

УПРАВЛЕНИЕ СКВОЗНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

Вячеслав Александрович Гончаров
 Начальник управления
 технологического сопровождения
 АО «Концерн «Уралвагонзавод»

Определение сквозного бизнес-процесса

Какие обозначения сквозных процессов можно встретить?



Сквозной процесс

Пронизывает всю организацию
Ставит внешнюю цель
Задаёт внешнюю оценку



Кросс-функциональный процесс

Пересекает границы функций
Вовлекает разные подразделения
Направлен на оптимальный результат



End-to-End (E2E)

Выделяет удобные границы управления
для контроля параметров
значимого результата деятельности организации

Определение сквозного бизнес-процесса

Два способа определения сквозного процесса – в чём различия?

Сквозной процесс – это процесс, который сконструирован так, чтобы синергия от взаимодействия подразделений (функций) позволяла добиваться оптимальных параметров результата деятельности

Важна кросс-функциональность, взаимодействие участников, направленное на общую цель вне зависимости от её источника

Сквозной процесс – это полная последовательность действий от обнаружения внешней потребности до её удовлетворения посредством произведённого продукта или оказанной услуги

Важна внешняя постановка задачи и внешняя оценка достижения цели вне зависимости от способа достижения

В чём эти способы сходятся?



Оба варианта сходятся на том, что сквозной процесс является процессом верхнего уровня. Промежуточные входы-выходы отдельных процессов становятся этапами достижения конечного продукта



Тогда взаимодействие элементов при реализации сквозного процесса становится системным. Ценность системы превосходит ценность элементов. Следовательно, ценность продукта сквозного процесса превосходит ценность отдельных продуктов процессов нижнего уровня.

Определение сквозного бизнес-процесса

Что сказано в Писании?

- BPM СВОК 3.0 определяет процесс как полую совокупность действий, приводящую к достижению ценного, с точки зрения заказчика, результата или предоставлению услуги.
- «Сквозной процесс» в контексте BPM СВОК является синонимом термина «процесс». Уточнение «сквозной» используется, только чтобы подчеркнуть, что речь идёт о процессе верхнего уровня.



Тогда зачем вообще вводить дополнительный термин?

Непобедимость функционального управления:

- TOP-Руководителю удобно контролировать работу отдельных функций, разбитых по компетенциям.
- Руководителю функции удобно отчитываться перед боссом строго в пределах своей компетенции и ответственности.
- И при внедрении процессного управления выявление и описание бизнес-процессов превращается в описание функциональных процессов – замкнутых наборов действий в пределах одной функции.
- ISO 9001 это позволяет – так тому и быть если процессное управление внедряется под лозунгом стандартизации.
- Когда же требуется проследить цепочку получения добавленной ценности целиком вне границ подразделений, то переучивать высшее руководство организации нет смысла – гораздо эффективнее внедрить новый термин

Немного о процессах и функциях

Что такое процесс?

- **Процесс** – система взаимосвязанных действий, направленных на получение результата (продукта), характеризуемая определённой совокупностью потребляемых ресурсов и задействованных инструментов.
- **Пример процесса:** Заключение коммерческого договора

Что такое функция?

- **Функция** – совокупность действий, объединённых по структурной близости компонентов, или сходству компетенций исполнителей.
- **Пример функции:** финансовый контроль



Немного о процессах и функциях

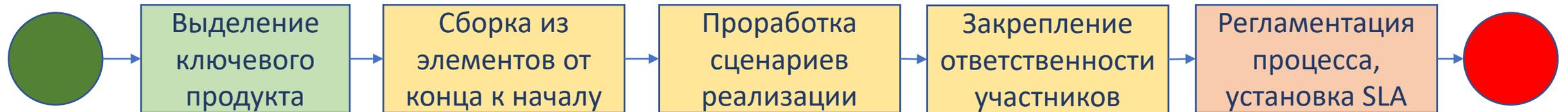


Построение сквозного бизнес-процесса

Основная последовательность действий

Стартовая точка

- Выделены отдельные процессы
- Определены их владельцы
- Заданы входы и выходы
- Сформирована матрица ответственности



Основная проблема построения – соблюдение требований к экземпляру



Построение сквозного бизнес-процесса

Сквозные процессы основной цепочки добавленной стоимости

«Всё началось с Портера»

Цепочка ценности – термин, предложенный Майклом Портером в 1985 году. Основная идея термина состоит в увязке операционного (процессного) и стратегического уровня управления организацией.

Дальнейшее развитие методологии Портера было предпринято в 2000-х годах и выражается не в уточнении состава цепочки ценностей а в выделении отдельных фрагментов или сценариев реализации цепочки в более управляемые группы – сквозные процессы.

На данный момент намечается альтернативная тенденция развития общей процессной модели коммерческой организации – переход от анализа цепочек процессов к пониманию целостного процесса (метапроцесса). Его выражением, в частности, является методология интегрированного планирования.

Построение сквозного бизнес-процесса

Два варианта построения основной цепочки добавленной стоимости

O2C, Order to Cash

- **Старт – утверждён операционный план продаж диллера**
- Поиск клиента, контрактация
- Формирование заказа, составление плана производства
- Логистика СиМ и ПКИ, комплектация ВоМ
- Производство – отслеживание комплектации заказа
- Логистика готовой продукции – передача заказа клиенту
- Расчёты с контрагентом, анализ фактической рентабельности
- **Стоп – сделка закрыта, деньги получены**

P2P, Procurement to Production

- **Старт – согласован неограниченный прогноз продаж**
- Производственное планирование – анализ ограничений
- Планирование цепи поставок
- Поиск поставщиков СиМ и ПКИ, контрактация
- Логистика СиМ, поддержание требуемого уровня запаса
- Производство – партионный выход
- Хранение и транспортировка готовой партии продукции посреднику
- **Стоп – товар размещён на складе продавца**

Построение сквозного бизнес-процесса

Развитие применения сквозных процессов – обеспечивающие

Пример сквозного функционального процесса

H2R, Hire to Retire

- **Старт – выявлена потребность в персонале, открыта вакансия**
- Разработка системы мотивации
- Подбор кандидата
- Кадровое администрирование, приём
- Адаптация сотрудника
- Обучение и развитие персонала
- Аттестация и кадровое планирование
- Перемещение и увольнение работника
- **Стоп – работник покинул организацию**

Пример сквозного кросс-функционального процесса

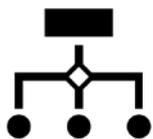
A2R, Acquire to Retire

- **Старт – выявлена потребность в оборудовании: износ основного средства, расширение производства**
- Формирование потребности, заказ оборудования
- Закупка оборудования
- Транспортировка и хранение оборудования
- Подготовка стройэнергокомплекса
- Монтаж, ПНР, ввод в эксплуатацию
- Промышленная эксплуатация
- Планово-профилактический ремонт
- Вывод из эксплуатации и списание
- **Стоп – оборудование утилизировано или продано**

Интегрированное планирование



Проблемы управления процессами E2E в холдингах



**Призрачность эффекта
централизации
функции**

Выигрыш от централизации часто съедается снижением реакции на изменения или стремительным ростом затрат при масштабировании деятельности



**Необходимость учёта
дополнительных
переменных**

Территориальная распределённость производственных площадок, складов, офисов обслуживания заставляет значительно усложнять логистические расчёты и часто приводит к потерям перемещений



**Неоднородность
доступа к ресурсам**

Типичный пример – распределение квалификации персонала: востребованность работника и вероятность его ухода и найма в разных регионах различна.