



Оптимизация бизнес-процессов

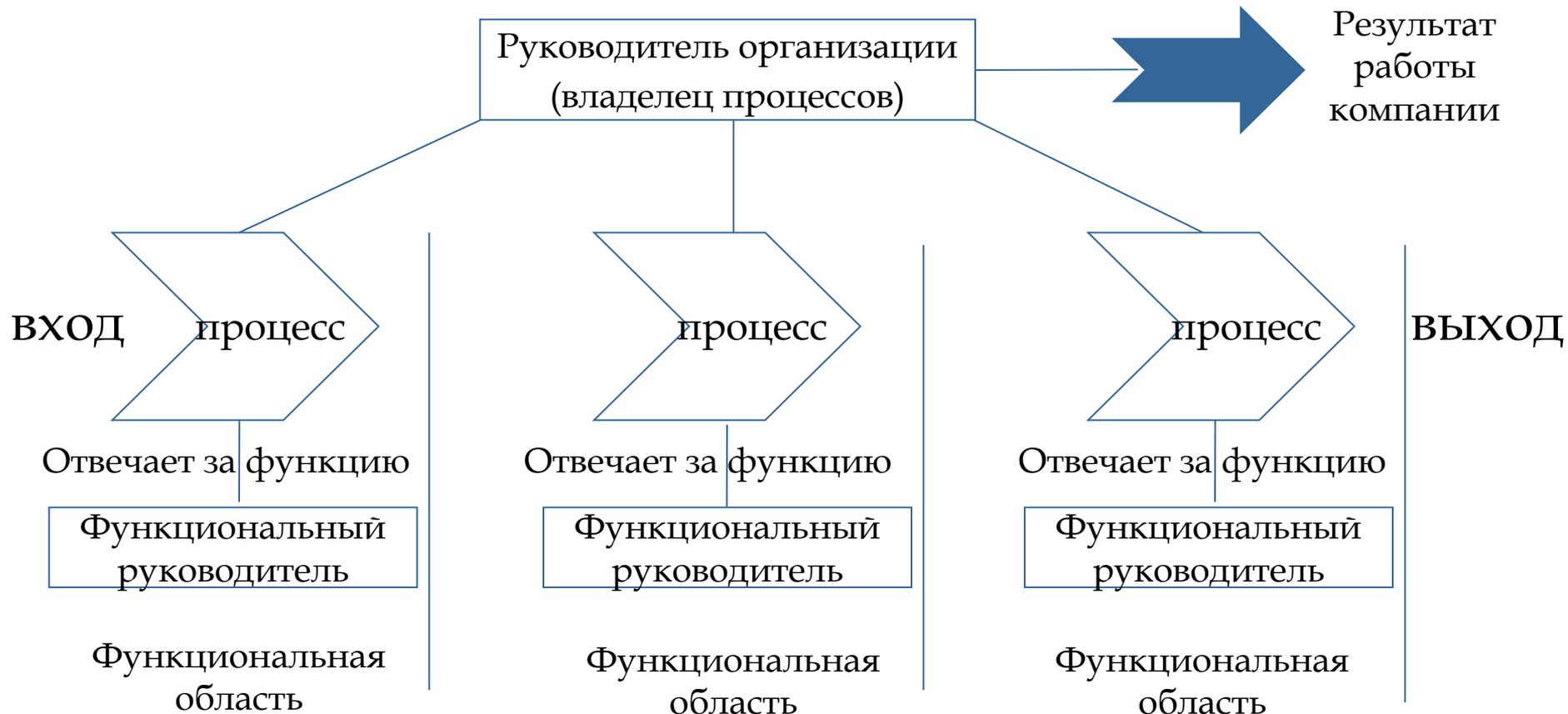


Основные определения

- **Бизнес-процесс** – последовательность действий, направленная на получение заданного результата, ценного для организации.
- **Подпроцесс** – бизнес-процесс, являющийся составной частью вышестоящего процесса.
- **Процедура** – бизнес-процесс нижнего уровня, содержащий последовательность конечных (не требующих дополнительной детализации) действий (функций).
- **Событие** – состояние, которое является существенным для целей управления бизнесом и оказывает влияние или контролирует дальнейшее развитие одного или более бизнес-процессов.
- **Владелец бизнес-процесса** – должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса
- **Исполнитель бизнес-процесса** – подразделение или должность сотрудника, ответственного за исполнение работы.
- **Входы бизнес-процесса** – ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.
- **Выходы бизнес-процесса** – объекты (материальные или информационные), являющиеся результатом выполнения бизнес-процесса, потребляемые другими бизнес-процессами или внешними по отношению к организации клиентами.
- **Модель бизнес-процесса** – графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность
- **Показатели бизнес-процесса** – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.
- **Показатели эффективности бизнес-процесса** – параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.
- **Нотация** – система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности. Нотация включает множество символов используемых для представления понятий и их взаимоотношений, составляющее алфавит нотации, а также правила их применения.

Функциональная модель управления

При модели управления, ориентированной на регламентацию работ через ФУНКЦИИ (функционально-ориентированная модель) единственным владельцем всех процессов в компании является её «первое лицо». Руководители более низкого ранга отвечают за исполнение функции, а не за бизнес-процессы.



Процессно-ориентированная модель управления

При модели управления, ориентированной на регламентацию работ через БИЗЕНС-ПРОЦЕССЫ (процессно-ориентированная модель), ответственность за результаты деятельности компании переносится на руководителей бизнес-процессов, теперь они отвечают за предоставление внутренних продуктов и услуг, а не за исполнение функций.

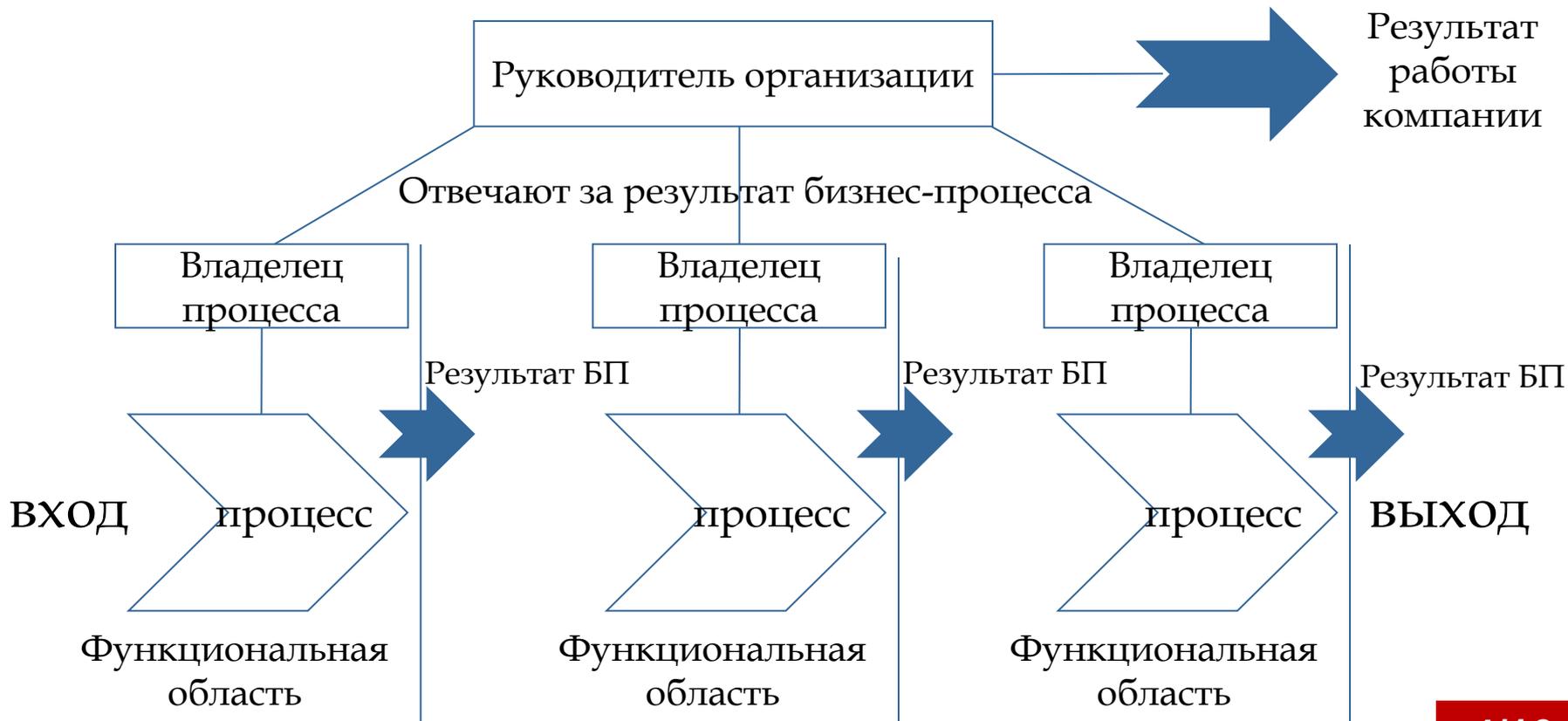
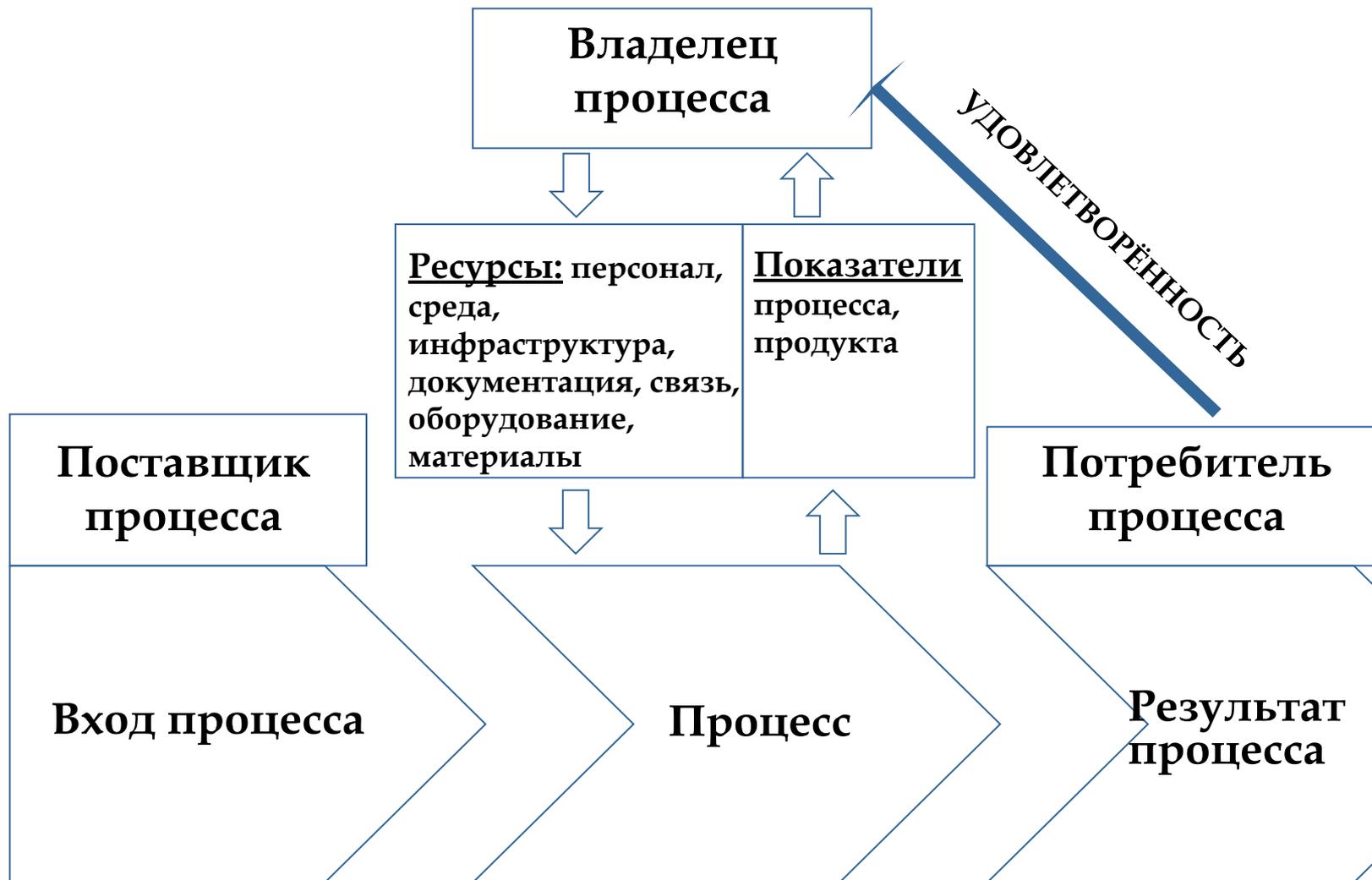




Схема бизнес-процесса

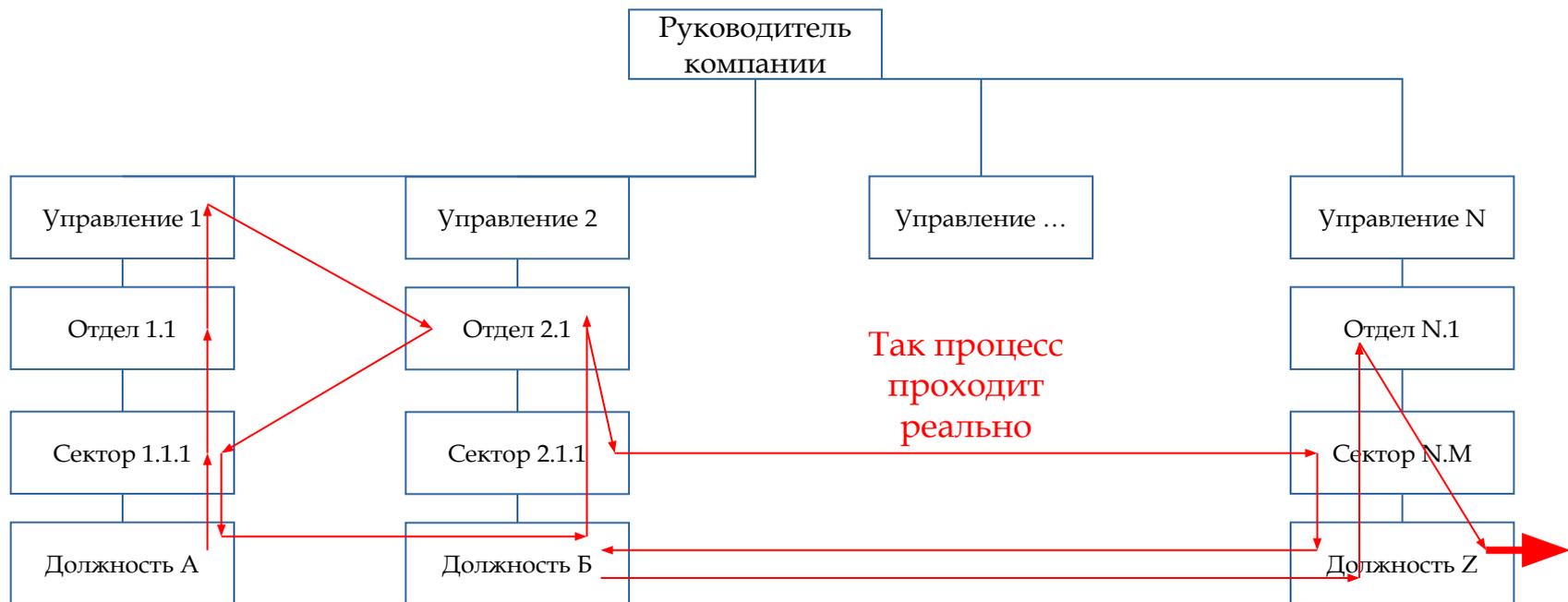




Типы бизнес процессов

Тип процесса	Характеристика
Основной процесс	Создание и предоставление потребителю основных продуктов и услуг. Добавляет продукции ценность . Результат – основные услуги и продукты
Вспомогательный процесс	Обеспечивает деятельность основных процессов. Добавляет продукции стоимость . Результат - ресурсы для основных процессов.
Процесс управления	Управление деятельностью всей компании. Результат – достижение целей компании

Недостатки функционального управления

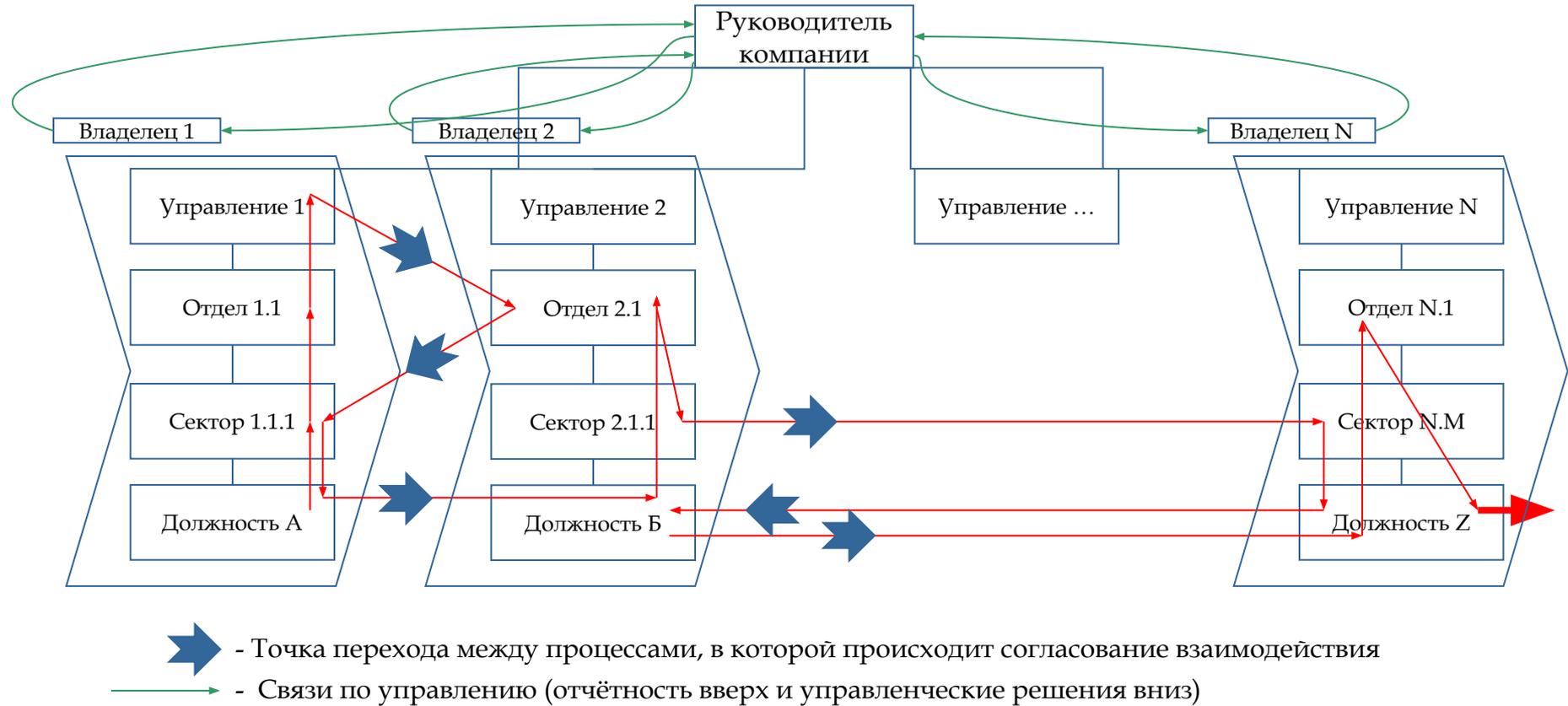


Недостатки функционального управления:

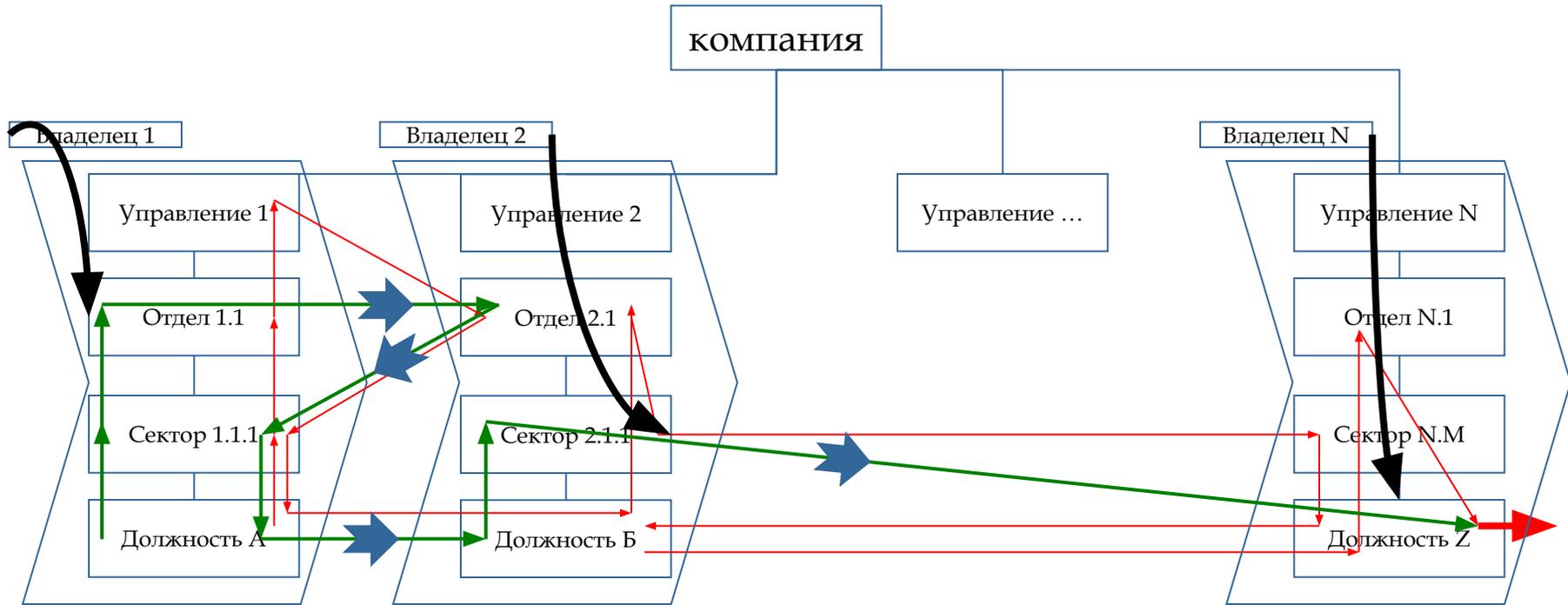
- **Функциональная иерархия искажает и замедляет ход бизнес-процесса**
- **Ориентация руководителей на увеличение численности персонала и усложнение организационной структуры (иерархия)**
- **Узкая специализация отдельных сотрудников и подразделений (проблемы на стыках)**
- **Слабое делегирование полномочий и ответственности, усложнение системы согласований (бюрократизм)**
- **Снижение эффективности ориентации деятельности подразделений на конечный результат**



Выделение бизнес-процессов



Достижение прямых эффектов от описания бизнес - процессов



→ - Устранённые лишние действия

→ - Новый ход процесса

→ - Делегирование полномочий



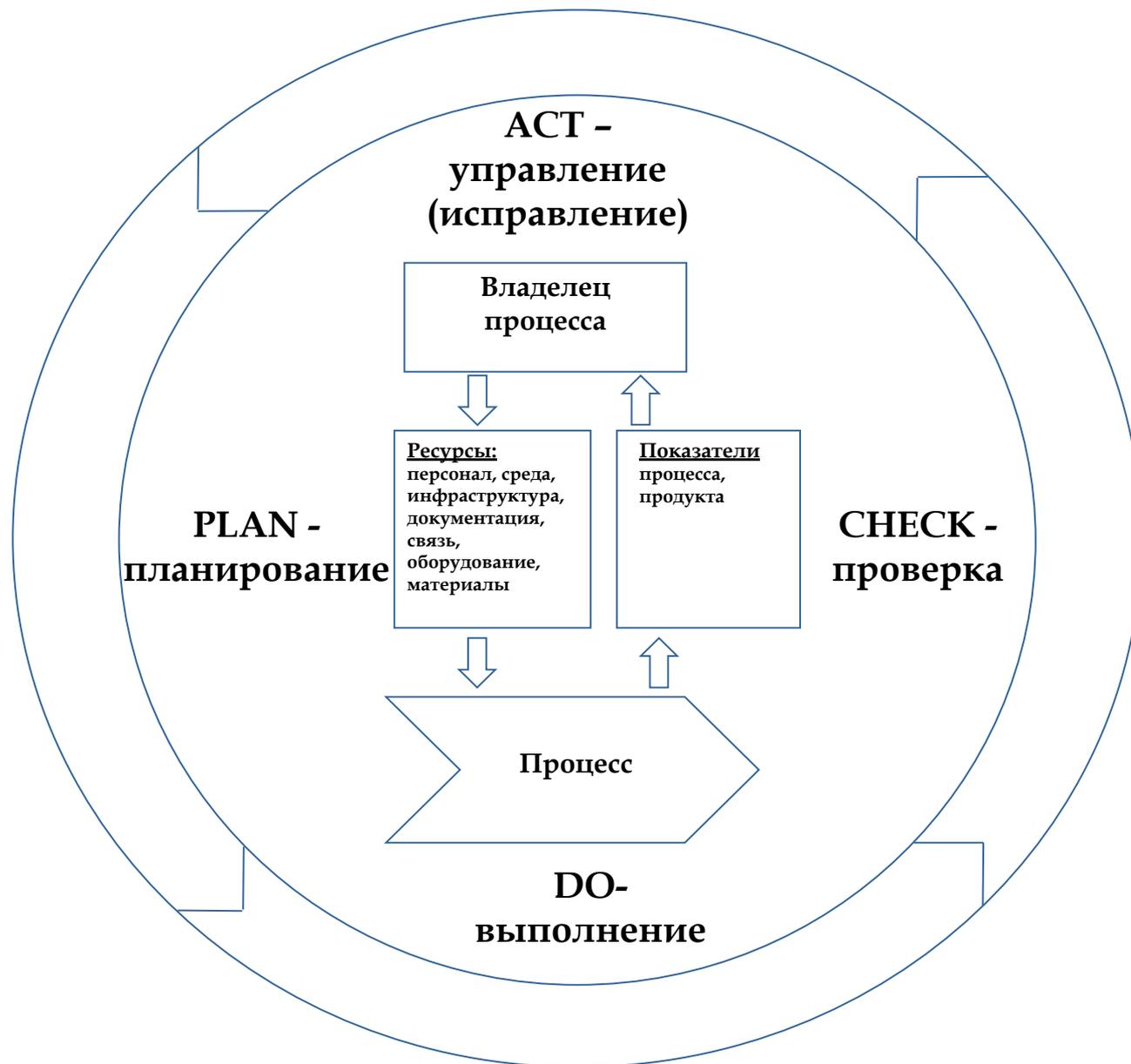
Эффекты от внедрения процессного управления

Внедрение процессного подхода позволяет повысить потенциал компании и добиться:

- Повышения управляемости и прозрачности компании
- Увеличения производительности труда исполнителей
- Сокращения потерь и убытков от неправильных действий сотрудников до 100%
- Минимизации времени обучения новых сотрудников
- Снижения зависимости от “ключевых” сотрудников
- Разгрузки Топ-менеджеров от "текучки" и предоставить им возможность заниматься стратегическими задачами
- Снижения трудоемкости работ по проектированию и актуализации системы управления в 2-3 раза



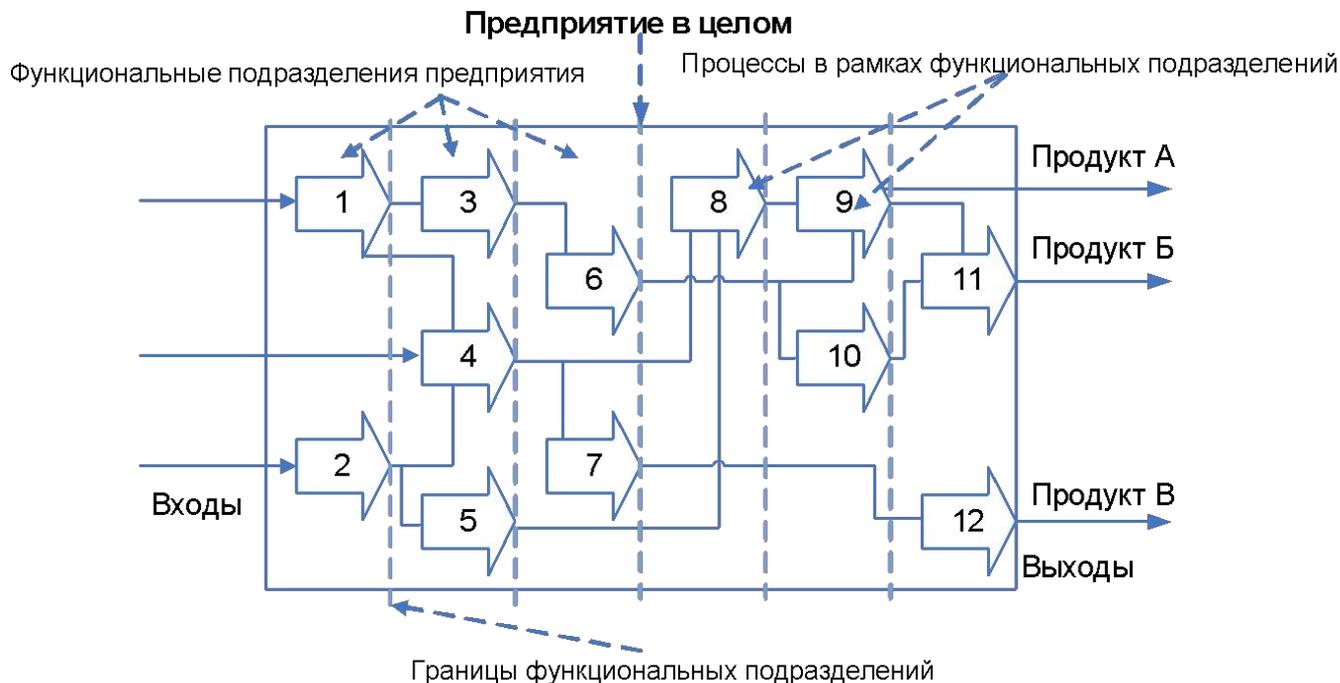
Процесс усовершенствования процесса – ПОСТОЯНЕН!





Для внедрения процессного подхода необходимо:

1. выявить процессы
2. определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь,
3. определить критерии и методы, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны,
4. обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга,
5. наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов, а также
6. реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.



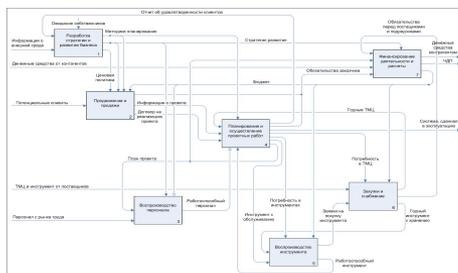


Нотации моделирования бизнес-процессов

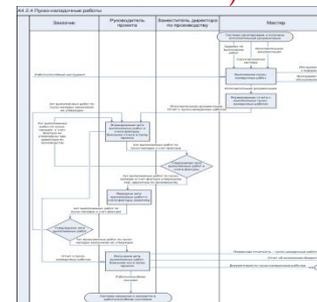
Модели бизнес-процессов будут создаваться, в зависимости от уровня и границ процесса в двух нотациях

IDEF0

IDEF – ICAM Definition. ICAM – сокращение от Integrated Computer Aided Manufacturing (Интегрированное компьютеризированное производство).



Процедура (Cross Functional Flowchart)



Уровень модели	Используемая нотация	Комментарий
0	IDEF0 (контекстная диаграмма)	Модель, выполненная в нотации IDEF0, имеет контекстную диаграмму верхнего уровня A-0, на которой объект моделирования представлен единственным блоком с граничными стрелками. Стрелки на этой диаграмме отображают связи объекта моделирования с окружающей средой. Диаграмма A-0 устанавливает область моделирования и ее границы.
1		1 уровень содержит процессы верхнего уровня модели.
2	IDEF0	2 уровень содержит декомпозицию процессов верхнего уровня. Например, процесс второго уровня «Продвижение продуктов» может быть декомпозирован на подпроцессы 3 уровня: <ol style="list-style-type: none"> 1. Группировка клиентов и анализ клиентской базы 2. Разработка программы удержания клиентов 3. Определение потребности по привлечению новых клиентов 4. Разработка комплекса продвижения продуктов на целевые рынки 5. Проведение мероприятий комплекса продвижения
3 и далее	Процедура	На 3 уровне происходит смена нотации моделирования. 3 уровень при корректной декомпозиции будет представлять собой работы – наименьшие возможные процессы, создающие минимальный отделимый результат, за отдельные действия внутри работы будут отвечать конкретные должностные лица.



Чётко регламентированные процессы являются основой для:

- Системы Сбалансированных Показателей
- Системы Менеджмента Качества
- Внедрения Информационных Технологий
- Оптимизации численности персонала на основе функционально-стоимостного анализа и имитационного моделирования
- Поддержания в актуальном состоянии системы управления с помощью соответствующей действительности и практически применяемой документации
- Непрерывного улучшения показателей деятельности Компании





Требуемые мероприятия

Мероприятия	Сроки выполнения
1. Выделение бизнес-процессов, и определение их владельцев, и зон ответственности	1-2 месяца
2. Описание бизнес-процессов (как есть)	4-5 месяцев
3. Описание бизнес-процессов (как будет) и согласование с их владельцами	2-3 месяца
4. Разработка показателей эффективности бизнес-процессов (ССП) и их регламентация	5-6 месяцев
5. Разработка планов и ТЗ для автоматизации утверждённых бизнес-процессов	1-2 месяца



Спасибо за внимание!