



**Кручинецкий Сергей
Михайлович
Питер-Консалт.рф**



- 1. Определение бизнес-процессов**
- 2. Место бизнес-процессов в системе управления**
- 3. Диагностика бизнес-процессов**
- 4. Признаки неблагополучия в бизнес-процессах**
- 5. Описание бизнес-процессов**
- 6. Оптимизация бизнес-процессов**
- 7. Внедрение бизнес-процессов**
- 8. Управление бизнес-процессами**



Бизнес-процессы – это система **целенаправленных, регламентированных и повторяющихся** видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы - результаты процесса.

Суть процессного подхода к управлению - **стандартизация деятельности**

Другие способы управления:

- Прямая координация
- Стандартизация целей
- Стандартизация квалификации
- Стандартизация ценностей

Примеры «не бизнес-процессов»:

- Переезд в новый офис – не повторяющийся
- Работа дизайнера – не регламентированная

Бизнес-процессы в системе управления



Цели диагностики:

- получение информации для описания бизнес-процессов «как есть»,
- сравнение **текущего** состояния с **желаемым**,
- разработка плана преобразований.

Желаемое состояние:

- параметры бизнес-процессов определены,
- процедуры бизнес-процессов описаны и оптимизированы,
- участники бизнес-процессов получили необходимые навыки,
- организовано **управление** бизнес-процессами: целеполагание, планирование, сбор информации, анализ, принятия решений

Процедура диагностики:

- Изучение действующих регламентирующих документов
- Анализ результатов прошлого периода
- Интервью с сотрудниками компании
- Разработка отчёта

Признаки неблагополучия в бизнес-процессах

- «Ручной» тип управления, отсутствие автоматизма
- Зависимость результата от степени контроля руководителя
- Зависимость результата от личности исполнителя
- Замедление сроков выполнения операций
- Снижение качества выполнения операций
- Горизонтальные связи не действуют, все решения через верх
- Большое количество ошибок, неразберихи, а ответственных не определить
- Перегрузка руководителей оперативными задачами
- Взаимные претензии сотрудников
- Рост психологической напряжённости в коллективе
-

Цели описания бизнес-процессов:

- Согласование правил работы между сотрудниками, обучение,
- Оптимизация,
- Внедрение поддержки в информационной системе.

Форма описания – зависит от цели описания, выбранного ПО.

Наиболее распространённая форма описания:

- Графические схемы,
- Текстовые регламенты, содержание зависит от нотации.

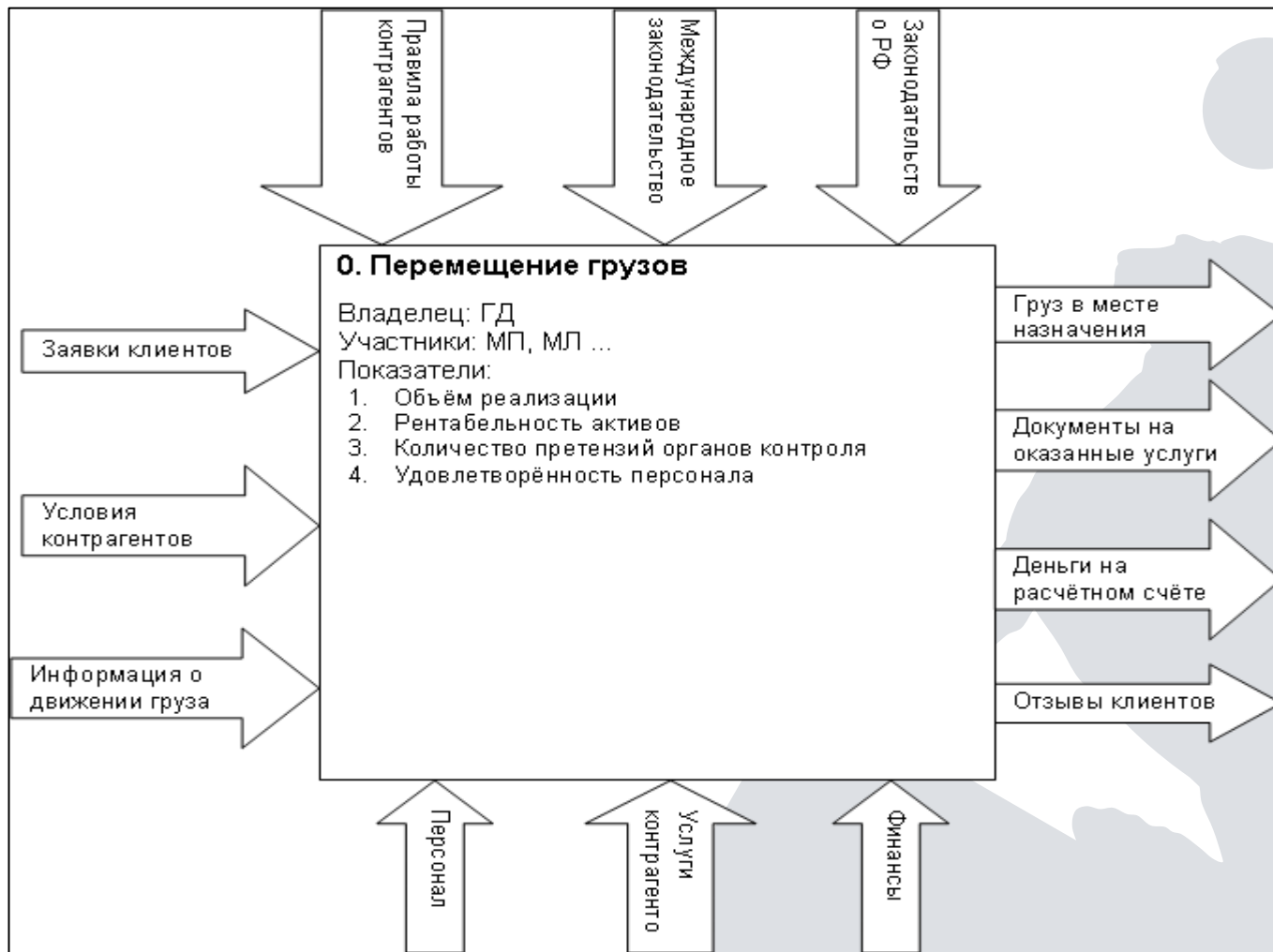
Вариант нотации, использованный для примеров:

- Функциональная на верхнем уровне (что делаем?)
- Процедурная на нижнем уровне (как делаем?)

Программное обеспечение:

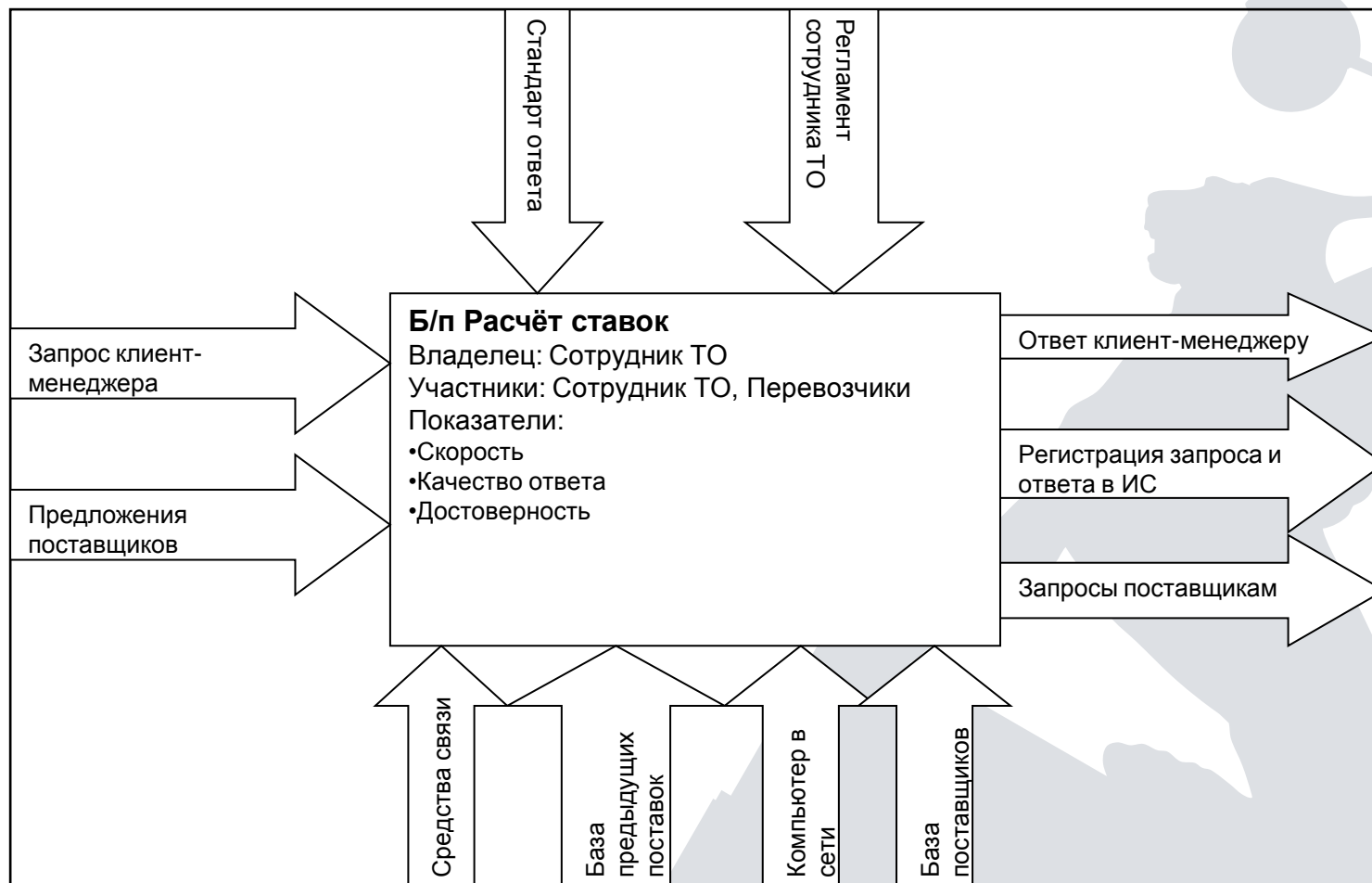
- Word, Visio
- AllFusion Process Modeler
- Business Studio
- BPM системы - ПО управления бизнес-процессами (Битрикс24, ELMA, Directum ...)

Описание бизнес-процессов. Функциональная нотация: расширенный IDEF0



Описание бизнес-процессов.

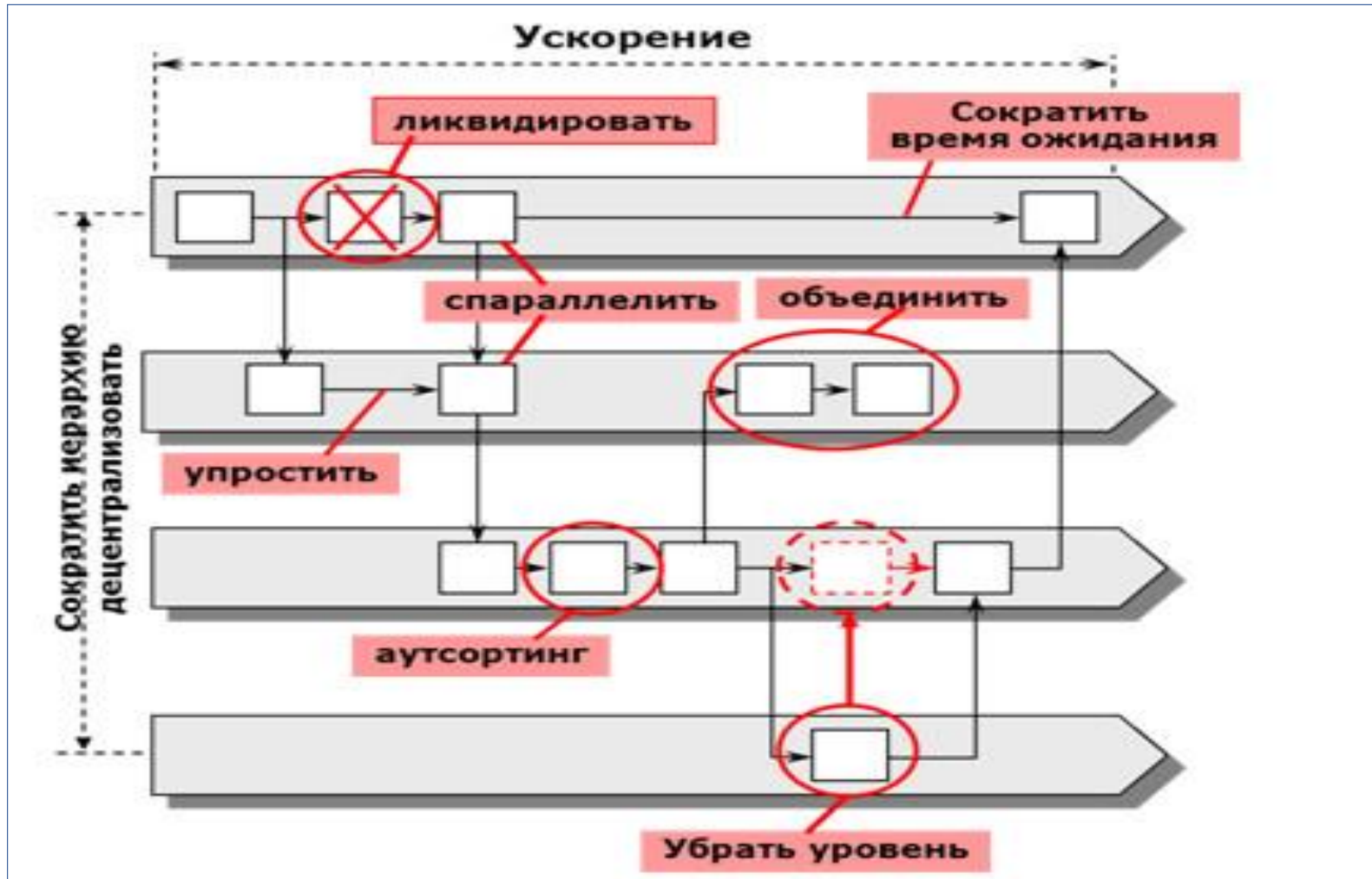
Функциональная нотация: расширенный IDEF0



Описание бизнес-процессов. Процедурная нотация «Процесс» Business Studio



Оптимизация бизнес-процессов Эмпирический подход



Оптимизация бизнес-процессов. Системный подход



Оптимизация бизнес-процессов. Системный подход

Цель оптимизации бизнес-процессов – достижение плановых значений показателей меньшими ресурсами



Критерии оптимизации бизнес-процесса «Расчёт ставок»	Возможный негативный результат
Минимальная скорость	Недостоверная информация, малое количество альтернатив, изменение условий после согласования с заказчиком
Максимальная достоверность	Низкая скорость
Минимизация цен	Низкое качество услуг
Минимальная скорость при сохранении заданного уровня достоверности	-

Выбор критериев оптимизации определяется **стратегией**

Структура системы управления



Цель – подчинить фактическую работу описанным процедурам

1. Обучение: вводное собрание, участие в диагностике, семинары, тренинги (после внедрения ИС), аттестация

2. Мотивация: материальная и нематериальная

3. Внедрение поддержки в информационной системе:

- Регистрация событий и сопутствующих данных
- Предоставление оперативной информации о состоянии бизнес-процесса
- Предоставление аналитической информации
- Осуществление контроля

4. Создание архива регламентирующих документов (Business Studio, Интранет, средства файловой системы и MS Office)

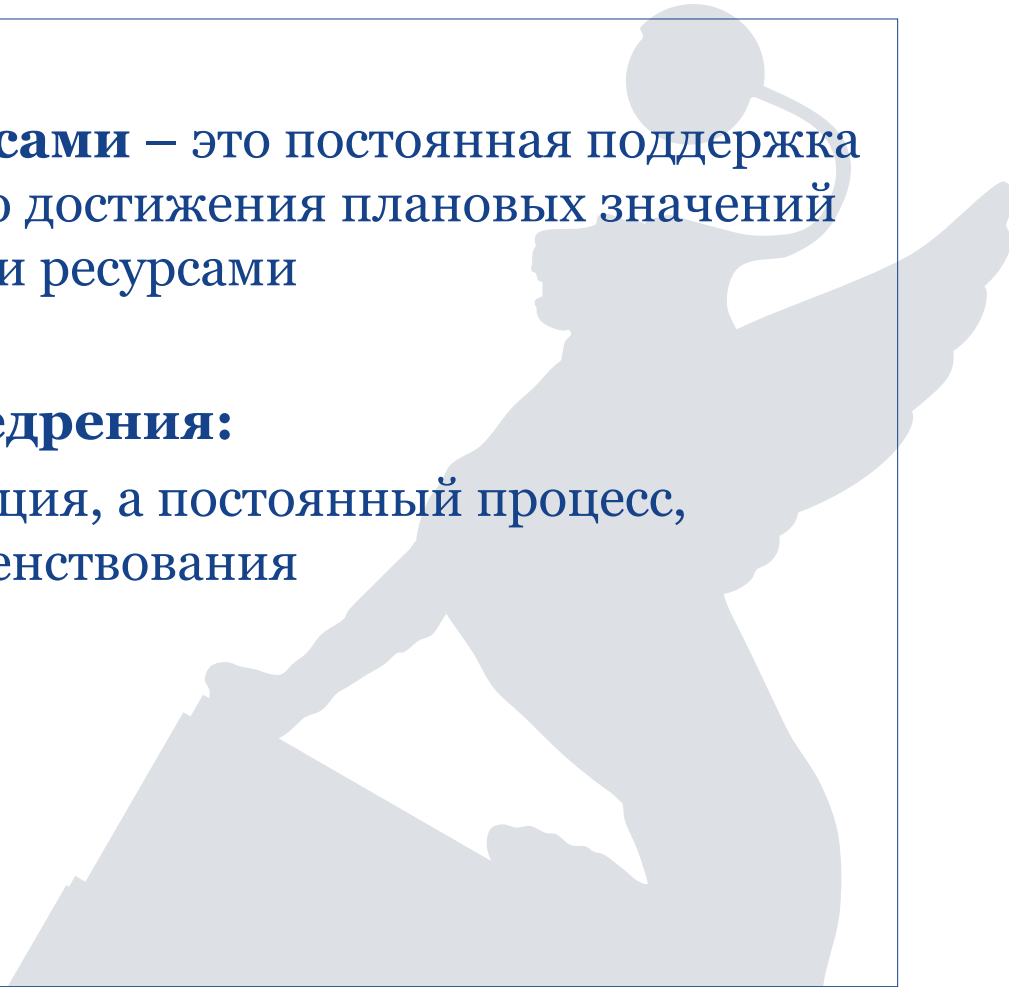
5. Мониторинг соблюдения бизнес-процессов

6. Ревизия каждые 3-6 месяцев

Управление бизнес-процессами – это постоянная поддержка управленческих циклов с целью достижения плановых значений показателей запланированными ресурсами

Отличие управления от внедрения:

Управление – это не разовая акция, а постоянный процесс, требующий контроля и совершенствования



Пример организации управления бизнес-процессом Расчёт ставок

Цель управления: сократить время расчёта без потери достоверности

Оперативные показатели: целевой - время расчёта ставок, показатель достоверности - количество изменений условий после согласования с заказчиком

Аналитические показатели: максимальное время согласования, количество изменений условий за месяц

Плановые значения показателей: срок из Регламента, кол-во изменений = 0

Владелец бизнес-процесса: сотрудник транспортного отдела

План мероприятий: расширить базу поставщиков услуг, добиться от поставщиков оперативного информирования об изменении тарифов, наладить регистрацию в ИС запросов и ответов на запросы, разработать отчёты ИС ...

Описание бизнес-процесса: графическая схема и регламент

Отчёты ИС: 1) для оперативного контроля, 2) для анализа динамики

Мотивация: включить показатели в систему стимулирования

Управленческие циклы

Цикл	Владелец	Период
оперативного контроля	сотрудник	ежедневно
по аналитике показателей	оперативного контроля	ежемесячно
по мероприятиям	оперативного контроля	ежемесячно



**Кручинецкий Сергей
Михайлович
Питер-Консалт.рф**



13.11.2017

Описывать или оптимизировать
бизнес-процессы? Управлять!