
Документирование бизнес-процессов

Кучеренко Д.В.

Основные понятия

Бизнес-процесс – совокупность различных взаимосвязанных (взаимодействующих) видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате которой «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Модель бизнес-процесса – информационный объект, представляющий собой отображение (образ) бизнес-процесса и его существенных компонентов (свойств).

Схема (блок-схема, диаграмма) бизнес-процесса – графическое отображение модели бизнес-процесса и его компонентов с использованием определенной нотации.

Нотация – являющаяся частью методологии устойчивая совокупность правил, в соответствии с которой описывается бизнес-процесс.

Что нам дает моделирование бизнес-процессов?

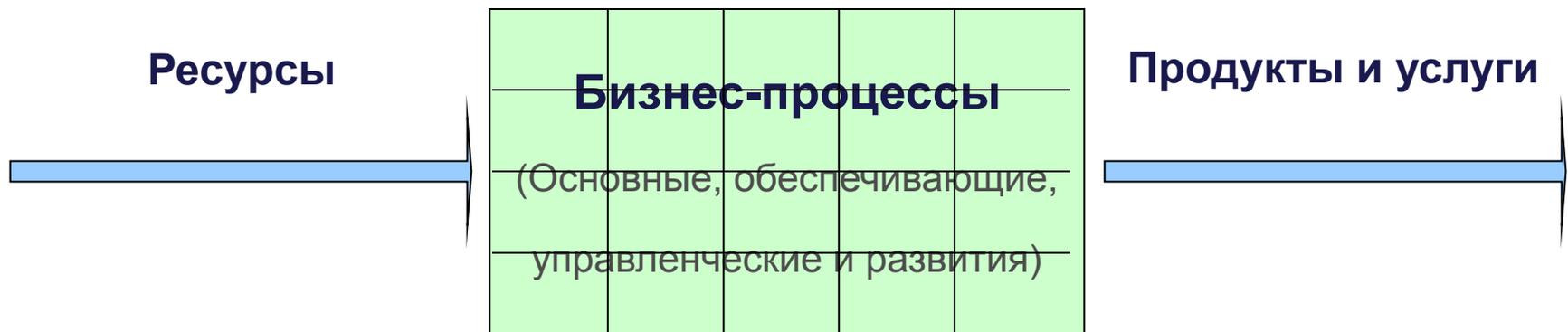
10 наиболее часто решаемых задач с использованием технологий процессного управления

1. Оптимизация бизнес-процессов:
 - Повышение производительности
 - Снижение издержек
 - Уменьшение времени процессов
 - Повышение качества процессов
 2. Прозрачность, контролируемость и управляемость системы, реализация стратегии, поддержание роста.
 3. Построение эффективной организационной структуры.
 4. Проектирование новых направлений и бизнес-процессов.
 5. Тиражирование существующих направлений и бизнес-процессов.
 6. Автоматизация бизнес-процессов.
 7. Правильный подбор персонала. Мотивация. Уменьшение персоналозависимости.
 8. Регламентация. Высвобождение времени руководителей.
Повышение эффективности работы персонала.
 9. Финансы. Управленческий учет. Бюджетирование.
 10. Повышение уровня доверия, формирование имиджа, сертификация.
-

Идентификация и выделение бизнес-процессов

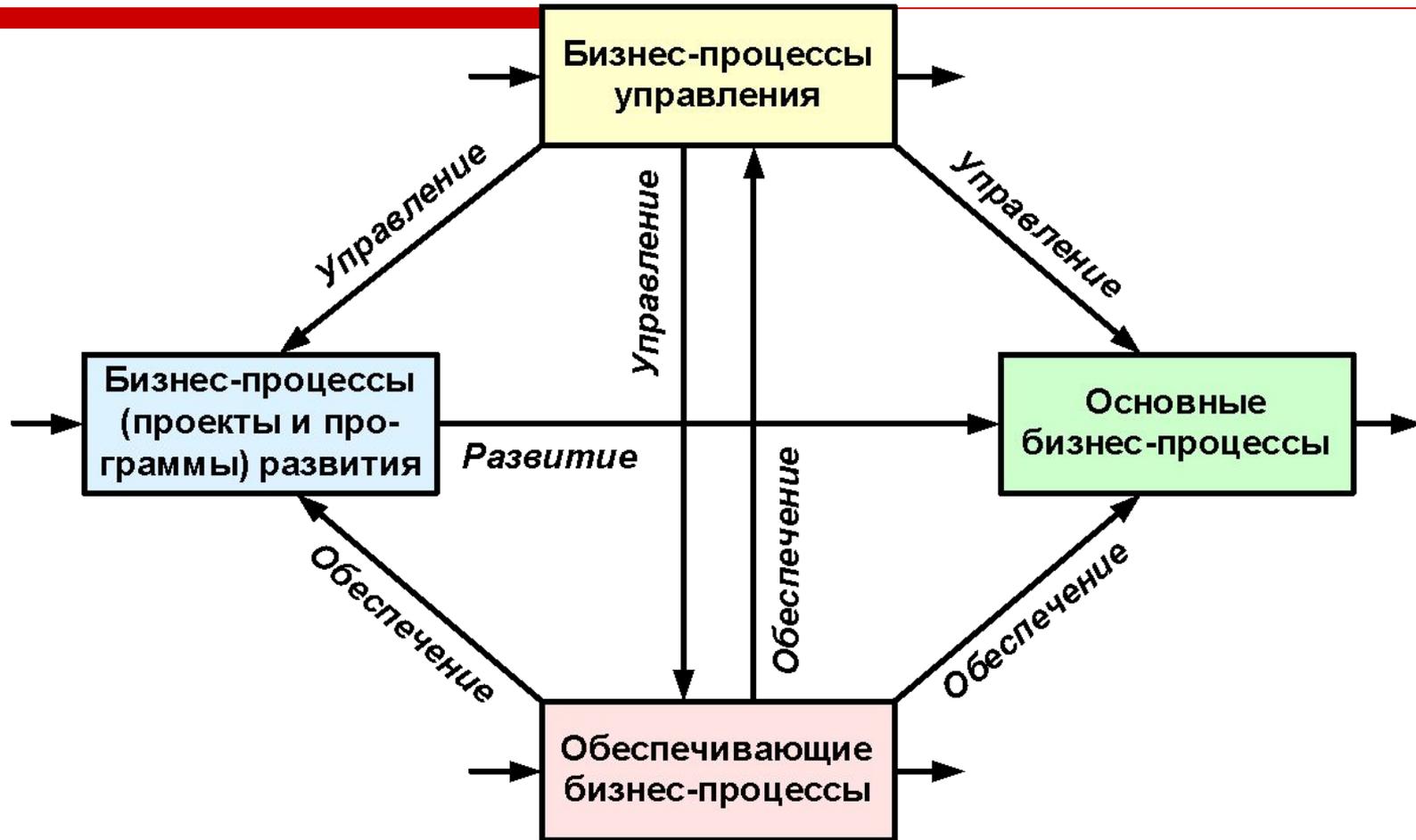
- Выделение бизнес-процессов является первым этапом при построении процессной системы управления

Организация



Структуризация деятельности по модели «черного ящика»

Выделение и классификация бизнес-процессов верхнего уровня



Типы бизнес-процессов

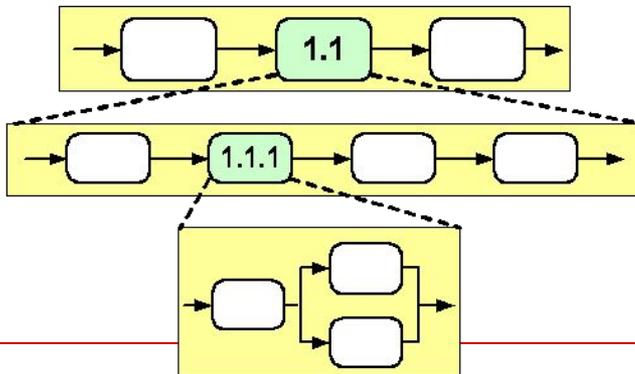
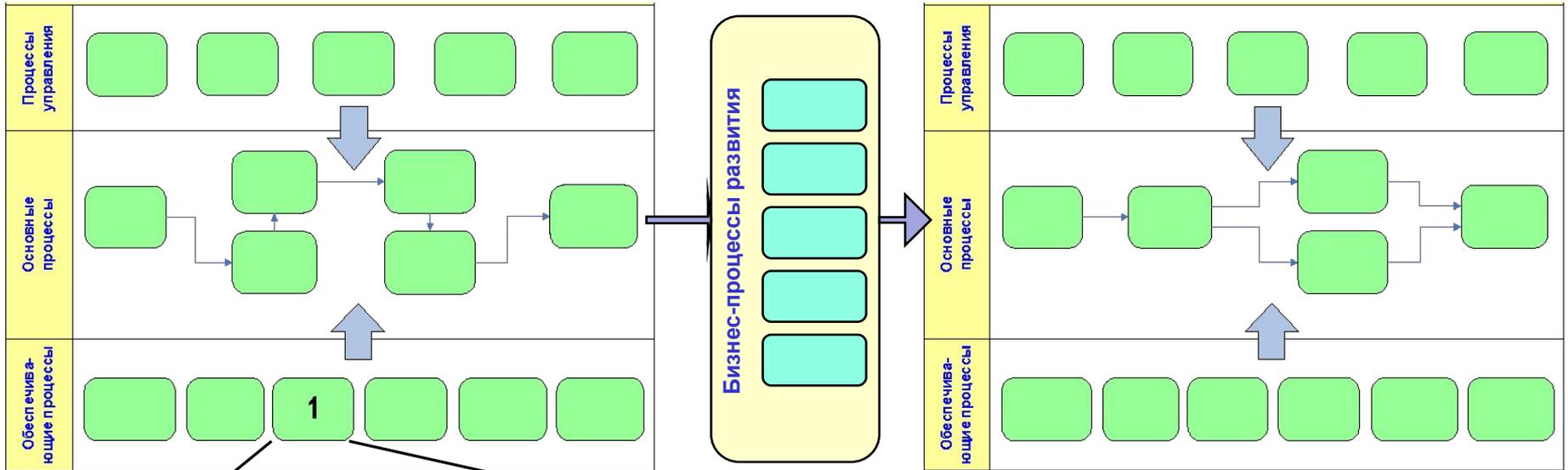
Типы процессов	Определения
Основные процессы	<ul style="list-style-type: none">• Процессы, которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего потребителя.• Процессы, которые создают добавленную ценность продукту или услуге.
Обеспечивающие процессы	<ul style="list-style-type: none">• Процессы, потребителями которых являются основные процессы.• Процессы, которые создают и поддерживают инфраструктуру организации.
Процессы управления	<ul style="list-style-type: none">• Процессы, основной целью которых является управление деятельностью организации.• Процессы, которые обеспечивают выживание и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность.
Процессы (проекты и программы) развития	<ul style="list-style-type: none">• Нерегулярные и инновационные виды деятельности по совершенствованию и развитию организации.• Виды деятельности, ориентированные на цели долгосрочной перспективы.

Система бизнес-процессов в развитии

Бизнес-процессы
верхнего уровня “как есть”

Проекты
и программы развития

Бизнес-процессы
верхнего уровня “как будет”



Декомпозиция процесса
в соответствии с уровнем описания:

```

1 .....
  1.1 .....
    1.1.1 .....
    1.1.2 .....
  
```

Технология описания бизнес-процессов

Модели -M Системы - S

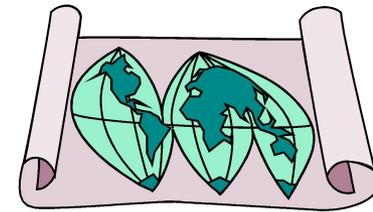
Система - S



Земля

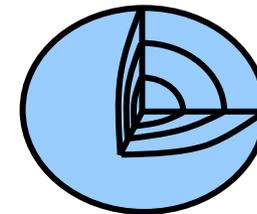
Моделирование

Моделирование



Карта Земли

(круг вопросов - география)



Внутренне строение
земли

(круг вопросов - геофизика)

Способы горизонтального описания бизнес-процессов

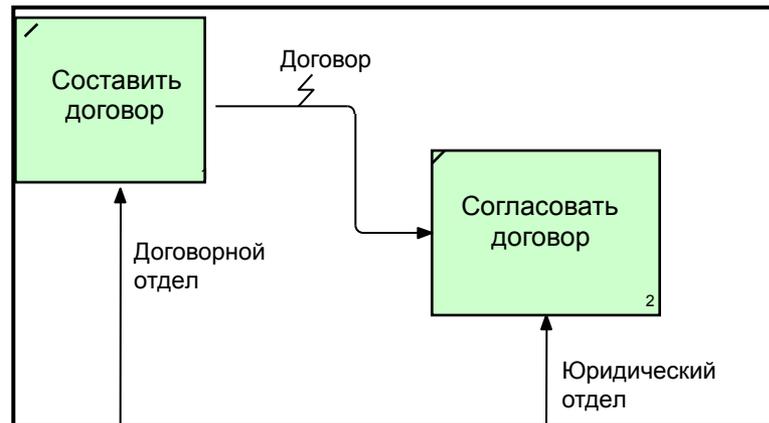
✓ Текстовый

“Договорной отдел на основании технического задания, полученного от заказчика составляет договор и согласует его в юридическом отделе. Согласованный договор передается заказчику юридическим отделом.”

✓ Табличный

№	Поставщик	Вход	Операция	Исполнитель	Выход	Потребитель
1.	Заказчик	Техническое задание	Составляет договор	Договорной отдел	Договор	Юридический отдел
2.	Договорной отдел	Договор	Согласует договор	Юридический отдел	Согласованный договор	Заказчик

✓ Графический



«Золотые» правила описания бизнес-процессов

- 4 Составляйте, уточняйте, подтверждайте схемы с ответственными / участниками деятельности
 - 4 Используйте язык, понятный ответственным / участникам деятельности
 - 4 Создавайте схемы деятельности, а не организационных структур
 - 4 Избегайте излишней детализации, особенно на схеме «как есть»
 - 4 Избегайте составления схемы ради схемы, не ведущей к дальнейшему анализу и действиям
 - 4 Не смешивайте понятия «как есть», «как должно быть», «как будет»
-

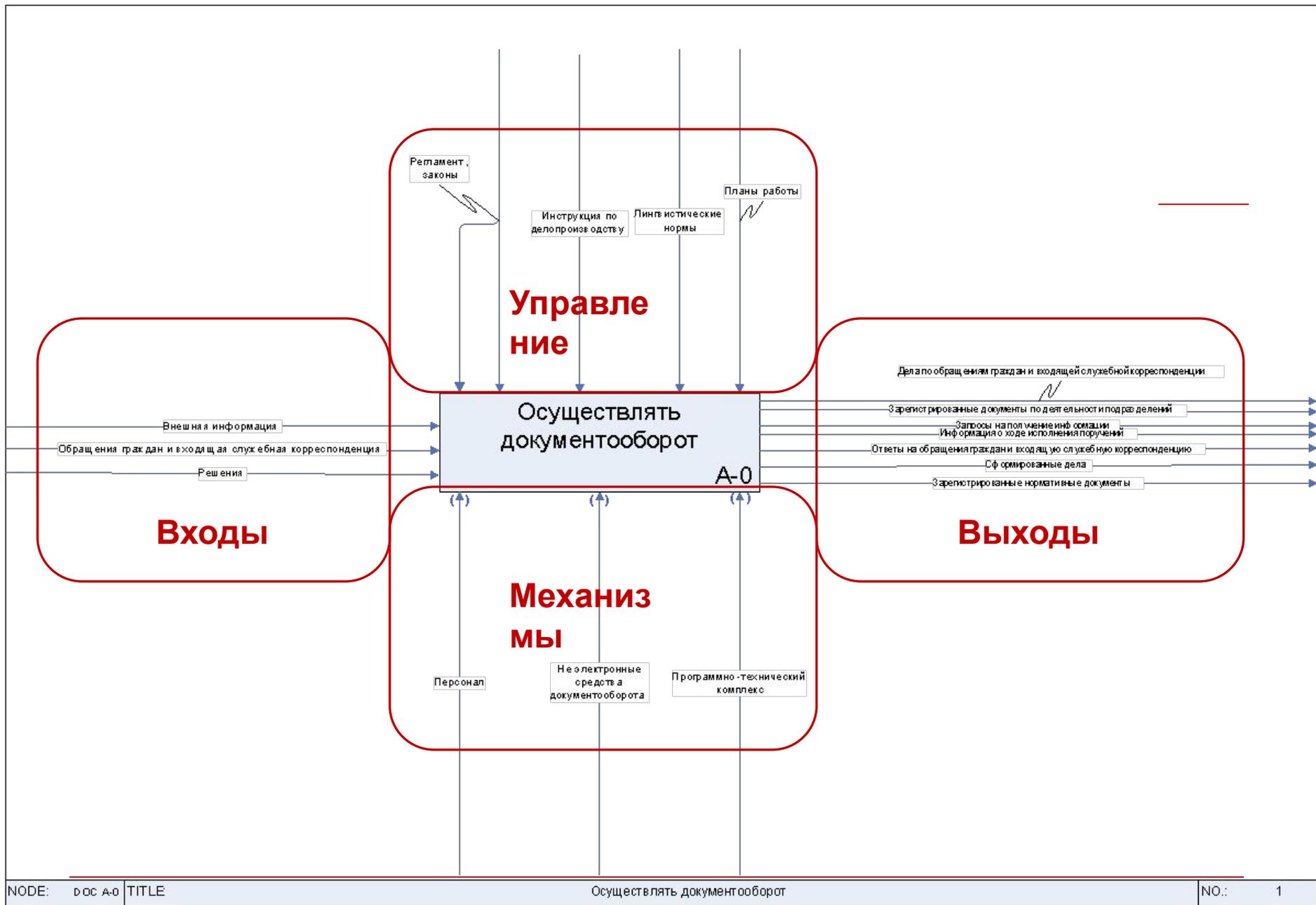
Нотация IDEF0

IDEF0 (Function Modeling)

Нотация моделирования, разработанная в 1981 году департаментом Военно-Воздушных Сил США в рамках программы автоматизации промышленных предприятий, которая носила обозначение ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing). Набор стандартов IDEF унаследовал свое название от этой программы (ICAM **DEF**inition).

Используется для описания процессов верхнего уровня.

Диаграмма процесса в нотации IDEF0 представляет собой отображение организации как набора функций (процессов) со следующими обязательными атрибутами - вход, управление, механизм, выход. Каждая функция (процесс) детализируется на нижележащих уровнях диаграммы.



NODE: ДС А-0	TITLE: Осуществлять документооборот	NO.: 1
--------------	-------------------------------------	--------

Нотация Процедура

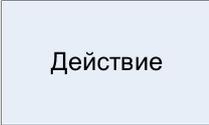
Процедура (Cross Functional Flowchart, функциональная блок-схема, “дорожки бассейна”, Swimlane)

Нотация моделирования, разработанная в 90-х годах на основе диаграмм, использовавшихся для представления алгоритмов и описания логики компьютерных программ.

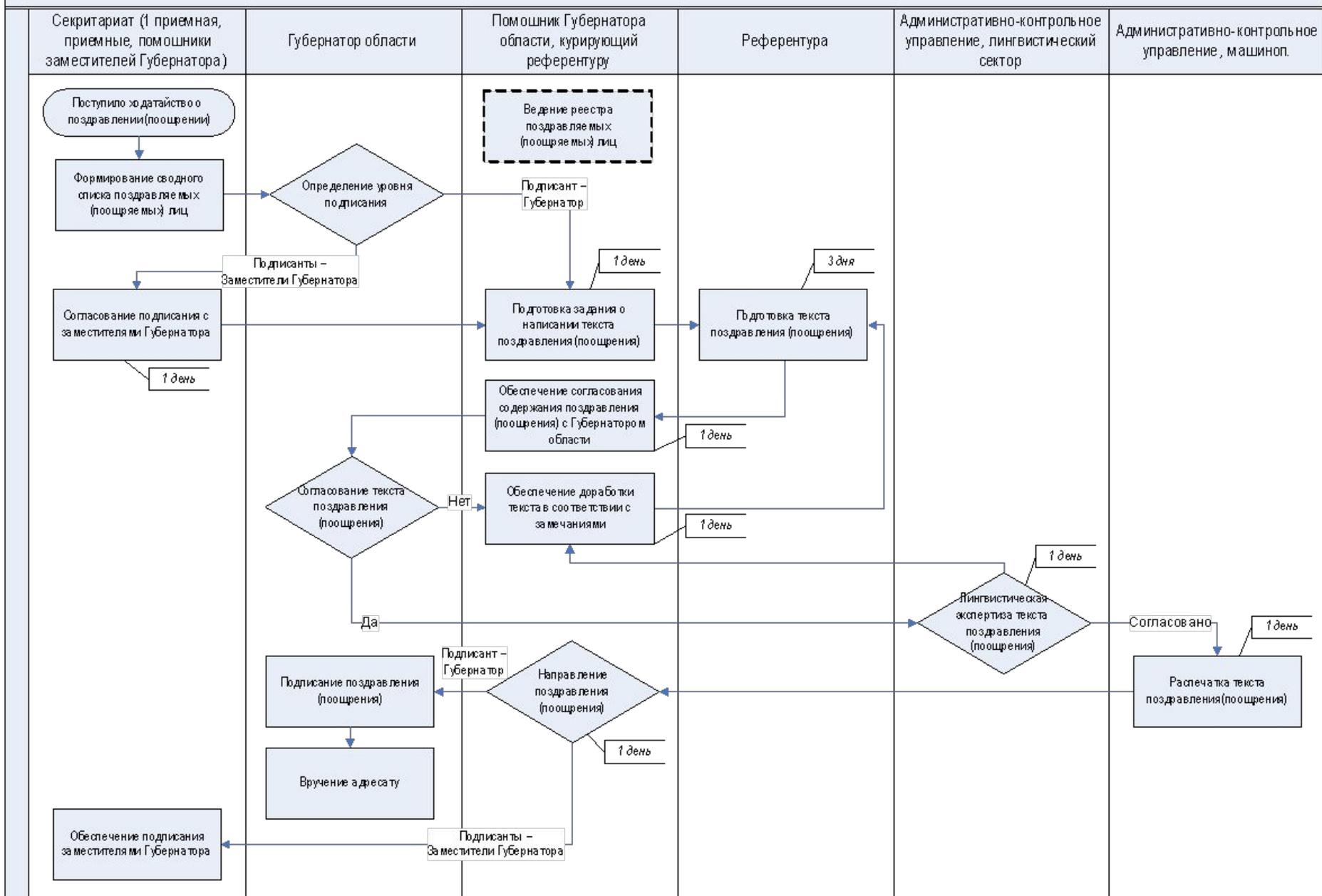
Используется для описания процессов нижнего уровня.

Диаграмма процесса в нотации Процедура представляет собой упорядоченную комбинацию процессов (действий) и решений, сгруппированных в строки (по горизонтали) или колонки (по вертикали) в соответствии с выполняющими их субъектами. Каждый процесс может быть декомпозирован на более низкие уровни.

Основные элементы (Процедура)

Элемент	Название	Описание элемента
	Процесс (действие)	Действие или набор действий с целью получения заданного результата.
	Решение (управляющее действие)	Действие, определяющее вариативность развития процесса в зависимости от управляющих критериев (решений).
	Событие	Состояние, запускающее или останавливающее процесс.
	Связь предшествования	Отображает последовательность выполнения процессов (действий).
	Поток объектов	Отображает входящие и исходящие потоки объектов (документов и т.п.)
	Колонка, строка (дорожка)	Субъект, связанный с выполнением действий, может представлять собой как конкретного субъекта (должность, подразделение, организация), так и роль (исполнитель, координатор, учредитель).

Подготовка поздравлений поощрений от имени Губернатора области и Правительства области



Простая и комплексная нотации BPMN

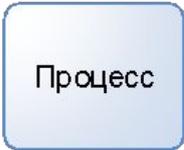
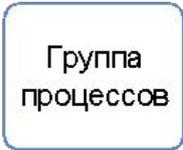
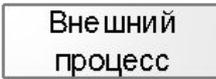
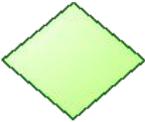
❑ Простая нотация (Simple Notation)

- Содержит ограниченный набор элементов BPMN
- Обеспечивает наглядность и восприятие моделей процессов широким кругом пользователей

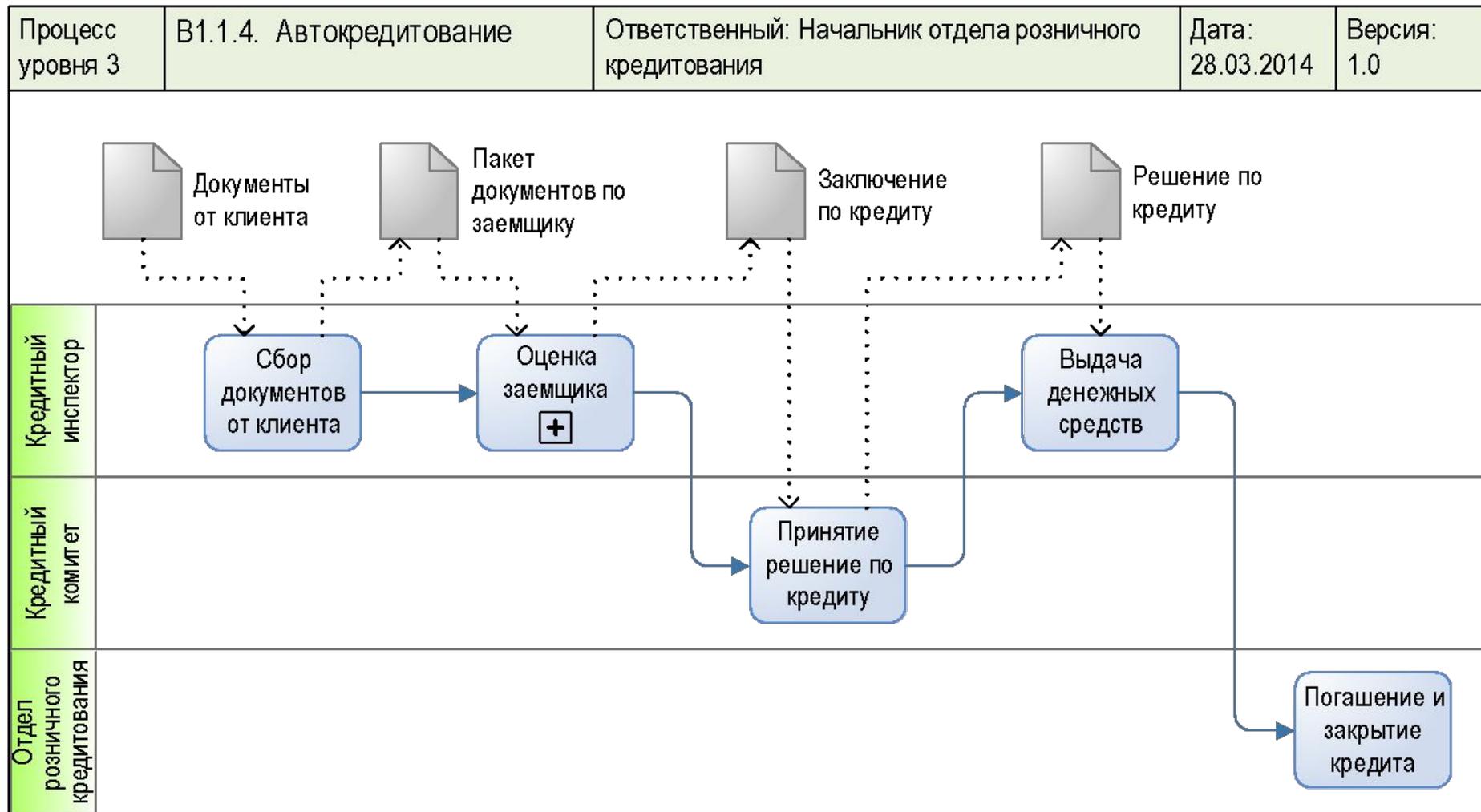
❑ Комплексная нотация (Powerful Notation)

- Содержит полный набор элементов BPMN
 - Обеспечивает моделирование более сложных ситуаций исполнения процессов
-

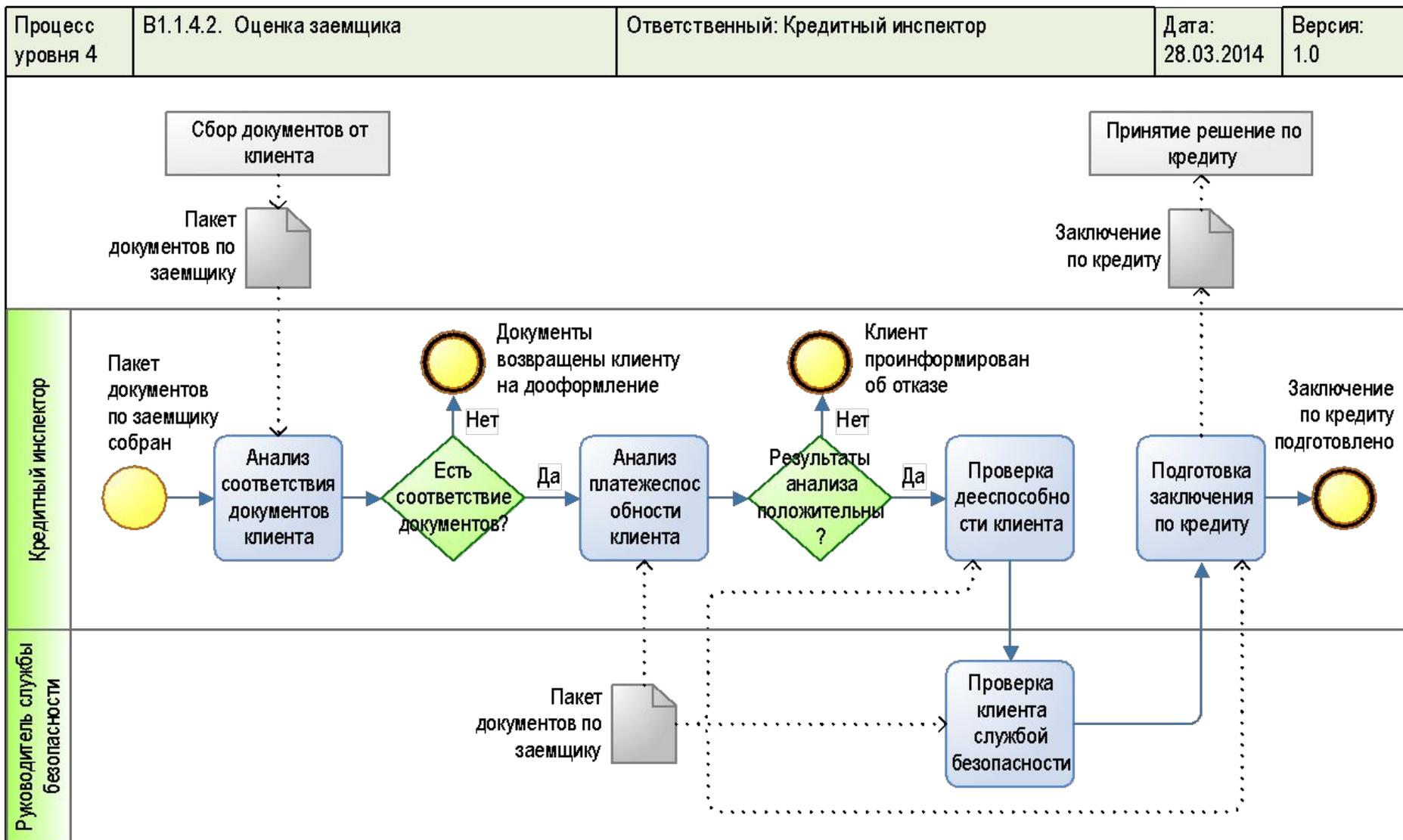
Элементы простой нотации BPMN

Категории	Элементы			
События	 Начальное	 Завершающее		
Процессы	 Процесс	 Декомпози- рованный процесс	 Группа процессов	 Внешний процесс
Шлюзы	 Исключающий ИЛИ			
Данные	 Объект данных			
Соеди- няющие элементы	 Поток следования	 Ассоциация направленная		
Зоны ответст- венности	 Пулы и дорожки - применяются для отображения организационных единиц, ролей и зон ответственности процесса.			
Дополни- тельные элементы	 Примечание	Применяется для отображения дополнительной информации к элементам диаграммы	 ИТ-система (программный модуль)	

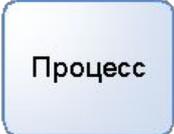
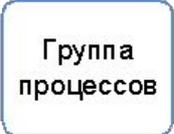
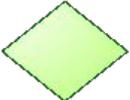
Пример схемы процесса верхнего уровня, разработанной в простой нотации BPMN



Пример схемы процесса нижнего уровня, разработанной в простой нотации BPMN



Основные элементы нотации BPMN

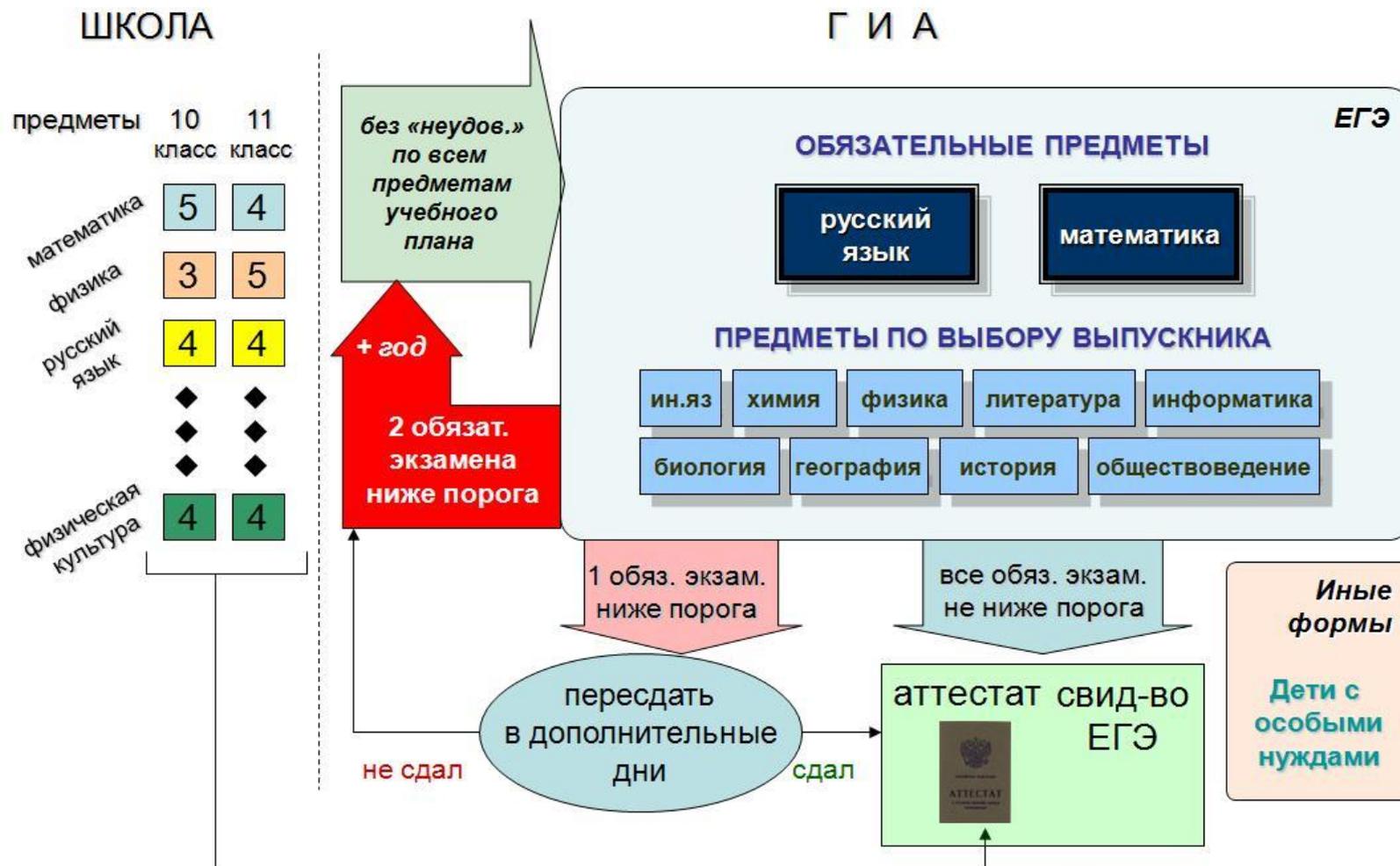
Категории	Элементы				
События	 Начальное	 Промежуточное	 Завершающее		
Процессы	 Процесс	 Декомпозированный процесс	 Группа процессов	 Внешний процесс	
Шлюзы	 Исключающий ИЛИ	 Исключающий ИЛИ (с маркером)	 Параллельный И	 Не исключающий ИЛИ	 Сложный
Данные	 Сообщение	 Объект данных	 Хранилище данных		
Соединяющие элементы	 Поток следования	 Поток сообщений	 Ассоциация		
Зоны ответственности		Пулы и дорожки - применяются для отображения организационных единиц, ролей и зон ответственности процесса.			
Дополнительные элементы	 Группа	Применяется для группировки элементов диаграммы	 Примечание	Применяется для отображения дополнительной информации к элементам диаграммы	 ИТ-система (программный модуль)

«Мягкие» правила построения схем бизнес-процессов

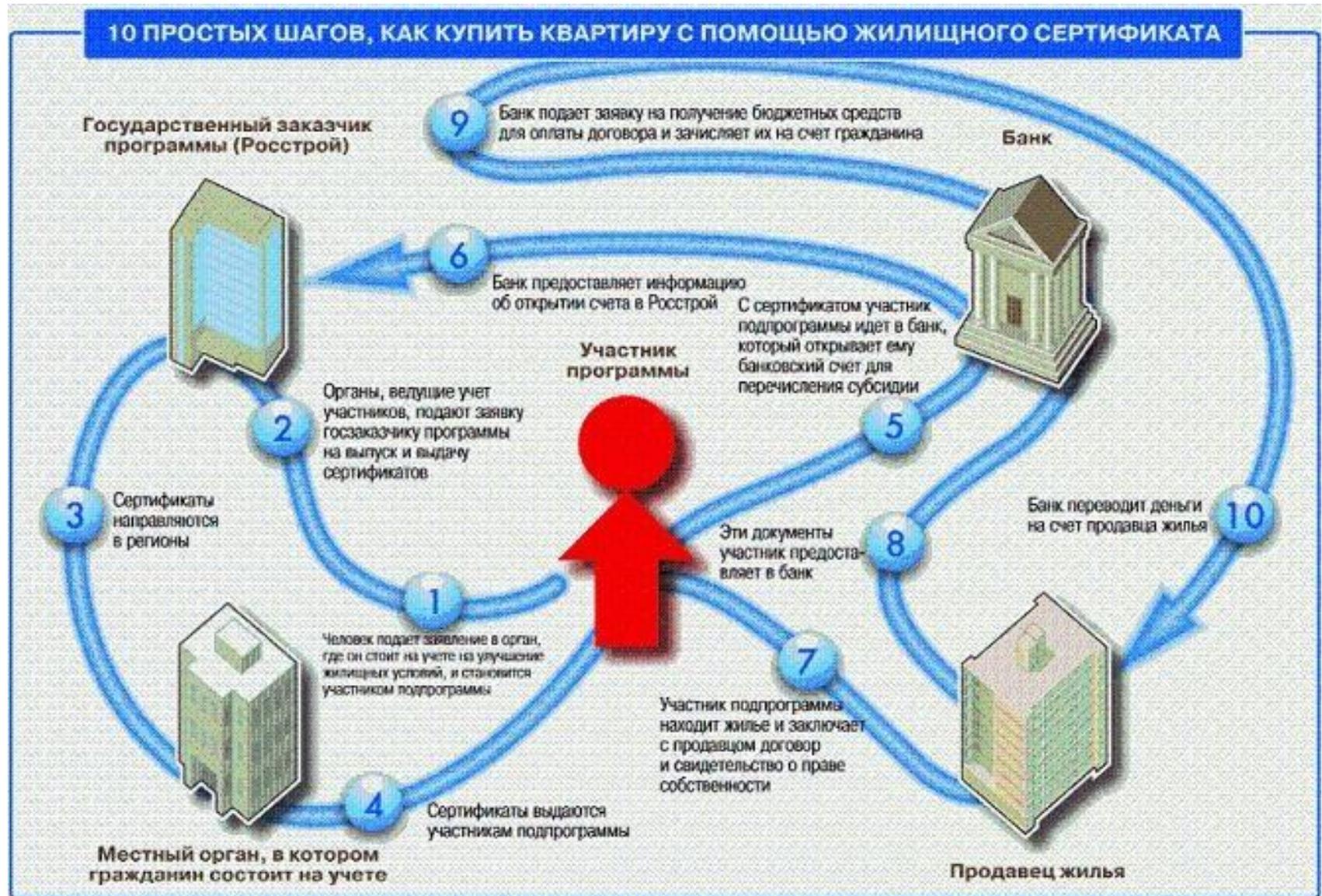
- ✓ Придерживайтесь метода моделирования, не изобретайте колесо
- ✓ Не пытайтесь моделировать все, слишком детальное моделирование отвлекает время, ведет к затратам и запутывает
- ✓ Делайте модели проще - отразив существенные свойства, останавливайтесь
- ✓ Соблюдайте оптимальное количество объектов
- ✓ Название процесса = Действие + Объект, над которым действие осуществляется

Примеры "нестандартных" схем бизнес-процессов

Государственная итоговая аттестация



Примеры "нестандартных" схем бизнес-процессов



Спасибо за внимание!

Кучеренко Д.В.