

# **BPM VS Lean Manufacturing, какая из методологий претендует на роль основы для развития организации?**

Спикер:

**Елиферов Виталий Геннадиевич**

Ведущий консультант ООО «ЭЛКОД»

[eliferov@elcode.ru](mailto:eliferov@elcode.ru)

# Основы BPM

**BPM – это концепция управления, увязывающая стратегию и цели организации с ожиданиями и потребностями потребителей путем соответствующей организации сквозных процессов.**

**BPM сводит воедино стратегию, цели, культуру и структуру организации, роли, регламенты, нормативы, методологии и программные средства для:**

**а) анализа, проектирования, внедрения, управления и непрерывного совершенствования сквозных процессов и б) регулирования отношений в области процессного управления.**

**BPM нацелен на совершенствование операционной деятельности или, в случае крупномасштабных изменений, на реорганизацию.**



**BPM – это управленческая дисциплина, в которой главная буква «М» - менеджмент**

# Область применения концепции BPM в организациях: Все уровни иерархии

СВОК 3.0

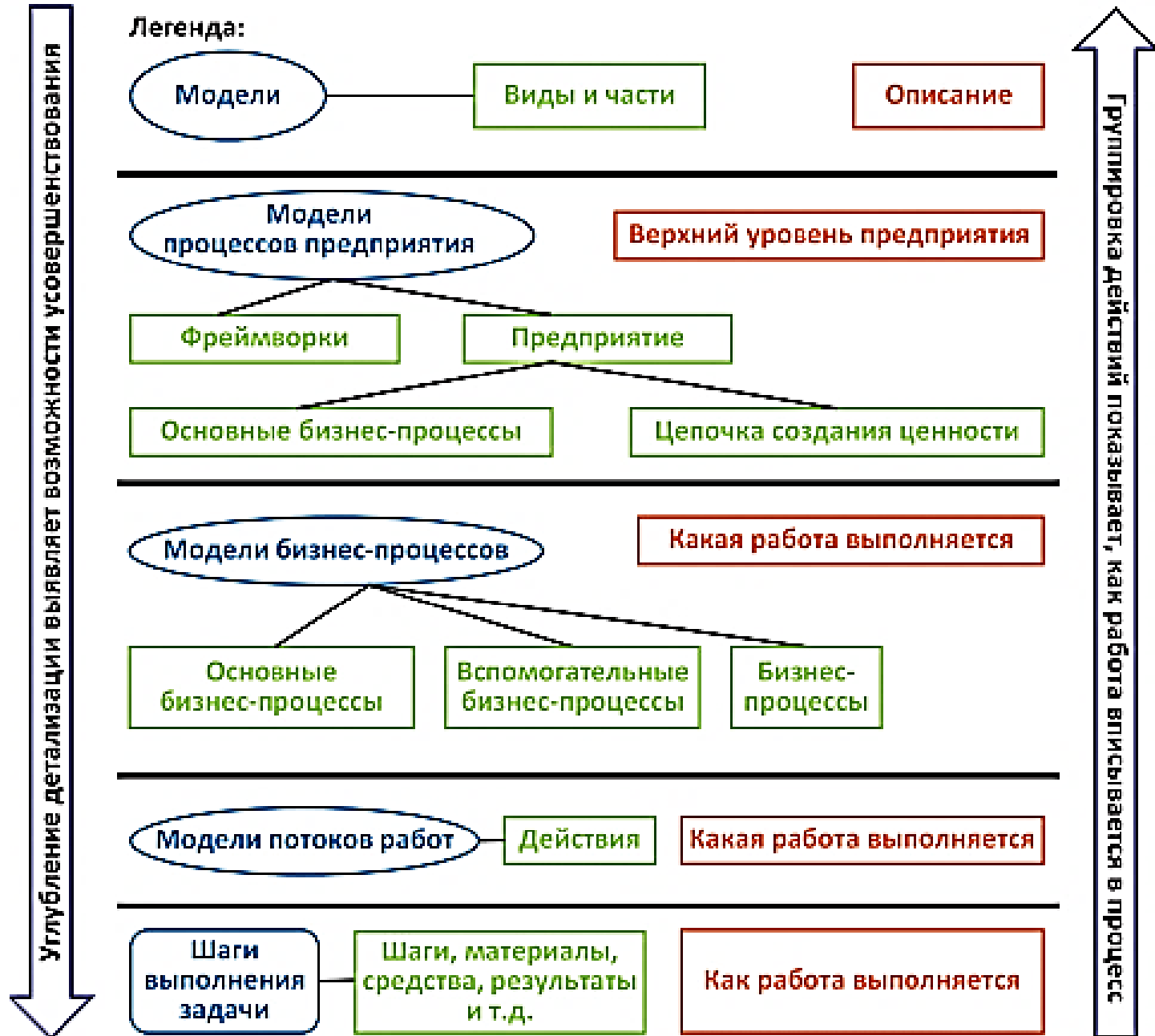


Рис. 3.11. Пример процессной иерархии

# Области применения концепции BPM на верхнем уровне. Стратегическое управление.

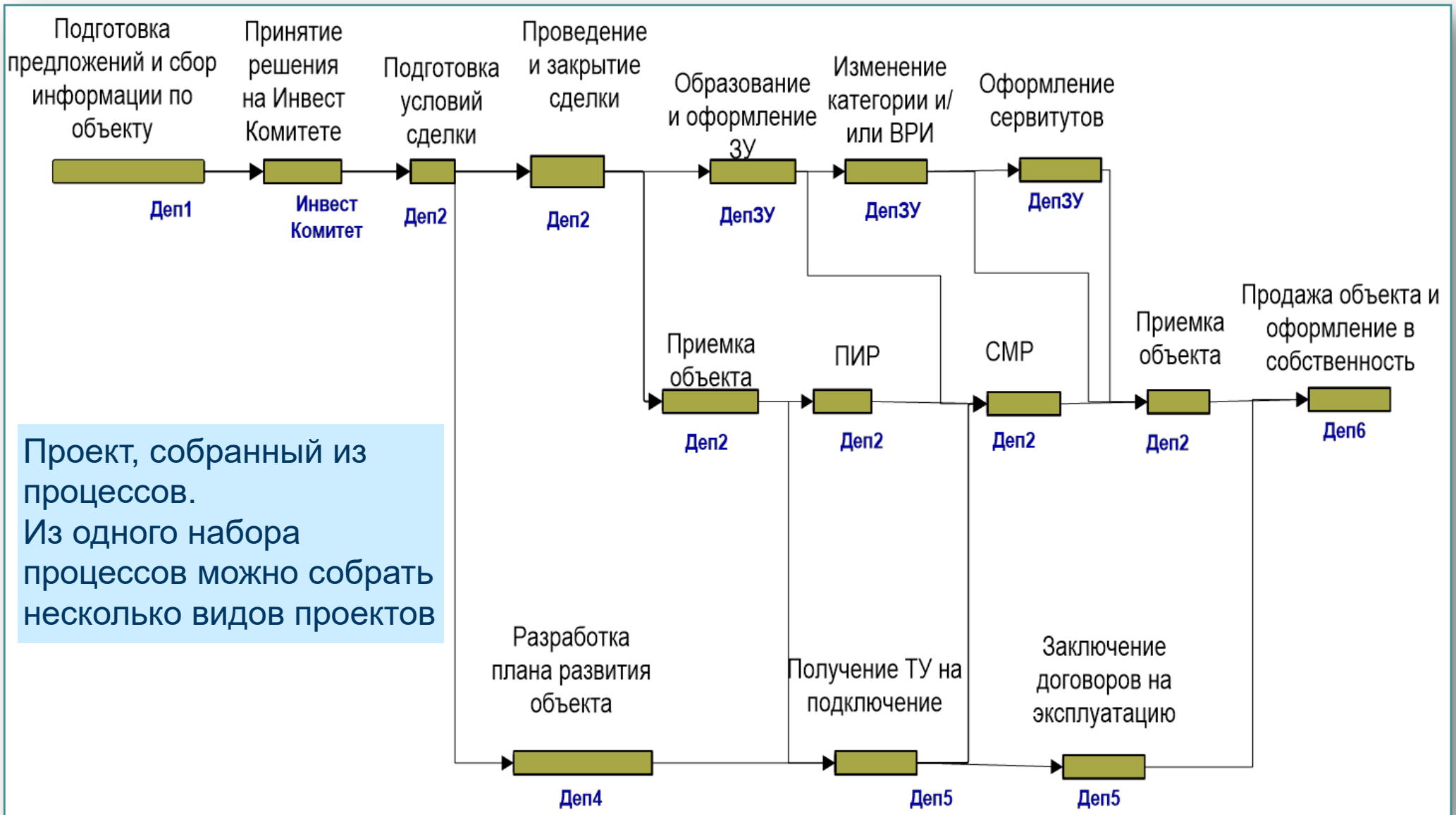
Референтную модель eTOM рекомендуется использовать как справочник – не забыты ли важные процессы.

## Пример: Процессы Водоканала по модели eTOM



# Области применения концепции BPM на среднем уровне.

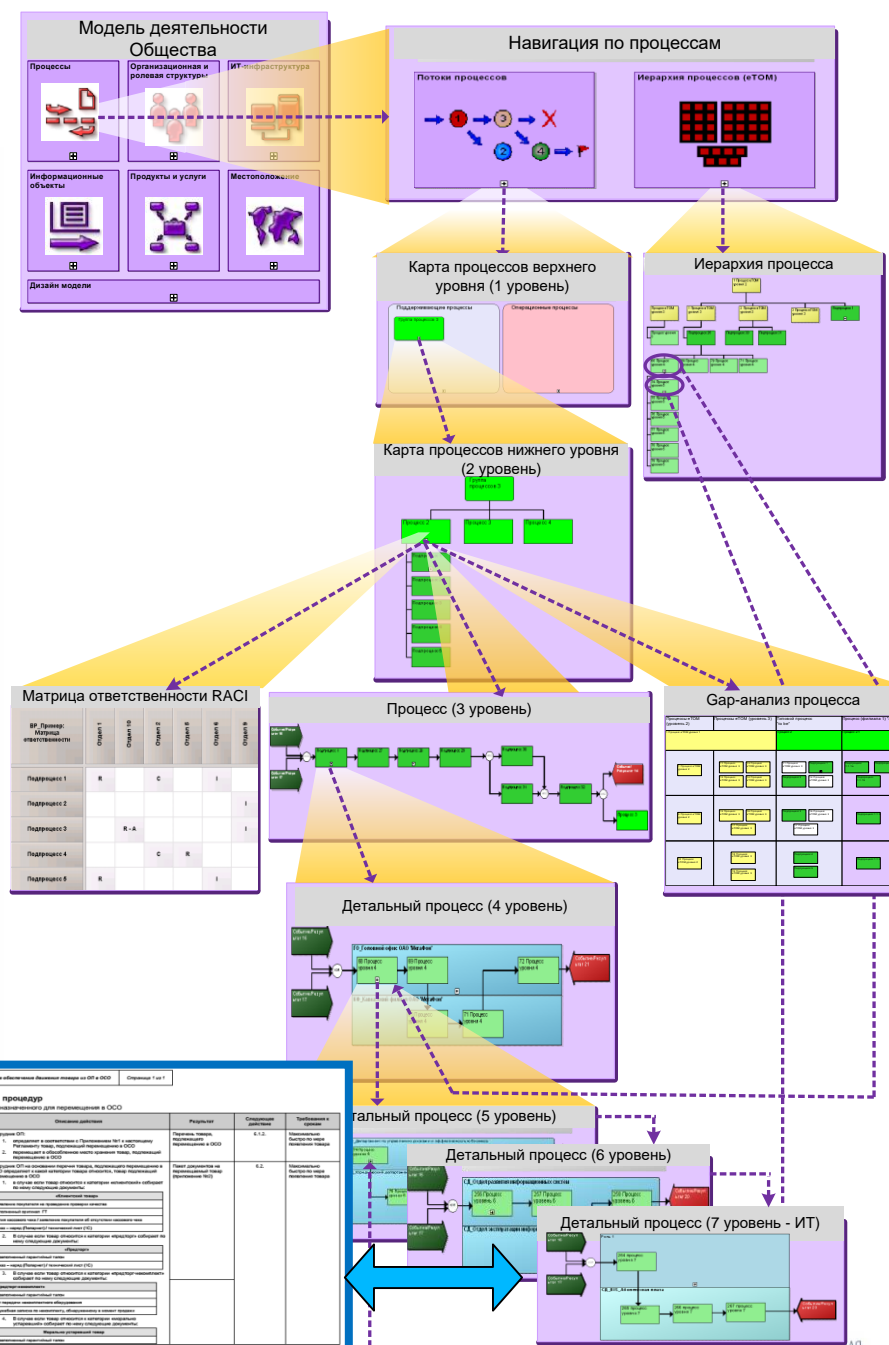
## Управление проектом



Проект, собранный из процессов.  
Из одного набора процессов можно собрать несколько видов проектов

# Область применения концепции BPM на среднем уровне. Технологические процессы, встроенные в иерархию объектов управления.

В зависимости от потребностей организации может быть выбрана любая степень детальности модели процесса, которая может учитывать атрибуты оргструктуры, иерархию целей и процессов, согласовывать взаимодействие в «человеко-машинной системе», являться основой для автоматизации и/ или регламентировать работу сотрудников (выгрузка модели в документ).



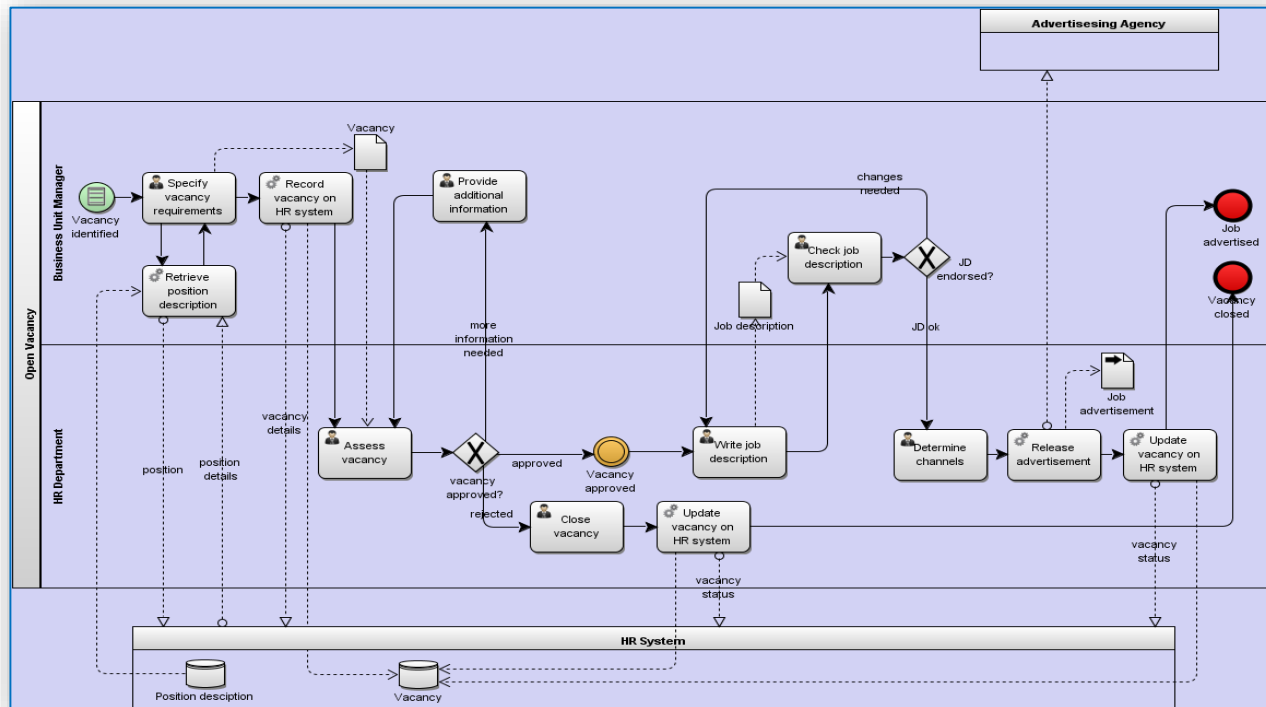
Инициатор	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель
Подразделение 1	И		С		И	
Подразделение 2						И
Подразделение 3		И-С				И
Подразделение 4			С	И		
Подразделение 5	И					И

1. Организация выполнения процедур  
1.1. Распределение задач, функциональных для персонала в ООО

Инициатор	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель	Исполнитель
Служба ИТ	С.1.1. Информационная служба	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ
Служба ИТ	С.1.2. Информационная служба	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ	Служба ИТ

# Область применения концепции BPM на нижнем уровне. Автоматизация процессов

- Возможность автоматизации БП без программирования
- Возможность быстрой перестройки процесса в случае необходимости изменения, переназначения ответственных, источников информации и данных для принятия решений – в режиме on-line
- Возможность автоматизации сбора информации в любой точке БП, индикация проблемных мест и сбор статистики для принятия решений сотрудником и руководителем.



# Ключевые концепции BPM СВОК 3.0

- BPM — это управленческая дисциплина.
- Успешно внедренный BPM является ключевой способностью.
- BPM нацелен на создание ценности для потребителя.
- BPM нацелен на сквозные процессы и координацию действий, относящихся к разным бизнес-функциям.
- BPM отвечает на вопросы, *какая, где, когда, зачем* и *как* выполняется работа и *кто* отвечает за ее выполнение.
- Способы описания и представления бизнес-процессов должны выбираться в соответствии с назначением и применением.
- Чтобы обеспечить целостность процесса и возможность непрерывного совершенствования, управление бизнес-процессом должно осуществляться по замкнутому циклу.
- Согласованное и проактивное управление бизнес-процессами требует существенных инвестиций в развитие способностей компании.
- Развитие способностей, относящихся к управлению бизнес-процессами предприятия, следует шкале уровней процессной зрелости.
- Внедрение BPM влечет появление в организации новых ролей.
- BPM не предписывает какую-то определенную структуру, методологию или набор средств.
- Информационные технологии во внедрении BPM играют не основную, а обеспечивающую роль.
- Внедрение BPM является стратегическим решением и требует твердой поддержки со стороны высшего руководства.



# Статистика распространенности концепции BPM



2016 © «Логика BPM»

n 2016 = 95

# Преимущества концепции BPM.

1. **Универсальность по отраслям и размеру.** Применима для организаций любого размера и вида деятельности
2. **Универсальность по уровню иерархии.** Применима для всех видов процессов от интеграционных (обеспечивает интерфейс и стыковку для процессов нескольких организаций в одной цепочке ВИНК) до элементарных – автоматизация простейших транзакций.
3. **Адаптивность к уровню развития.** Применима на любом уровне развития организации. Для начального уровня ("тусовка") – SIPOC, для зрелых и продвинутых организаций – Процессная трансформация.
4. **Сочетание двух подходов управления PDCA и SDCA.** Такое сочетание позволяет и поддерживать достигнутый уровень, и развивать организацию.
5. **Сочетание двух подходов развития Kaizen и Kairyo.** Такое сочетание позволяет (и требует) измерения эффективности и выбора пути развития поэтапной оптимизации или полного перепроектирования и процессной трансформации организации. Совершенствовать устаревший процесс – вредно!
6. **BPM – это управленческая дисциплина,** в которой изменения начинаются с высшего руководства, которое должно взять на себя обязательства, поставить цели и своевременно принимать решения.
7. **Наличие референтных моделей,** которые .... нельзя копировать, но можно использовать как подсказку для проверки полноты архитектуры и процессов.

## ВРМ – это управленческая дисциплина

- ВРМ — это не жестко заданный набор методов и средств, которые организация принимает в виде готового рецепта, а свод знаний, включающий принципы и передовые методы<sup>41</sup>, помогающий организации выработать такой набор методов и средств.
- Свод знаний применим в организациях любого типа — коммерческих, некоммерческих или правительственных, — стремящихся направить свои ресурсы на достижение стратегических целей.
- Эффективное управление бизнес-процессами требует вовлечения всей организации, от высшего руководства до рядового персонала, всех функций и ролей. Успешно внедренный ВРМ становится частью культуры и формирует способ ведения бизнеса.

*СВОК 3.0 Глава 2. «Управление бизнес-процессами»*

# Процессная трансформация – основа для развития организации



Рис. 7.2. Деятельность по планированию управления изменениями

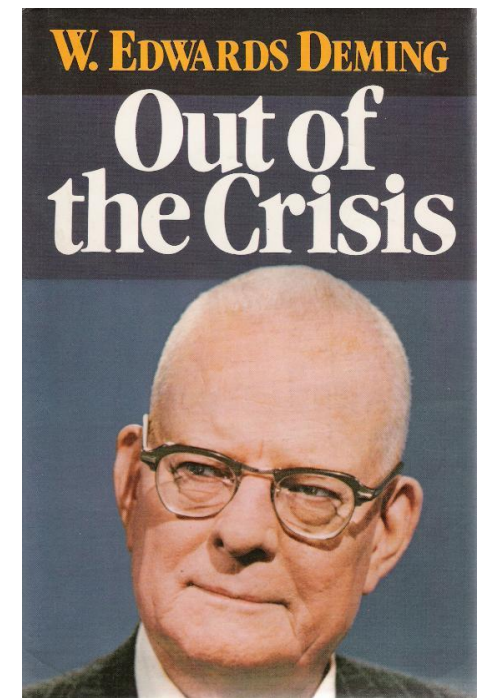
СВОК 3.0 Глава 7.

# Противопоказания к применению BPM

## Международные:

1. «Надежда на пудинг быстрого приготовления»
2. «Поиски примеров»
3. «Наши проблемы связаны исключительно с качеством работы сотрудников»
4. «Напрасные надежды на компьютеризацию»

© У. Э. Деминг



## + Российские:

1. Работа организации в нерыночных условиях, - аффилированность, монополия, жесткая иерархия
2. Приоритет отчетности над результатами
3. Репрессивный стиль менеджмента
4. Преобладание идеологий и прожектов над здравым смыслом и бизнес-мышлением
5. Выбор экспертов по одному критерию – «Цена»

# Заблуждения и предрассудки

1. BPM – это очень сложно и непонятно
2. BPM – требует дорогих программных продуктов
3. BPM – требует описать все бизнес-процессы «как есть», потом «как должно быть», потом написать и утвердить План перехода, а это слишком долго, дорого и трудоемко.
4. BPM – требует большого штата программистов для автоматизации поддержания БП в актуальном виде
5. «Мы уже внедрили BPM и стало только хуже»
6. BPM – предназначен для больших компаний и не подходит для малого и среднего бизнеса или госструктур («госсектор бизнесом не занимается»)
7. BPM – это просто очередная модная теория

**Вывод:**

**VRM – это управленческая дисциплина, которая является главной основой для развития организаций любого типа, коммерческих или некоммерческих**

**Благодарю за внимание и передаю слово  
Сергею Литти**



# Резюме:

1. BPM – управленческая дисциплина, где главная буква «М». BPM – позволяет провести анализ, выявить риски, проблемы и потенциал для улучшения и помогает принять решение какими методами можно получить наибольшую эффективность (Lean, Six Sigma, реинжиниринг, трансформация и проч.)

## 2. Принципы Бережливого производства должны применяться и в управлении – **Lean Management**

### Главная работа руководителя – принимать управленческие решения:

- Анализировать информацию, запросы и поручения
- Принимать решения на основе соотнесения рисков, затрат и возможностей
- Доводить решения до сотрудников через Планы, Указания, Поручения, Ответы и т.д.
- Контролировать выполнение решений

В работе руководителей встречаются те же потери, что и в работе рядовых сотрудников:  
**Муда** — «потери» — все то, что затрачивает ресурсы, но не добавляет при этом ценности. Существует 7 видов потерь.

**Мура** — «неравномерность» — изменчивость в методах работы или в результатах процесса.

**Мури** — «излишек» — напряжение, перегрузка (сверхурочная работа) человека или оборудования, неразумность.



## «Потери»

- ❑ Сколько времени «съедают» неподготовленные совещания? Совещания, на которые сотрудники приходят с неподготовленными вопросами и ждут, что эти вопросы за них кто-то решит.
- ❑ Сколько времени на ожидании решения высшим руководством (потери ожидания)?
- ❑ Сколько времени теряется на задержке решения (согласования) смежными подразделениями?
- ❑ Сколько времени руководитель тратит на решение мелких вопросов, которые можно делегировать своим сотрудникам?
- ❑ Сколько времени теряется из-за несогласованности:
  - На поиск дополнительной информации, необходимой для принятия решений.
  - Когда непонятно, кто должен решать данный вопрос? Не полностью распределена ответственность.
  - Принятое решение нарушает чьи-то планы, отменяет чью-то работу, но не сообщает об этом.
  - Принятое решение приносит дополнительные затраты из-за того, что оно было принято несвоевременно.

# Lean Management II

## «Неравномерность»

- ❑ Несоответствие ответственности и полномочий у принимающих решения.
- ❑ Количество решений, которые нужно принять в сжатые сроки при сдаче этапа проекта, снижает качество этих решений и влияет на конечный результат и согласованность.
- ❑ Принятое решения является «нештатным» (временным), так как:
  - при сдаче этапа не все было предусмотрено (или ТЗ было неполным/ выполнено не полностью)
  - от поставщика (субподрядчика/ согласующего) поступила неполная информация или несоответствующий «вход» (результат).

## «Излишки»

- ❑ Перегруз руководителей, большим потоком информации, данных, запросов:
  - Не полностью распределена ответственность. Каждое решение, - сначала решить кто будет готовить проект решения, потом, - кто будет согласовывать.
  - Не структурированная информация – Руководитель = Технический специалист высшего ранга, вынужден анализировать огромные объемы не структурированной информации.

**Решение проблем бизнеса начинается с «Устранения разрухи в головах» - изменения системы менеджмента с помощью BPM, а не с наведения порядка на рабочих местах**