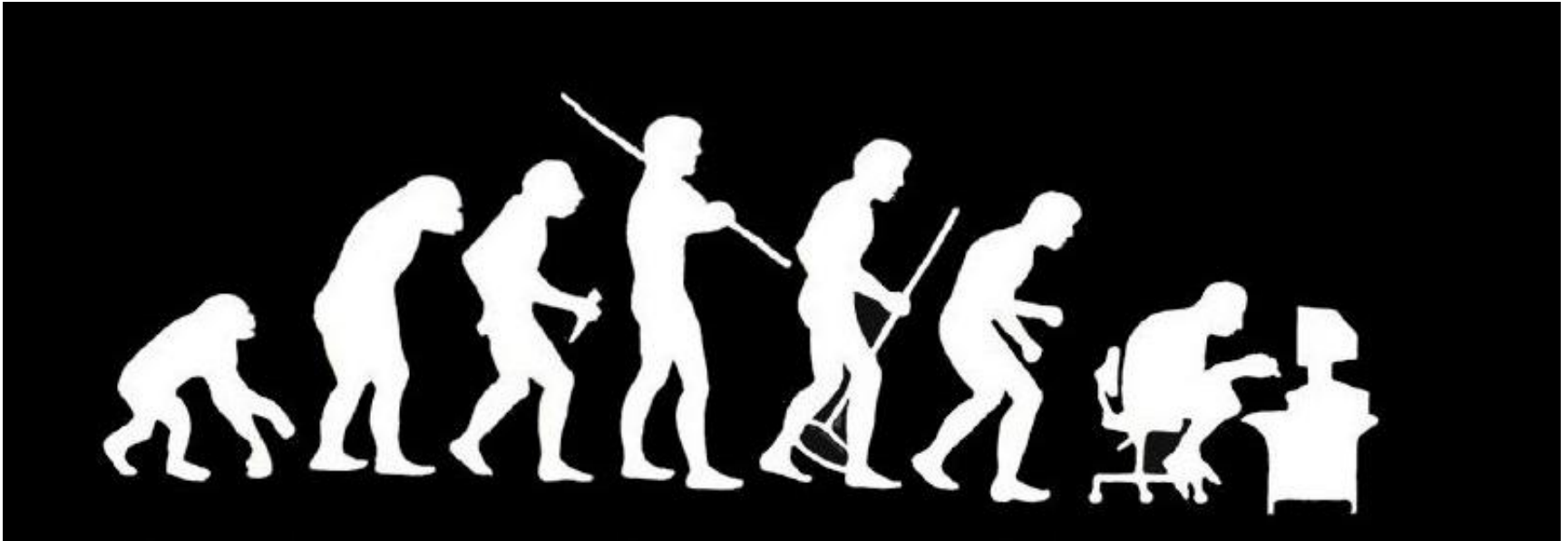
**ГУЦА ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ**

консультант-практик по вопросам реинжиниринга

и внедрения процессно-ориентированного подхода,

кандидат технических наук

# ВСТУПЛЕНИЕ



**«Вы можете не изменяться.  
Выживание не является обязанностью»  
*Эдвард Деминг***

# Активности предприятия

Вся деятельность предприятий состоит из двух видов активностей:

- **повторяющиеся** (которые приходится осуществлять периодически либо в случае наступления определённых событий) - **называются процессами**
- **«разовых»**, уникальных по составу, которые не повторяются в дальнейшем в таком виде – **мероприятия, проекты, программы и т.п.**

# Функциональный подход

Набор активностей организации разбивается на наборы функций

Подразделения выстраиваются в иерархические структуры

Управление такой структурой и сводится фактически к управлению функциями

## **СУТЬ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПОДХОДА – УПРАВЛЕНИЕ НАБОРАМИ ФУНКЦИЙ.**

«Разбивая естественный процесс на множество мелких задач, предприятие прибегает к помощи «Школы Организации бизнеса имени Шалтай-болтая», так как вынуждено нанимать «всю королевскую конницу и всю королевскую рать», чтобы снова собрать фрагментированный процесс воедино. У этой «конницы» и у этой «рати» есть конкретные должности в штатном расписании предприятия (плановик, аудитор, экспедитор, контролёр и т.д.), но они всего лишь «клей»...»

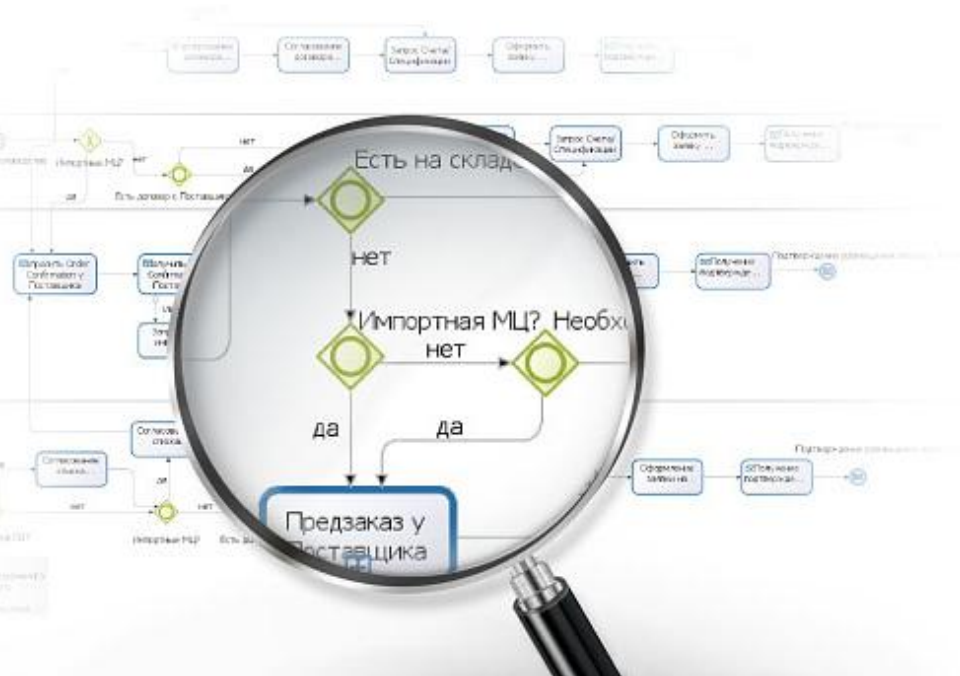
# Процессное управление



**УПРАВЛЯТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
КОМПАНИИ –  
ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ ЕЁ  
ПРОЦЕССАМИ (PROCESS MANAGEMENT)  
И  
ПРОЕКТАМИ (PROJECT MANAGEMENT).**

Однако, структуры тоже предназначены для управления деятельностью! Функциональный подход в этом смысле должен просто выводиться из процессного: для того, чтобы правильно сформировать наборы функций для управления, надо знать как раз процессы. Но, нарезая процессы на функции и объединяя их в наборы, функциональный подход не имеет ввиду процессы, он опирается на опыт, на эмпирически устанавливаемые перечни функций.

# Преимущества процессного подхода



- **повышение скорости реакции компании на изменения за счёт исключения из процесса излишних/не влияющих на результат контрольных точек и связанных с ними действий по передаче информации**
- **обеспечение нацеленности всех сотрудников на результат (продукт, услугу). При функциональном подходе деятельность подразделений направлена на удовлетворение требований руководителя, а не клиента**
- **сокращение затрат, связанных с дублированием функций и затрат, не необходимых для достижения результата**

# Капиталистический пример

Проведённый в одной из компаний США анализ показал, что при традиционном распределении работ внутренние затраты компании на приобретение батарейки стоимостью \$3 составляют \$100.

Кроме того, было установлено, что 50% всех заказов составляют заказы стоимостью менее \$500.

После проведения соответствующих изменений в этом процессе отделы перешли к самостоятельному заказу дешёвых товаров.



# Результаты реализации

## Процессно-ориентированный подход

## Функциональный подход

- обеспечивается согласованность результатов операций в рамках процессов

- характеризуется противоречиями в действиях и интересах функциональных подразделений организации, что в итоге снижает эффективность процессов

- снижаются накладные расходы и, как следствие, стоимость результата процесса

- расходы растут за счёт большего количества операций, возникающих, как из-за необходимости частой передачи информации и промежуточных результатов между функциональными подразделениями, так и из-за большого числа ненужных операций, порождаемых отсутствием понимания исполнителями своей роли в процессе



# Результаты реализации

## Процессно-ориентированный подход

## Функциональный подход

- сокращается время выполнения процесса при одновременном повышении качества выполняемых работ за счёт исключения операций передачи информации по иерархии управления

- по принципу Парето, в среднем примерно 20% времени тратится на выполнение операций, а 80% - на передачу результатов.

- возникает возможность оценки эффективности операций (функций), выполняемых в рамках процесса, с точки зрения эффективности процесса в целом

- результаты работы сотрудников оцениваются, исходя из субъективного представления руководителя функционального подразделения о качестве результата операции, а не с точки зрения добавления стоимости конечному результату процесса

# Результаты реализации

## Процессно-ориентированный подход

- появляется возможность построить систему мотивирования персонала, базирующуюся на поощрении сотрудников в зависимости от достижения результатов процессов, в которых они участвуют

## Функциональный подход

- заинтересованность сотрудников в конечном результате процесса отсутствует, так как основным потребителем итогов их работ являются функциональные руководители

Таким образом, **ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД** к управлению позволяет организовать деятельность таким образом, чтобы она была  **ГИБКОЙ**, направленной на снижение стоимости и постоянное улучшение **КАЧЕСТВА КОНЕЧНОГО ПРОДУКТА**, а также **УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТА**.

**В ПРОЦЕССНОМ ПОДХОДЕ САМОЕ ГЛАВНОЕ – ЭТО КЛИЕНТ!!!**

# Слова, опередившее время



«Все, чем мы занимаемся – это следим за временем между размещением заказа потребителя и получением денег за выполненную работу. Мы сокращаем этот промежуток времени, устраняя потери»

**Тайити Оно,**

основатель производственной  
системы Тойота

29 февраля 1912 г. -

28 мая 1990 года

# Процессный подход и экономическая безопасность

**ЭТА СВЯЗЬ ОЧЕВИДНА И ВЫТЕКАЕТ ИЗ УЖЕ ОГОВОРЁННЫХ РАНЕЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА:**

- **уменьшение накладных расходов**
- **знание процессов, не только технологических, но и управления – т.е. всегда понятно, что из чего берётся и куда и в каком виде переходит далее**
- **возможность отладки предполагаемых управленческих решений на модели процесса, а не на «живом» коллективе**
- **возможность создания реальной системы оценки и мотивации персонала, основанной на участии в процессе, а не на предпочтениях начальника, что уменьшает кол-во конфликтов в коллективе**
- **наличие сформулированной миссии (цели) предприятия, его ценностей и видения будущего, что даёт возможность долгосрочного планирования своей деятельности**

# «Кто виноват?»



- **ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА** – это, конечно, отсутствие соответствующих знаний у большинства руководителей
- **СЛЕДУЮЩАЯ ПРИЧИНА** – уверенность руководителей, что у них все в порядке
- **ЕЩЁ ОДНА ПРИЧИНА**, не из последних – мало не просто руководителей, а лидеров

# «Что делать и как?»

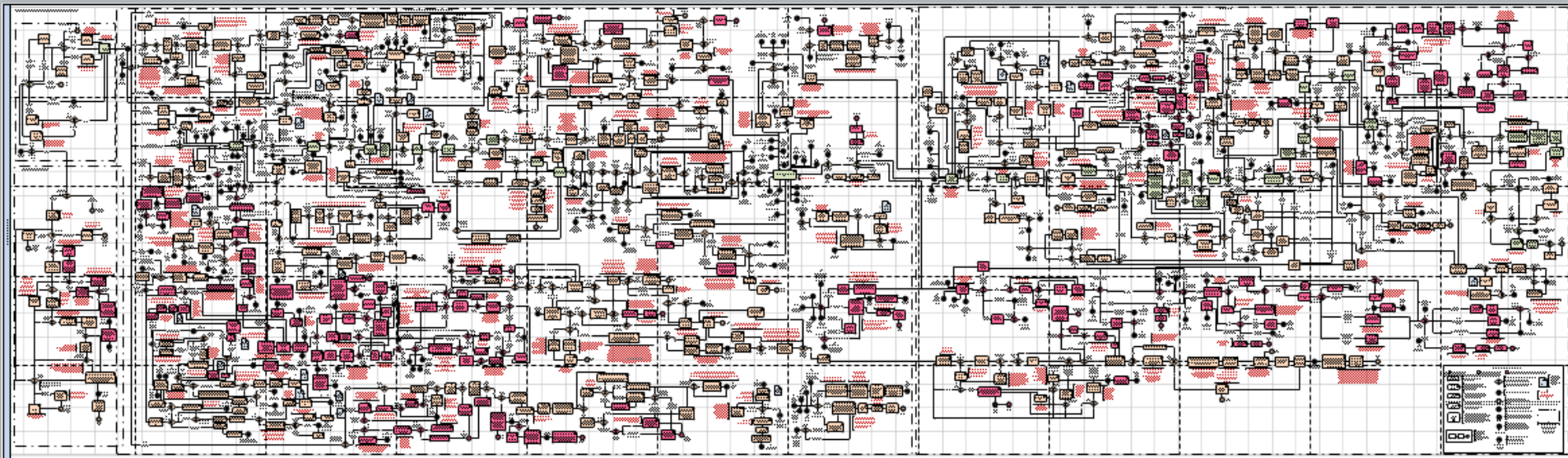
1. Что делать?:

**«Очевидно - конечно, внедрять процессный подход,  
но не очевидно, как лучше это делать»**

2. Как делать?:



# Бизнес-процесс работы провизора с клиентом



В реальном размере 3м x 1,4м

# ISO 9001 & Economic Security

Сертификат на соответствие  
Модели Делового Совершенства EFQM  
(Европейский фонд оценки качества  
менеджмента), действующей с 1991 года.



**Например**, получение сертификата с соответствующим количеством присуждённых звёздочек (от 1 до 6) даёт возможность доступа к **кредитам в Европе** по более приемлемым условиям, чем у нас в стране, а это – один из **критериев экономической безопасности**.



Благодарю за внимание!



**ГУЦА ОЛЕГ НИКОЛАЕВИЧ**

**+38 (050) 300-77-62**

**+38 (067) 701-94-82**

**[gutsabox@gmail.com](mailto:gutsabox@gmail.com)**