

Что значит «Системно управлять бизнес- процессами»?

*Доклад на конференции 19 февраля 2021 года
«Системная практика управления бизнес-процессами».*

Владимир Репин

к.т.н., доцент, член ABPMP Russian Chapter,

Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент»

Владимир Репин

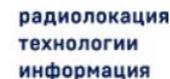


- к.т.н., доцент, член АВРМР Russian Chapter;
- **24 года** – опыт консалтинга по бизнес-процессам;
- **8 книг** по процессному управлению;
- **Авторские методики** внедрения процессного управления, построения системы стандартизации бизнес-процессов; обучение персонала.
- Более **60** выполненных проектов;
- Провел **403** тренинга по теме;
- Обучил **5367** руководителей и специалистов.
- Процессный методолог, архитектор, руководитель проектов, консультант, тренер.



Клиенты и проекты

- Команда Владимира Репина - **BPM3.RU** - в тройке лучших партнеров «СТУ-Софт» с 2012 по 2020 г.



Содержание доклада

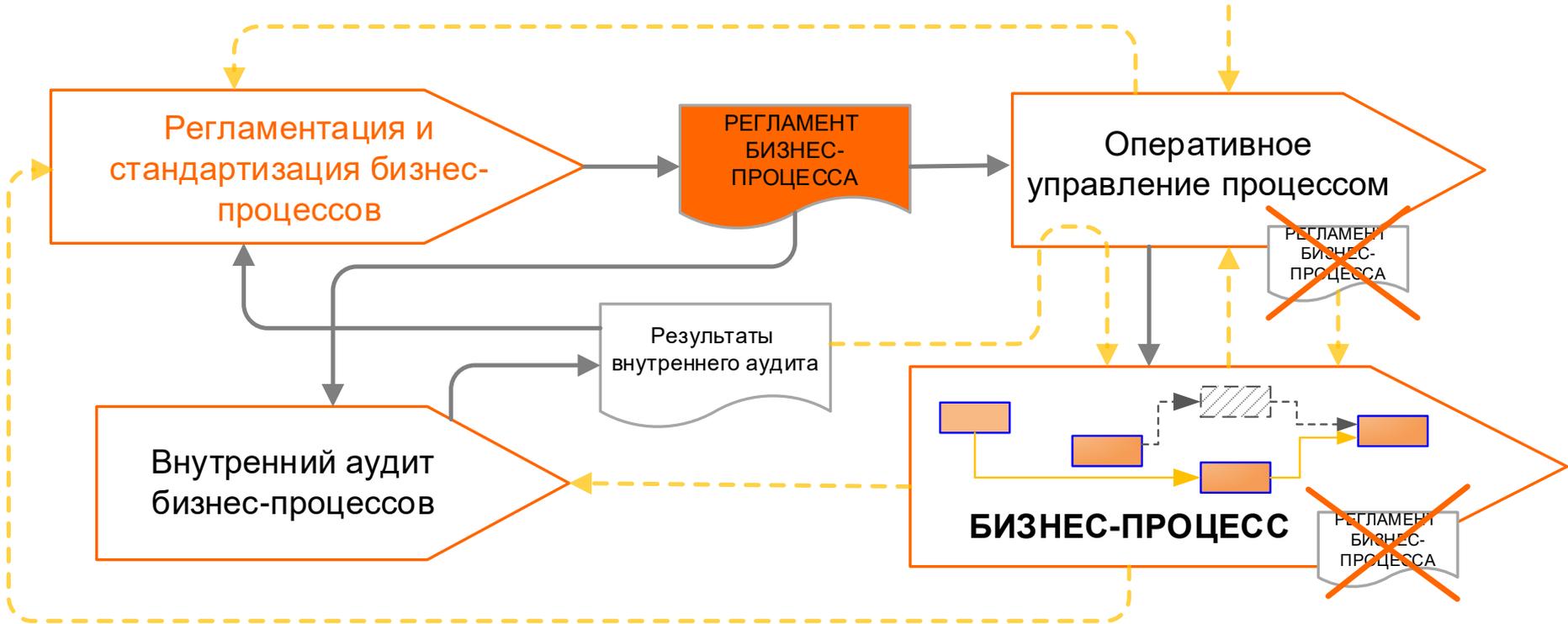
- ✓ Три подхода к работе с бизнес-процессами: регламентация и стандартизация, BPM-проект, внедрение Системы управления бизнес-процессами.
- ✓ Как оценить степень «системности» внедрения? Оценка зрелости СУБП.
- ✓ Как определить сквозные бизнес-процессы? Бизнес-компетенции, бизнес-функции, процессы подразделений и сквозные бизнес-процессы масштаба компании.
- ✓ Какие бывают бизнес-процессы?
- ✓ Как управляют процессами руководители: разница между структурным и процессным взглядом.
- ✓ Должен ли руководитель подразделения быть технологом своих бизнес-процессов? Методы и инструменты процессного управления, доступные руководителю.

Три подхода к работе с бизнес-процессами

1. **Регламентация** и стандартизация.
2. **BPM-проект** (Lean, автоматизация, роботизация и проч.)
3. **Система управления** бизнес-процессами компании *(как часть системы управления организацией)*.



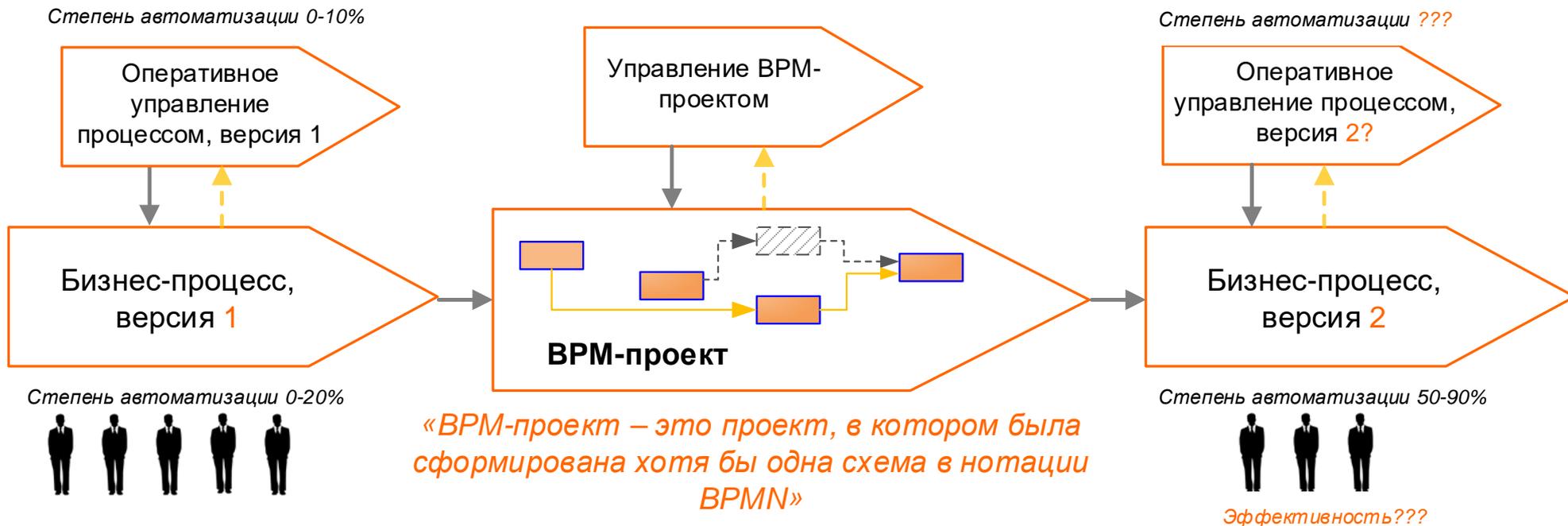
Регламентация и стандартизация



1. Управление регламентами, а не бизнес-процессами.

2. Чтобы «регламенты работали» необходимы обратные связи.

BPM-проект: автоматизация

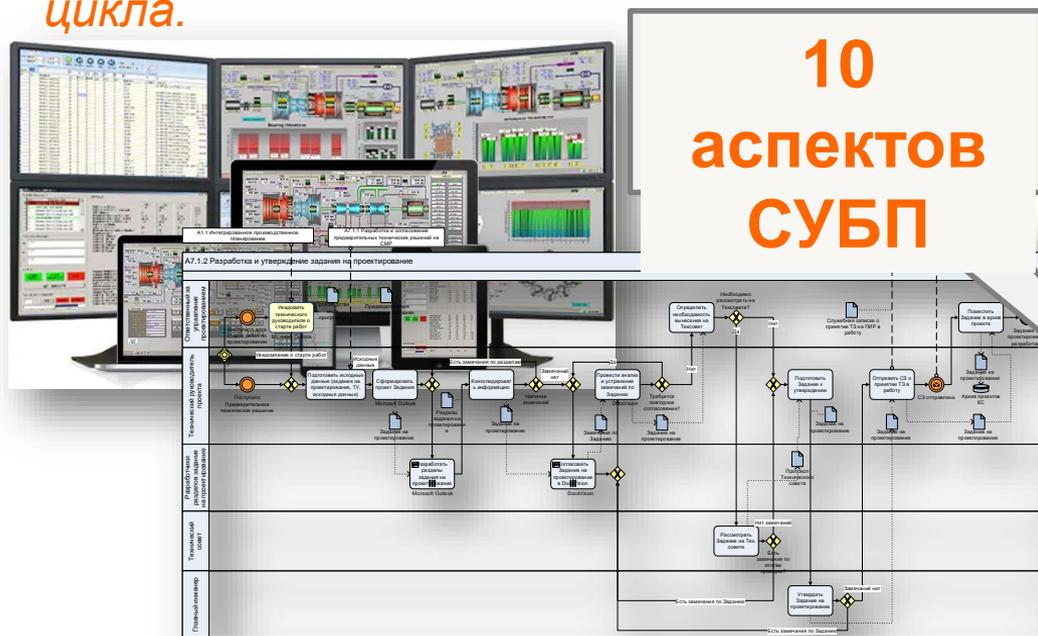


1. Автоматизация исполнения, в меньшей степени управления.

2. Системная практика работы с процессами: создана?

Система управления бизнес-процессами КОМПАНИИ

- СУБП - совокупность методов, инструментов, ресурсов и внедренных бизнес-процессов, направленная на эффективное развитие Компании на основе управления каждым значимым бизнес-процессом в рамках его жизненного цикла.



1. Архитектура бизнес-процессов.
2. Управление бизнес-процессами по целям и показателям.
3. Система стимулирования руководителей на улучшение бизнес-процессов по KPI.
4. Практика описания и анализа бизнес-процессов.
5. Практика оптимизации бизнес-процессов и внедрения изменений.
6. Автоматизация бизнес-процессов (в BPMS).
7. Стандартизация бизнес-процессов.
8. Контроль и аудит бизнес-процессов.
9. Корпоративная система обучения персонала методам процессного управления.
10. Процессный офис.

Как оценить системность внедрения?

Наличие
Архитектуры БП –
необходимое
условие
проведения оценки

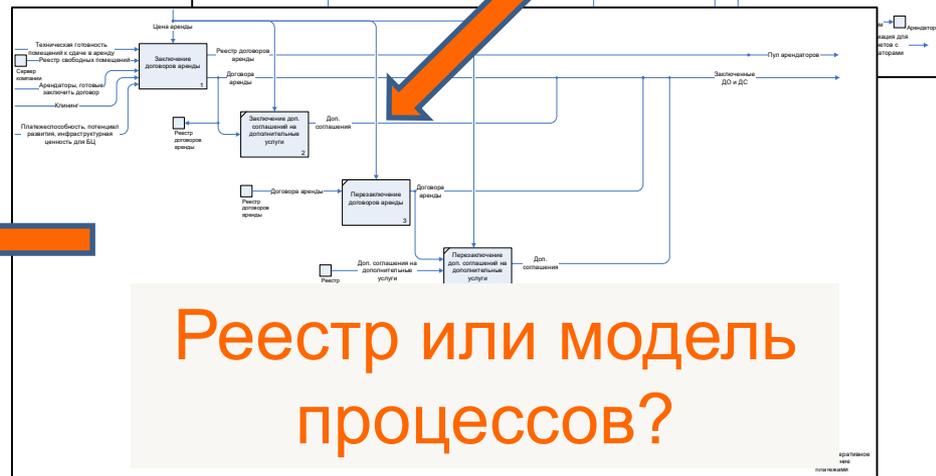
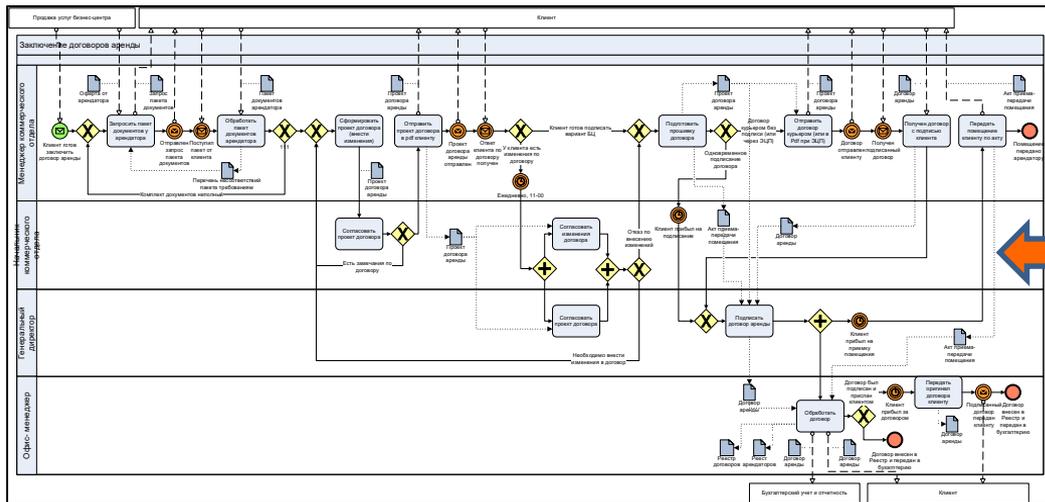
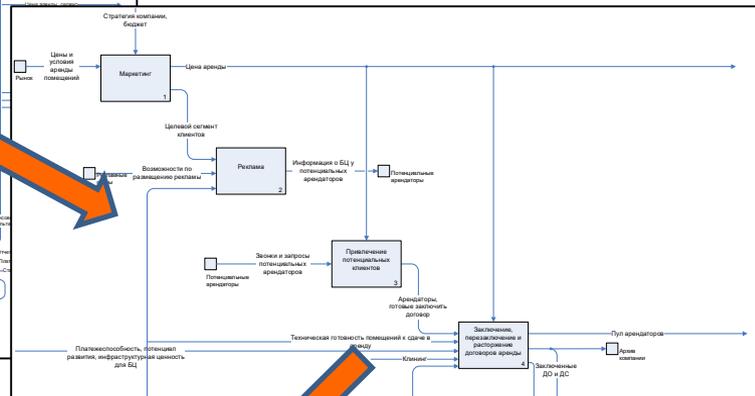
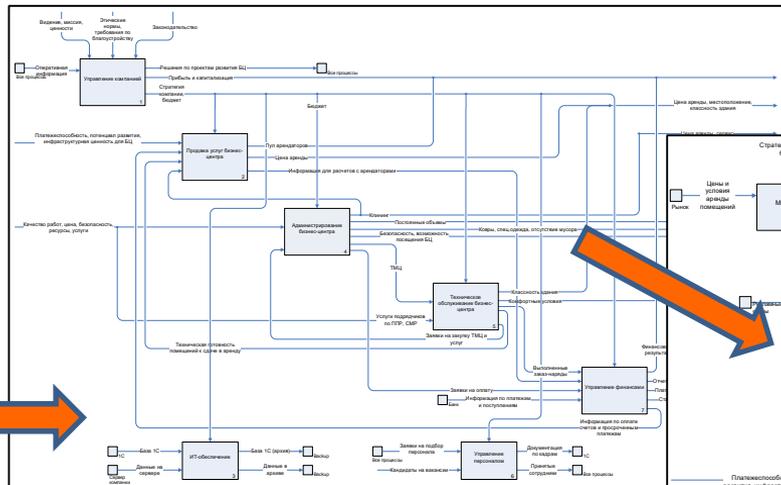
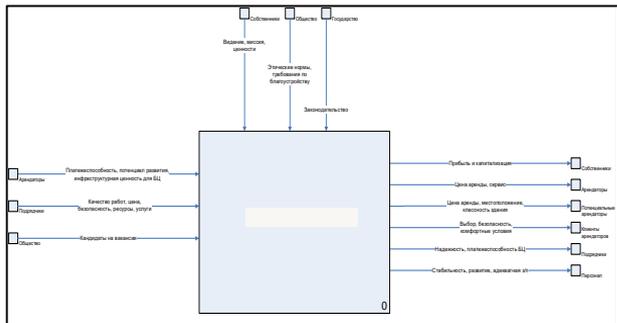
Оценка уровня зрелости СУБП

—○— 2020 год —○— 2021 год



Оценка уровня зрелости СУБП позволяет планировать развитие процессного управления в организации

Архитектура процессов – первый шаг с Системе



Реестр или модель процессов?

Как все-таки определить сквозные бизнес-процессы?



Какие бывают бизнес-процессы?

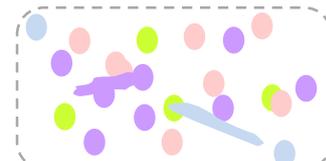
Наличие «процессов»
в «обычной» организации

Фактически это:

- I. Деятельность, преобразующая входы в выходы.
- II. Деятельность, преобразующая входы в выходы по **определенной, документированной технологии**.
- III. Деятельность, преобразующая входы в выходы по определенной, документированной технологии, **стабильная и воспроизводимая**.
- IV. Деятельность, преобразующая входы в выходы по определенной, документированной технологии, стабильная и воспроизводимая, **управляемая по показателям** (в BI).
- V. Деятельность, преобразующая входы в выходы по определенной, документированной технологии, стабильная и воспроизводимая, **управляемая по показателям** (в BI), **автоматизированная** (в BPMS).

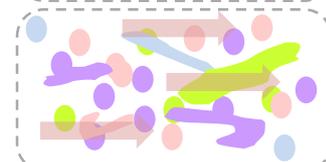
Много

Задачи и проекты



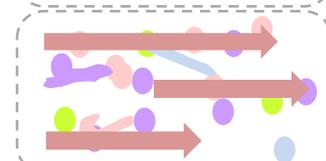
Средне

Задачи/проекты.
Частично процессы



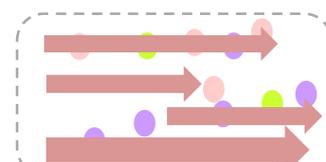
Мало

Скорее процессы, чем проекты



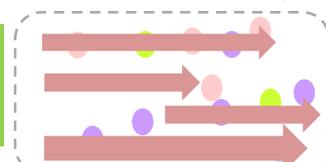
Очень мало

Однозначно процессы



Почти нет

«Космические» процессы



А нужны ли вам бизнес-процессы?

А какие у вас бизнес-процессы?



Простой

Тип продукта

Тип I	Типы II-III	Типы III-IV
Тип II	Типы III-IV	Типы III-IV
Тип II-III	Типы III-IV	Типы IV-V

Сложный

Штучный

Масштаб
производства

Массовый

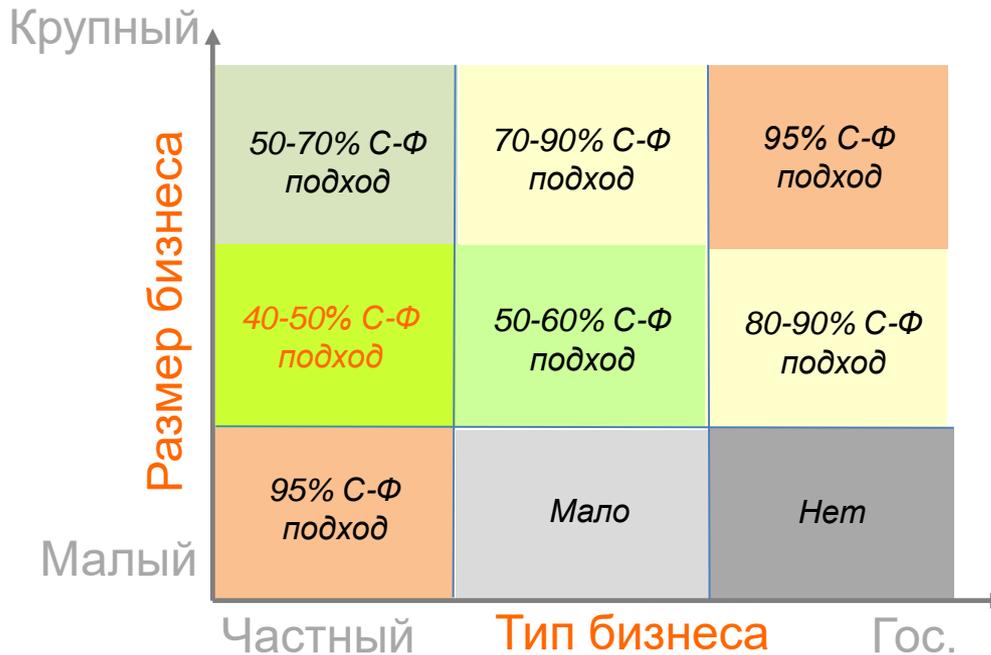


Методы определения и описания процессов должны определяться ИХ ТИПОМ



Насколько «естественным» является управление бизнес-процессами?

- Структурно-функциональное управление **vs** процессное управление.
- Управление людьми и ресурсами, в меньшей степени процессами.
- Управление задачами (делами) и проектами.



1. «Функциональное» мышление естественно для...

2. «Процессное» мышление требует усилий и не может быть...

Должен ли руководитель подразделения быть технологом своих бизнес-процессов?

- «Технолог выбирает оборудование, на котором следует осуществлять технологический процесс, оптимальные режимы работы, основные методы контроля качества, **ведёт технологическую документацию**»
- **«Техническая документация** — набор документов, используемых при проектировании (конструировании), изготовлении и использовании объектов ...»

«Преимущества»	«Трудности»
«Прозрачность»	Нужно выделять время
Четкие зоны ответственности	Нужно осваивать методы и инструменты
Возможность делегирования полномочий	Нужно бороться с системой
Готовность к цифровой трансформации	Нужно тратить время на контроль и анализ
Эффективность управления	Нужно хотеть изменений

1. Регламент процесса – это технологический документ.

2. Руководитель – всегда технолог, но часто без специальных знаний и инструментов.

Методы и инструменты **процессного** управления, доступные руководителю

- Описание и регламентация бизнес-процессов.
- Оперативный контроль исполнения регламентов (с обратной связью).
- Планирование исполнения процессов (в т.ч. в BPMS).
- Мониторинг и контроль исполнения процессов (в т.ч. в BPMS, BI)
- Постановка и контроль исполнения задач (например, Outlook).
- Вовлечение персонала в работу по улучшению процессов.
- Стимулирование персонала от результатов выполнения процессов (*объемы, производительность, эффективность, качество*)



Проведите диагностику и узнайте, какие методы и инструменты используют ваши руководители

Рекомендации

1. Определите тип своей организации и этап жизненного цикла.
2. Определите генерический тип процессов и проектов в вашей организации (бизнес-единице/департаменте).
3. Оцените необходимость и видение трансформации компании в области управления процессами/проектами.
4. Предложите критерии, опишите метод и проведите оценку зрелости вашей СУБП.
5. Разработайте план развития СУБП.

Спасибо за внимание!



- Владимир Репин
- <https://repin.guru>
- info@bpm3.ru
- www.bpm3.ru
- Skype: Vladimir_v_repin
- <http://www.youtube.com/VladimirRepinBPM>