

Министерство образования и наук Украины  
Севастопольский национальный технический университет

«Сегментирование деятельности  
производственной организации на систему процессов»

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практического занятия  
по дисциплине «Производственный (операционный)  
менеджмент»  
для студентов всех форм обучения  
специальности «Менеджмент организации»

Севастополь

2008

Методические указания к выполнению практического занятия «Сегментирование деятельности производственной организации на систему процессов» для студентов всех форм обучения специальности «Менеджмент организации»/Сост.доцент, канд.техн.наук Н.С. Голяс, А.И. Потемкина– Севастополь: Изд-во СевНТУ, 2008. – 12с

Целью методических указаний является помощь студентам в приобретении навыков перехода на процессное управление производственной организацией

Методические указания утверждены на заседании кафедры менеджмента и экономико-математических методов Севастопольского национального технического университета, протокол № 7от «30» июня 2008г.

Допущено учебно-методическим центром СевНТУ в качестве методических указаний.

Рецензент - Рясский А.В, канд.техн.наук., доцент кафедры «Экономики и маркетинга» Севастопольского национального технического университета.

## Содержание:

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                             | 4  |
| 1. Основные понятия сегментирования деятельности организации<br>на систему процессов..... | 4  |
| 2. Задания к выполнению практической работы.....                                          | 7  |
| Библиографический список.....                                                             | 9  |
| Приложение А.....                                                                         | 10 |

## Введение

Актуальность тематики данной работы заключается в том, что на сегодняшний день в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры перед менеджерами производственных организаций стоит проблема создания системы эффективного управления организациями. Универсального алгоритма для создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число наиболее передовых методов построения систем эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению, который заключается в выделении в организации сети процессов и управлении этими процессами для достижения максимальной эффективности деятельности организации.

**Цель работы** – получение студентами навыков перехода на процессное управление производственной организацией.

### 1. Основные понятия сегментирования деятельности организации на систему процессов

Базовым понятием рассматриваемой концепции управления является понятие процесса – деятельности, преобразующей входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Процесс – это деятельность, для которой должны быть определены:

- Ценность этой деятельности для компании в целом;
- Ценность результатов деятельности для клиентов (внешних и внутренних);
- Руководитель, отвечающий за результативность и эффективность;
- Ресурсы, необходимые для выполнения (персонал, оборудование, программное обеспечение, среда, информация и т.д.);

- Технология выполнения;
- Показатели оценки деятельности, показатели оценки результатов, показатели оценки удовлетворенности клиентов [2].

Для сегментирования процессов внутри организации, прежде всего, рассматривается функциональная структура. В каждом крупном функциональном подразделении анализируется деятельность и выделяется несколько процессов (не более  $7 \pm 2$ ).

Выделить процесс – это значит сегментировать деятельность путем определения входов/выходов и функций, составляющих процесс[1].

Все бизнес-процессы по степени их влияния на получение добавленной ценности могут быть подразделены на:

- основные (базовые) процессы, непосредственным результатом которых является выпуск продукции или оказание услуг;
- обеспечивающие процессы, результатом которых является создание необходимых условий для осуществления основных процессов;
- процессы управления, результатом которых является повышение результативности и эффективности основных и обеспечивающих процессов.

Регламентируемый процесс должен иметь одного владельца, целиком отвечающего за его выполнение и полученные результаты. Шаблон регламента позволяет описать деятельность владельца процесса по управлению персоналом. Если процесс описывается с информационными целями, то разделы по управлению процессом можно не заполнять. Пример процессов организации представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема процессов организации

Документирование процессов осуществляется после того, как утвержден перечень бизнес-процессов организации, причем с детализацией на несколько уровней.

Обычно вышестоящий руководитель управляет несколькими владельцами сети процессов организации. На рисунке 2 изображены процесс 1 и процесс N. Каждый из них имеет своих владельцев, ресурсы и технологию. Общим для них является вышестоящий руководитель, перед которым они отчитываются.

Владелец процесса должен построить цикл оперативного управления процессом, который включает в себя:

- а) контроль результатов процесса, в том числе:
  - контроль продукта на выходе и сбор информации о показателях продукта;
  - контроль за использованием ресурсов процесса и сбор информации о показателях эффективности процесса;
- б) получение своевременной, объективной и адекватной информации об удовлетворенности клиентов процесса;
- в) регламентированную систему анализа результатов процесса и принятия корректирующих и предупреждающих действий;
- г) введение принятых изменений в документацию процесса.

## **2. Задания к выполнению практической работы.**

1. Разработать функционально-процессную организационную структуру производственной организации;
2. На основании разработанной функционально-процессной организационной структуры производственной организации Вам необходимо:

Составить схему процессов организации;

Составить уточненный список процессов и их владельцев (пример представлен в приложении А)

3. Составить уточненный список процессов и их владельцев

Выполнять практическую работу можно по данным следующих производственных предприятий: аптека «АВК», Севастопольское авиационное предприятие, РЭП, ЦКБ «Коралл», кулинарный цех ООО «Фуршет», кулинарный цех ООО «Ахтиар», швейная фабрика им. Нины Ониловой и др.

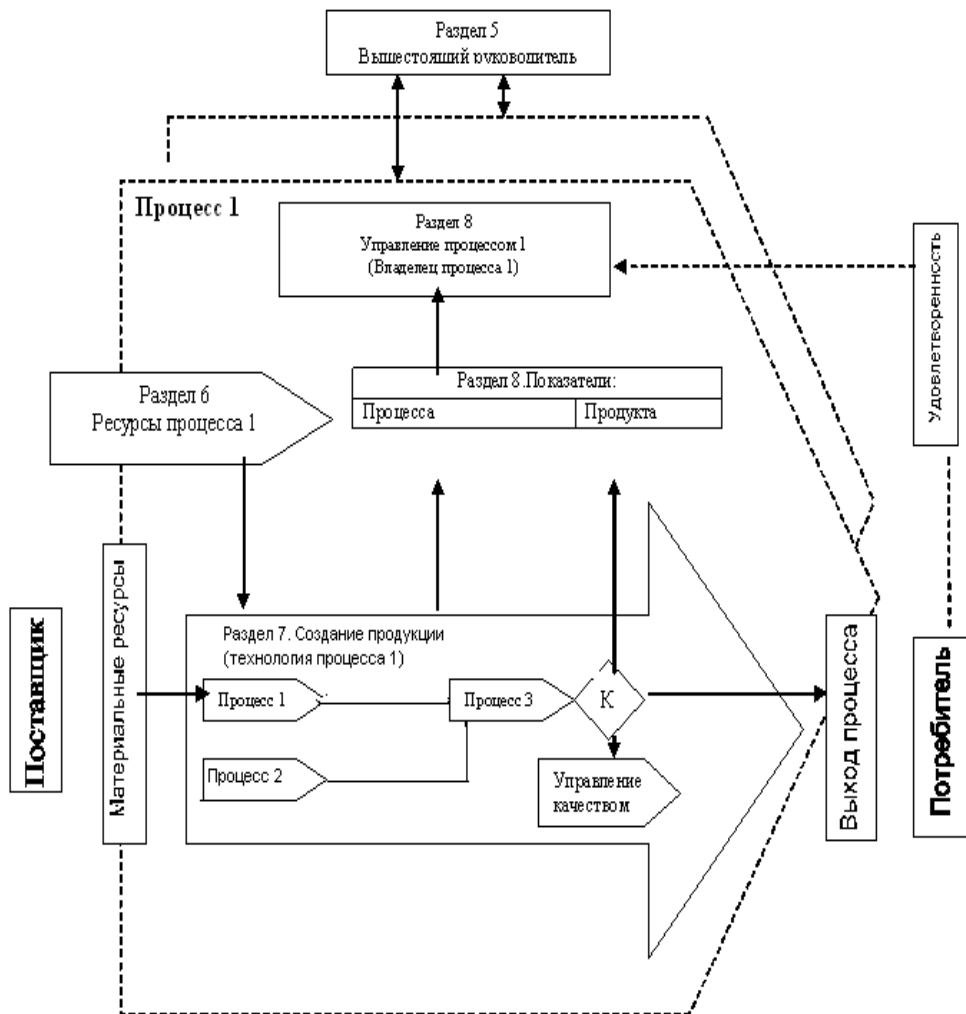


Рисунок 2 – Схема взаимодействия составляющих процессной системы управления.

### **Библиографический список**

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник./ В.Г.Елиферов, В.В. Репин– М.: ИНФРА-М, 2006. – 319 с. – (Учебник для программы МВА).
2. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240с.: ил. – (Серия «Деловое совершенство»).
3. Нортон Дэйвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ П. Нортон Дэйвид, С.Каплан Роберт– М.: Олимп-Бизнес,2004.

## Приложение А.

Таблица А.1 – Уточненный список процессов и их владельцев

| 9 | Процесс                           | Тип  | Владелец                                                                           | Входящие подразделения и должностные лица                                                                                                                                                                    |
|---|-----------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Управление компанией              | Упр. | Генеральный директор                                                               | 1. Генеральный директор<br>2. Коммерческий директор<br>3. Производственный директор<br>4. Финансовый директор<br>5. Административный директор<br>6. Отдел развития<br>7. Юридический отдел<br>8. Секретариат |
| 2 | Маркетинга                        | Осн. | Начальник отдела маркетинга                                                        | Отдел маркетинга                                                                                                                                                                                             |
| 3 | Закупок 1                         | Осн  | Начальник сектора закупок 1                                                        | Сектор закупок для нужд производства и компании                                                                                                                                                              |
| 4 | Закупок 2                         | Осн  | Начальник отдела закупок                                                           | Сектор закупок для торговли                                                                                                                                                                                  |
| 5 | Логистики                         | Осн  | Коммерческий директор<br>(временно, до объединения и назначения начальника отдела) | 1. Отдел логистики<br>2. Таможенный отдел                                                                                                                                                                    |
| 6 | Продаж готовой продукции          | Осн  | Начальник отдела продаж                                                            | Сектор отдела продажи готовой продукции                                                                                                                                                                      |
| 7 | Торговли материалами и продуктами | Осн  | Начальник отдела продаж                                                            | Сектор торговли материалами и продуктами                                                                                                                                                                     |
| 8 | Хранения продукции и материалов   | Осн  | Начальник складской службы                                                         | Склады материалов - 2<br>Склад готовой продукции – 1                                                                                                                                                         |
| 9 | Производство 1                    | Осн  | Начальник цеха 1                                                                   | Цех 1                                                                                                                                                                                                        |

Продолжение таблицы А.1

|    |                              |      |                                   |                          |
|----|------------------------------|------|-----------------------------------|--------------------------|
| 10 | Производство 2               | Осн  | Начальник цеха 2                  | Цех 2                    |
| 11 | Производство 3               | Осн  | Начальник цеха 3                  | Цех 3                    |
| 12 | Обслуживание производства    | Всп. | Главный инженер                   | Служба главного инженера |
| 13 | Технологического обеспечения | Всп. | Главный технолог                  | Отдел главного технолога |
| 14 | Обеспечения качества         | Всп. | Начальник ОТК                     | Служба качества          |
| 15 | Бухгалтерского учета         | Всп. | Главный бухгалтер                 | Бухгалтерия              |
| 16 | Управления финансами         | Всп. | Начальник финансового отдела      | Финансовый отдел         |
| 17 | IT - обеспечения             | Всп. | Начальник отдела IT - обеспечения | Отдел IT - обеспечения   |
| 18 | Транспортировки              | Осн. | Начальник транспортного отдела    | Транспортный отдел       |
| 19 | Кадрового обеспечения        | Всп. | Начальник отдела кадров           | Отдел кадров             |

Итого в компании выделено 19 процессов. Из них 1 процесс управления, 12 основных и 6 вспомогательных процессов.

Заказ № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2008. Тираж 25 экз.

Издательство СевНТУ