

Лекция #2. ВВЕДЕНИЕ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.

На этой лекции мы:

1. Узнаем, что такое бизнес-процесс и какие у него характеристики;
2. Поговорим про то, для чего необходимо моделировать бизнес-процессы;
3. Изучим основные виды бизнес-процессов.

Основные термины:

Процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Бизнес-процесс – это набор функций в определенной последовательности, который в итоге обеспечивает ценность для внутреннего или внешнего клиента.

План лекции

Введение

Бизнес-процессы

Характеристики бизнес-процессов

Типы бизнес-процессов

Назначение процессного моделирования

ВВЕДЕНИЕ

Здравствуйте! Добро пожаловать на курс по «Бизнес-процессам»! Меня зовут Алина Загидуллина, я автор этого курса в компании GeekBrains. Я более 4 лет работала в операционном консалтинге в большой четверке (Deloitte, KPMG) с фокусом на проекты по оптимизации бизнес-процессов и разработке программ диджитализации. Делала проекты для различных индустрий, среди которых - ритейл, нефтяная промышленность, телеком, банки и транспорт. Также работала в Mail.ru Group, в отделе аналитики и эффективности, где разрабатывала сценарии развития для таких продуктов как Вконтакте, GeekBrains, Юла, Delivery Club, Одноклассники и многих других.

Сегодня вас ждет урок об основах бизнес-процессов. Мы рассмотрим следующие моменты:

- Что такое бизнес-процесс и какие есть виды;
- Проведем обзор основных бизнес-процессов компании;
- И поговорим про назначение процессного моделирования.

БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Для начала разберем, что из себя представляет сам процесс.

Это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Если говорить простыми словами, то это набор последовательных действий, направленных на получение заданного результата. Ключевые слова: набор (несколько действий), последовательность (действия должны следовать логически друг за другом), результат (для чего осуществляется процесс).

Если же мы говорим про бизнес-процесс, то мы имеем в виду тот процесс, который происходит в рамках компании.

Бизнес-процесс (далее БП) — это набор функций в определенной последовательности, который в конечном итоге обеспечивает ценность для внутреннего или внешнего клиента.

Вот несколько примеров:

- На почту приходит заявка от клиента, и менеджер идёт по скрипту: звонит, согласовывает условия оплаты, доставку, другие детали.
- Поставщик еженедельно привозит в магазин партию мороженого.
- Перед тем как отправить договор клиенту, текст согласовывают у юриста.

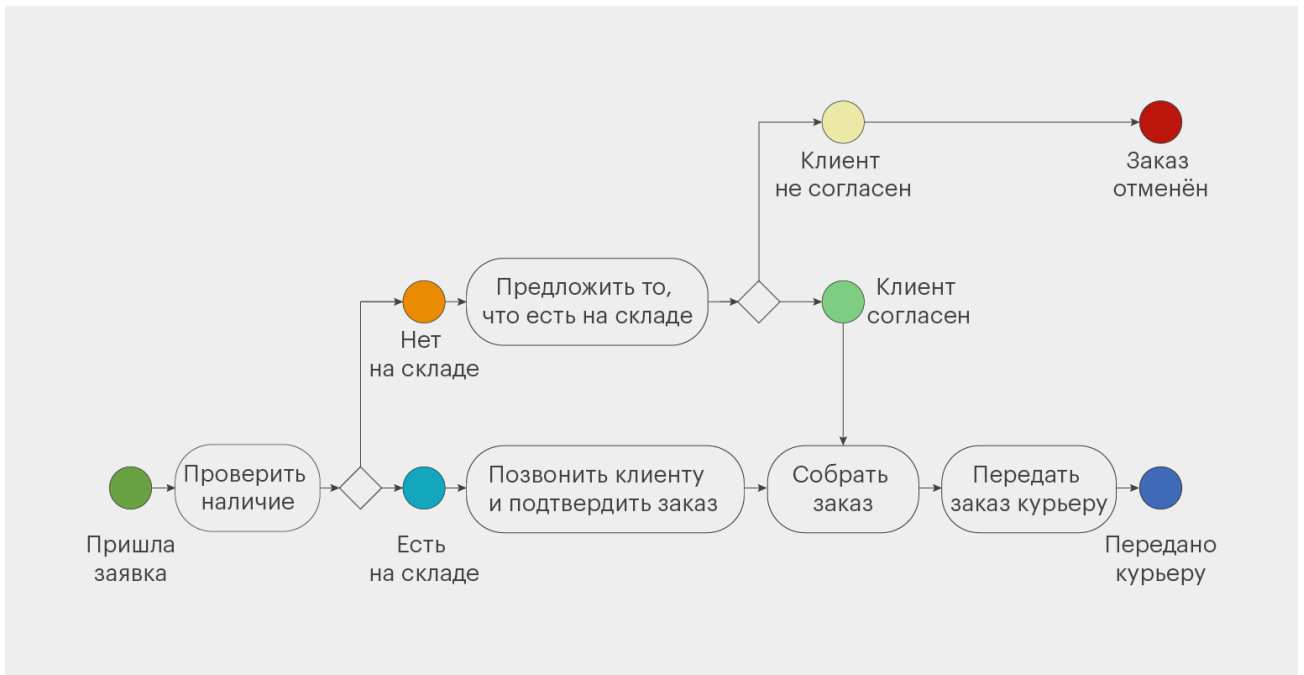
Всё это бизнес-процессы.

Обычно бизнес-процесс визуализируют в виде блок-схемы, то есть в графическом виде с подробным описанием каждого шага.

Так, например, выглядит упрощённый алгоритм бизнес-процесса в интернет-магазине:



Чтобы получить полный алгоритм процесса, описывают все возможные варианты действий в случае, если что-то идёт не по плану. Например, решают, что делать, если клиент заказал товар, а его нет на складе.

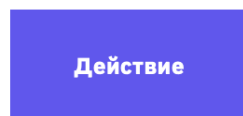


Составляющие БП: стартовое событие (триггер), алгоритм выполнения, результат.

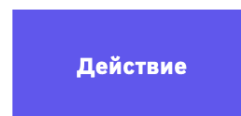
Входящее событие



Действие



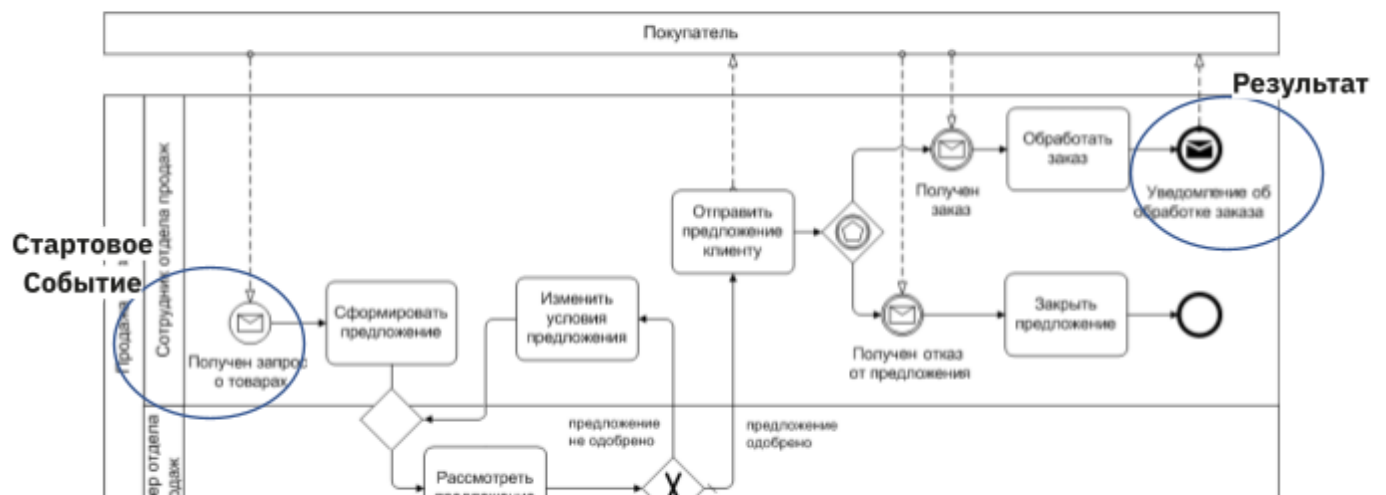
Действие



Результат



Последовательность шагов и логика процесса – это **алгоритм выполнения**



Как на картинке в процессе «Обработка заявки»:

Стартовое событие – получен запрос

Последовательность шагов в процессе – это алгоритм выполнения

А обработанный запрос и «уведомление об обработке» - это результат процесса.

ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

результативность – характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей;

определенность – отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию;

управляемость – характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов/услуг, отвечающих определенным целевым показателям;

эффективность – отражает, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса;

повторяемость – характеризует способность процесса создавать выходные потоки с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях;

гибкость (адаптируемость) – способность процесса приспосабливаться к изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность;

стоимость процесса – определяет совокупную стоимость выполнения функций процесса и передачи результатов от одной функции к другой.

Бизнес-процесс всегда происходит с участием людей. Полностью автоматизированный процесс — это технология.

Например, если вы для того, чтобы купить подписку, вводите данные о своей карте в iPhone впервые, вы совершаете бизнес-процесс “предоставление финансовой информации” с компанией Apple. Триггером которого было решение оформить подписку, процессом - заполнение необходимых полей, результатом - предоставленная информация для успешного списания. Если карта одна, и вы разрешили ее использовать для автопродления и покупок, компания Apple будет использовать введенные данные по умолчанию, то есть бизнес-процесса не станет до тех пор, пока вы не вмешаетесь в него вновь.

Бизнес-процесс обязательно описан. Без описания он таковым не является.

Проще говоря, пока мы не описали бизнес-процесс, мы даже не можем быть уверены, что он существует, так как не можем проверить его характеристики.

Началом бизнес-процесса всегда является внешнее событие.

Необходимо помнить, что внешним оно должно являться к нам как к поставщику результата, а не как к бизнесу/компании/семье и т.д. Представим себя складской логистикой, и наши процессом назовем размещение товаром на складах. Для этого нам необходимо, чтобы эти товары к нам попали от транспортной логистики. Несмотря на то, что для всей компании мы с транспортниками являемся “функцией

логистики”, друг для друга мы - внешние функции. Далее по процессу мы будем внешними с функцией производства или продаж в зависимости от того, что за товары хранятся на складе.

Окончанием бизнес-процесса всегда является ценностный результат для потребителя.

Если результат не достигается при описании процесса, значит процесс еще не закончен, и его нужно описывать до тех пор, пока не придем к финалу. То есть процесс не может быть закончен на этапе “анализ данных”, так как анализ не производится просто так, он производится для того, чтобы был сформирован отчет, принято решение, произведено действие.

Типы бизнес-процессов

1. **операционные (основные)** - основная деятельность организации, которая создает поток доходов - создание продуктов/услуг и их добавленной стоимости (снабжение, производство, маркетинг, продажи и пр.);
2. **поддерживающие** - обслуживание организации (бухучет, управление персоналом, service desk).
3. **управляющие** - БП, управляющие функционированием системы (корп. управление и стратегический менеджмент);

В разных секторах бизнеса один и тот же процесс может относиться к разным видам.

Например, для крупной производственной компании разработка ИТ-продуктов является поддерживающим процессом. А для компании, специализирующейся на выпуске софта, этот же процесс будет основным.

Необходимо помнить, что для некоторых бизнесов процессы с одним и тем же названием могут быть и основными, и поддерживающими, если речь идет, например, об аутсорсинге поддерживающих функций.

У компании, оказывающей услуги аутсорсинга бухгалтерии, процессов “расчет заработной платы” будет как минимум два. Первый - расчет заработной платы для клиентов, и это основной процесс компании, а также расчет заработной платы сотрудникам этой компании. Это поддерживающий процесс.

Или для компании, оказывающей консалтинговые услуги в управлении: формирование стратегических целей может быть услугой, то есть основным процессом. А может быть и процессом внутреннего целеполагания, то есть управляющим.

У этих процессов совершенно разные стартовые события, алгоритмы выполнения, и результаты, а также разные исполнители и клиенты.

Предлагаю остановиться на каждом виде чуть подробнее и разобрать на примере компании, чтобы научиться правильно идентифицировать каждый вид процессов.

Возьмем к примеру компанию-маркетплейс (аналог Ozon, Yandex.Market)

Итак, основные процессы - процессы, ради которых начинали бизнес и которые приносят прибыль. Это, например, производство, оказание услуг, продажа товаров.

В нашем примере какие процессы будут основными?

- Управление продавцами (регистрация, онбординг, валидация)
- Управление ассортиментом (добавление товаров продавцами, публикация товара, валидация, модерация контента, анализ цен предложений)

- Управление акциями и специальными предложениями (создание акции, применение акции на корзину покупок)
- Управление заказами (оформление заказа (разными способами), подтверждение, упаковка и отправка, доставка и оплата, обратная связь)
- Управление отменами (отмена, рекламации, возврат)
- Управление денежными средствами (пополнение счета, взаиморасчеты, холдирование комиссии, спасении комиссии, возврат комиссии, возврат неиспользованных денежных средств)

Очень важно на самом первом этапе именно разобраться в основных процессах — без них компания не сможет получать доход. Остальные процессы тоже важны, но какое-то время бизнес без них справится. Скорее всего, они будут работать сами по себе, без отладки. С основными так не выйдет.

Если мы в нашем примере не организуем работу продавцов - то их просто напросто не будет в нашем сервисе, а значит маркетплейс не будет получать доход.

К тому же если основные процессы отлажены плохо, клиент будет недоволен. Допустим, ИП производит кухни на заказ. Один из основных процессов — поставка итальянских столешниц из бука.

Предприниматель обещает монтаж через месяц после предоплаты, но поставщики подводят — столешницы приезжают через три месяца. Сроки сорваны, клиент ругается. Причина — плохая отладка основного бизнес-процесса.

Основные бизнес-процессы — от организации поставок до продажи продукта — создают ценности для потребителя.

Перейдем к поддерживающим.

Вспомогательные процессы помогают поддерживать основные процессы, но напрямую денег не приносят. Это, например, обслуживание конвейера на фабрике, ведение бухучёта, работа юристов.

В нашем случае (и очень часто во всех остальных случаях), это:

- Поддержание инфраструктуры (планирование бюджета, управление финансами, бухгалтерский учет, юридическое обеспечение, отчетность);
- Техническое обеспечение (содержание офисов и цехов, сервисное обслуживание оборудования);
- Информационное обеспечение (внедрение систем контроля и безопасности, управление хранением и получением информации);
- Документооборот;
- Управление персоналом (создание и управление стратегией человеческих ресурсов, развитие и подготовка работников);
- Экономическая безопасность;
- Экология (мероприятия по охране окружающей среды).

И наконец управленческие: операции по управлению остальными процессами. С их помощью ничего не производят, но без них ничего не работает. К ним относятся, например, составление плана продаж, подготовка квартальных отчётов, обсуждение и принятие решений.

Иногда также выделяют процессы развития.

Процессы развития - совершенствование бизнес-системы компании (внедрение бережливого производства, новейших технологий, реинжиниринг и модернизация).

Процессы развития нужны для совершенствования и оптимизации основных процессов. Например, для разработки нового рецепта или автоматизации производства.

Процессы в компаниях

В каждой компании свои бизнес-процессы.

Нет единого шаблона, каждый бизнес индивидуален. При работе в консалтинге мы с командой анализировали и описывали тысячи разных процессов, но пока не встречали одинаковых. Даже у прямых конкурентов внутренняя кухня различается.

Допустим, по соседству работают два салона красоты — «Ноготочки» и «Маникюр 24/7». Обе ведут предварительную запись клиентов.

Сотрудники «Ноготочков» обрабатывают заявки по телефону и записывают данные о клиентах в общий журнал.

А на ремонт в «Маникюр 24/7» можно записаться через сайт, в мессенджерах или соцсетях — выбрав время и мастера. Кроме того, в «Маникюр 24/7» есть CRM, которая по SMS напоминает клиентам, в какой день и на какое время они записаны. Да, у обоих салонов красоты одинаковый набор и качество услуг, но процесс записи у «Маникюр 24/7» отлажен лучше.

Зачем нужно управлять бизнес-процессами

По своей сути бизнес-процесс — это инструкция: кто, что, когда, где и как должен сделать. Если инструкции нет, задачу могут понять не так или забыть о ней.

Чтобы в компании всё работало по плану, а бизнес не терял деньги, процессами нужно управлять. Вот три главных результата, которые это даст.

1. Систематизация и отладка работы. Если бизнес запущен, процессы уже существуют сами по себе. Управление помогает собрать их в единый механизм и заставить работать на стратегическую цель. Каждый процесс нужно настроить так, чтобы он давал частный результат и одновременно повышал эффективность всего бизнеса.

Например, основной процесс ресторана — готовка. Частный результат — еда для посетителей, этот результат генерирует выручку. Если блюда будут вкусными и их будут готовить за десять минут, покупатели останутся довольны. Оставят хороший отзыв, расскажут знакомым и придут снова. Популярность ресторана вырастет, как и доходы. Так, производя частный результат, компания работает на стратегическую цель.

2. Визуализация. Видно, кто какие задачи выполняет, где и с помощью чего. Это помогает найти уязвимости бизнеса, избавиться от дублирующих операций и понять, какие процессы можно оптимизировать.
3. Стандартизация. Если на каждый процесс в компании есть инструкция, сотрудники быстрее решают задачи, а новичкам проще освоиться. Пример такой инструкции — скрипт, по которому продавец работает с клиентом. Другой пример — алгоритм на случай, если заканчивается запас товара на складе.

Как управлять бизнес-процессами

Управление бизнес-процессами — тоже процесс. Есть разные подходы, один из популярных - DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control. Подход предполагает пять этапов управления:

- Define — определение. Выделяем и подробно описываем бизнес-процессы компании. Уточняем, кто участвует, какие документы нужны, какие используются ресурсы.
- Measure — измерение. Определяем метрики: сколько стоит процесс, сколько он длится, сколько людей участвует, сколько раз в квартал или в год он повторяется.
- Analyze — анализ. Смотрим на показатели эффективности и изучаем процесс: что можно улучшить, ускорить, оптимизировать.

- Improve — совершенствование. Модифицируем процессы и внедряем их в работу.
- Control — контроль. Снова снимаем метрики, смотрим результаты, делаем выводы. Если что-то пошло не так — повторяем все циклы DMAIC заново.

Кто вообще все это делает?

Основные участники управления бизнес-процессами:

- Архитектор процессов — отвечает за описание и проектирование бизнес-процессов.
- Процессный аналитик — отвечает за построение, внедрение, мониторинг и оптимизацию бизнес-процессов.
- Владелец процесса — отвечает за исполнение бизнес-процесса от начала до конца, в соответствии с определенными целевыми показателями эффективности и в конечном итоге за создание ценности для потребителя[3].

ПОТРЕБИТЕЛЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Давайте немного поговорим и про внутреннего/внешнего клиента бизнес-процесса, то есть про того, для кого этот бизнес-процесс в целом происходит.

Любой бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Даже если вы вяжете на заказ, у вас тоже есть свои бизнес-процессы: есть потребитель и есть продукт, который вы производите, чтобы удовлетворить его запрос. Есть определенная последовательность действий, которая приводит к нужному результату: вы принимаете заказ, покупаете пряжу, вяжете, отдаете готовую вещь клиенту.

Потребитель процесса — субъект, который использует его результаты. Потребитель бывает внешним и внутренним по отношению к организации.

Внешний характерен для материального взаимодействия. Так, внешним потребителем будет клиент, которому вы продаёте товар или оказываете услугу.

Внутренний потребитель находится в самой организации и решает отдельные задачи внутри коллектива.

Например, есть бухгалтер, который начисляет зарплату, — потребителем его процесса будет сотрудник. Он эту зарплату получит. Есть менеджер, который составляет отчёт по продажам, — потребителем процесса будет вышестоящий начальник. Он будет использовать результаты отчёта для принятия решений.

Назначение процессного моделирования

Цель моделирования БП в первую очередь зависит от стратегических целей компании и/или от сценариев планирования.

Внешние триггеры проектов моделирования:

- **Изменение законодательства** - например, принятие закона о применении электронных трудовых книжек или участие в проекте по тестированию инициатив
- **M&A** - например, компанию поглощает крупный холдинг, и для установки корпоративных программ и внедрения общего корпоративного управления необходимо выстроить бизнес-процессы в соответствии с общим подходом холдинга. Для того, чтобы понимать, как изменить существующую ситуацию, ее необходимо описать “как есть”, то есть смоделировать все существующие бизнес-процессы.
- **Обратная связь от клиентов**

- **Форс-мажоры**

Принятые решения об улучшении, оптимизации, кризис-менеджмент.

- **Фиксирование** текущего состояния деятельности компании для принятия дальнейших решений
- **Оптимизация** - в компании может быть поставлена цель по оптимизации основным или поддерживающих процессов. Автоматизация является одним из способов оптимизации.
- **Автоматизация** - в компании просто может быть принято решение об автоматизации всего, оно может быть продиктовано как актуальными трендами, так и амбициозностью руководства. Для того, чтобы понимать, как автоматизировать, необходимо сначала зафиксировать то, что придется автоматизировать.
- **Изменение технологии работы** - принятие решения о реструктуризации бизнеса или изменении организационной структуры компании. Ситуация примерно такая же, как в случае со сделками поглощения и объединения, за исключением того, что речь больше идет о передаче описания существующей ситуации в конкретной функции, а не компании в целом.

Аудит.

- **Аудит** - экспертная проверка финансовой и хозяйственной деятельности компании. Может быть как внешний (для формирования финансовой отчетности установленной периодичностью) так и внутренний, нацеленный на проверку законности, эффективности, подтверждению применяемых технологий для получения каких-либо премий и/или подтверждения доходов-расходов при проверке регуляторами.
- **Аудит рейтинговых компаний** для присвоения ранкинга/рейтинга.

- **Аудиторские заключения** являются основой принятия решений на фондовых рынках.

Оптимизация бизнес-процессов

Остановимся на пункте, который связан с оптимизацией, так как его мы касаться будем чаще всего.

Описываем и анализируем процессы мы не просто так. А с целью их улучшить. Мы еще будем говорить об оптимизации более подробно на следующих уроках, но здесь важно ее затронуть, чтобы понять для чего мы так привязались к бизнес-процессам.

Оптимизация бизнес-процессов — любое их изменение, которое даёт положительный результат. Например, упрощение или ускорение работ, повышение производительности сотрудников, снижение затрат. Если в алгоритме было 11 действий, а стало 8, сотрудник тратит на них меньше времени. Значит, процесс оптимизирован.

Моделирование и описание бизнес-процессов — это тоже оптимизация. Если раньше не было понятных алгоритмов и инструкций, а теперь они есть, — процесс улучшен.

Иногда к оптимизации бизнес-процессов относят сокращение сотрудников. Это не совсем верно. Устранение исполнителей из процессов может быть мерой оптимизации, но важно обращать внимание на последствия. Например, если удалось сократить объём задач и при этом нагрузка на исполнителей уменьшилась, сокращение персонала допустимо. В противном случае сокращение увеличит нагрузку на сотрудников — и качество процессов пострадает.

Как понять, что процессы пора оптимизировать? В идеале оптимизацию бизнес-процессов проводят по результатам их анализа.

Проанализировали процессы → получили рекомендации → начали оптимизировать.

Но в большинстве случаев все проблемы лежат на поверхности — о них известно и без анализа. Если сотрудники спотыкаются на каждой операции, а в процессах бардак — нужна оптимизация.

Вот шесть причин провести оптимизацию бизнес-процессов:

- Штат растёт, а результаты падают.
- Время на выполнение привычных операций заметно выросло.
- Рутинные операции отнимают у сотрудников треть рабочего времени или больше.
- Нет контроля — непонятно, как отслеживать выполнение и результат процесса.
- Растёт количество отрицательных отзывов от клиентов.
- Нет показателей эффективности — непонятно, как оценивать работу менеджеров.

Как оптимизировать бизнес-процессы? Оптимизация — один из этапов работы с бизнес-процессами. Когда схемы ещё не составлены, а анализ не проведён, то и оптимизировать нечего. Поэтому начинать необходимо с моделирования — описания процессов «как есть» и анализа узких мест. Когда видны все проблемы — можно переходить к оптимизации.

Лучше действовать в такой последовательности:

- На основе анализа нарисовать карту идеального процесса — как всё должно работать. При этом важно моделировать процессы с оглядкой на свои ресурсы. Превратить бизнес в ракету не выйдет, если бюджет позволяет внедрить только Trello и телефонию.
- Составить перечень изменений — какие поправки нужно внести в процессы, чтобы получить желаемый результат.
- Составить график изменений. Чтобы ничего не сломалось, лучше не внедрять всё и сразу. Правильнее оптимизировать

короткими итерациями и сразу анализировать, что меняется и как на это реагируют сотрудники.

- Приступить к оптимизации. Эффективность оптимизации лучше оценивать по количественным показателям: выручке, срокам, количеству сделок.

Проще всего оптимизировать процессы с помощью автоматизации: внедрить программы, которые заберут часть задач на себя.

Рассмотрим самые распространённые проблемы, с которыми сталкиваются все организации на разных этапах своего развития, а также результаты их решения с помощью описания и оптимизации бизнес-процессов. Приведённая таблица составлена на основе опыта реализации более 80 проектов в банках и финансовых организациях. По большинству результатов были опубликованы официальные пресс-релизы, проводились референс-визиты для обмена опытом, доклады на конференциях, готовились статистические отчёты. Т.е. это не теоретические планы или мнения отдельных экспертов, а фактическая информация и результаты, которые были получены трудами больших коллективов и является достоянием общественности.

Самые распространённые проблемы

Решения и результаты

1. Финансовые показатели

Низкие продажи по продуктовым бизнес-процессам

Повышение продаж по продуктовым бизнес-процессам на 20% и более

Высокая себестоимость
бизнес-процессов и продуктов,
большие издержки

Снижение себестоимости
(издержек) бизнес-процессов на
15% и более

2. Управление

Проблемы с распределением
ответственности в бизнес-процессах
Отсутствие полной и точной
информации о работе
подразделений и бизнес-процессов
Неэффективные управленческие
решения

Повышение прозрачности,
управляемости и
контролируемости деятельности
организации на всех уровнях
Создание единого электронного
центра управления организацией.
Чёткое распределение
ответственности во всех
бизнес-процессах и процедурах

3. Управление продуктами

Длительная разработка продуктов
Неэффективная продуктовая
линейка и маркетинговые процессы

Быстрый вывод новых продуктов
в продажу (от идеи до первой
продажи - срок 2 недели)
Оптимизация продуктовой
линейки и маркетинговых
процессов

4. Качество и операционные риски

Большое количество ошибок в
бизнес-процессах и работе
сотрудников
Большое количество претензий
клиентов

Снижение количества
операционных рисков на 30% и
более
Снижение количества претензий
клиентов на 20% и более

Убытки из-за операционных рисков

Индекс удовлетворённости
клиентов (по опросам) 90% и
более

5. Развитие филиальной сети и точек продаж

Неоптимальная и недостаточная
филиальная сеть
Неэффективное взаимодействие
головного офиса и филиалов

Возможность быстро и
эффективно тиражировать бизнес
(создавать дополнительные
отделения и офисы)
Организация эффективного
взаимодействия головного офиса
и филиалов (логистика
документов, бюджетирование и
т.д.)

6. Технологии

Слабая автоматизированность
бизнес-процессов
Несоответствие технологий
требованиям рынка и клиентов

Построение эффективной
системной архитектуры на основе
бизнес-процессов, внедрение
новых систем
Контроль автоматизации
бизнес-процессов

7. Управление персоналом

Проблемы из-за увольнения или отсутствия ключевых сотрудников
Высокая текучесть кадров
Недостаточная производительность труда
Неоптимальная организационная структура банка
Неэффективное обучение персонала (новые бизнес-процессы или изменения не доводятся до сотрудников), низкая квалификация сотрудников

Уменьшение зависимости от персонала, электронная база знаний для сотрудников
Описание и оптимизация бизнес-процесса «Управление персоналом»
Повышение эффективности работы персонала и руководителей
Оптимизация организационной структуры и численности персонала (более 80% подразделений имеют оптимальную численность на основе математических расчётов)
Эффективная система обучения персонала на основе бизнес-процессов, включая тестирование

8. Время

Большое время и задержки при выполнении бизнес-процессов
Разные подразделения дублируют работы по описанию бизнес-процессов

Снижение времени (длительности) бизнес-процессов на 25% и более
Централизация описания бизнес-процессов экономит время сотрудников разных подразделений

Как можно заметить, оптимизация бизнес-процессов решает огромный пласт проблем, с которыми в основном сталкивается организация.

ПРИМЕР КЕЙСА

Давайте также немного обсудим как могут повлиять процессы на компанию и почему они вообще так важны. Разберем на реальном бизнесе.

Вместе узнаем, как ASOS ускорил бизнес-процессы, внедрив новую систему кибербезопасности, и как это повлияло на них в целом.

Начнем с вопроса, как вы думаете, на какой процесс крупной компании затрачивается больше всего времени? К примеру для того же ASOS.

Нет, не на логистику или маркетинг, а на внутренние процессы – оформление и идентификацию сотрудников.

Представьте, сколько сотрудников в ASOS. Каждый раз, когда новый сотрудник приступает к работе, нужно обеспечить ему доступы к необходимым службам, защитить его личные данные и сделать так, чтобы он быстрее влился в работу. С увольнением так же – удалить информацию о сотруднике, закрыть ему доступы, убрать из общих чатов... В базах ASOS собраны терабайты конфиденциальных данных – поэтому каждый HR-процесс нужно проводить с соблюдением максимальных правил безопасности. Все это занимает массу времени и, конечно, нередко ошибки из-за человеческого фактора.

Во-первых, мы здесь говорим о том, как важно иметь максимально эффективный процесс, с учетом всех нюансов, для того, чтобы поддерживать операционную деятельность.

Во-вторых, в данном случае одним из самых трудоемких процессов является даже не основной процесс, а поддерживающий, без которого не обойтись.

В-третьих, основные причины, по которым именно этот процесс был выбран для оптимизации:

- рутинная операция
- масштабный процесс, затрагивает всех сотрудников
- безопасность компании, связанные с ней риски

Какое же решение нашли ASOS для улучшения процесса?

Решение проблемы было таким – найти систему, которая обеспечивала бы безопасность конфиденциальных данных и автоматизировала бизнес-процессы. Этим решением для ASOS стал Microsoft Azure AD – облачный сервис для управления идентификацией сотрудников и уровнями доступа. Вот как Azure AD автоматизировал процессы в ASOS:

- Каждый новый сотрудник автоматически регистрируется через облачный сервис, и его данные сохраняются в базе. Сотрудник сразу же получает доступ к корпоративным ресурсам и необходимой информации.
- Azure AD объединил рабочие приложения, обеспечив единый доступ для всех сотрудников. Ручное переключение между системами и ввод паролей отнимали массу времени у сотрудников, поэтому такое решение тоже повысило продуктивность работы.
- Для входа в рабочие приложения используется многофакторная аутентификация, включающая идентификацию по устройству входа. Но если сотрудник потерял свое устройство, он может продолжить работу с помощью временной аутентификации Azure AD.
- Если сотрудник меняет фамилию, телефон или другие личные данные, можно один раз ввести их в систему управления – и далее они отобразятся во всех связанных приложениях.
- Когда сотрудники покидают компанию, Azure AD автоматически удаляет все их учетные записи, что помогает защитить

информацию о клиентах и ценную интеллектуальную собственность компании.

Какой итог от улучшения процесса?

Таким образом, с помощью внедрения системы кибербезопасности, ASOS снял с себя головную боль по рутинным внутренним процессам. Автоматическая регистрация и идентификация в приложениях экономит массу времени сотрудникам, а ошибки из-за человеческого фактора сведены к минимуму. Все данные хранятся в облаке, поэтому сотрудник может получить к ним доступ с любого устройства – что очень актуально для международных компаний и удаленной работы.

Важно понимать, что все это в первую очередь благодаря документированию самого процесса, подсчету затрат на него (временных, стоимостных), с помощью которого стало понятно, что процесс действительно нуждается в улучшении и сможет принести огромный эффект для компании.

Хотя изначально это могло казаться не таким очевидным. Именно поэтому анализ бизнес-процессов так важен для компании.

В следующей лекции:

Поговорим про декомпозицию бизнес-процессов.

- Изучим, какие есть уровни декомпозиции процессов и правила для детализации
- Узнаем, что такое потоковые модели
- Разберем подпроцессы, процедуры и функции.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов -
Всяких Е. И.
2. High Performance Through Business Process Management: Strategy
Execution in a Digital World - Kirchmer, M.
3. Business Process Engineering: Advancing the State of the Art - Chen, M.
4. <https://wkazarin.ru/2017/12/15/value-by-lean-manufacturing/>

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов -
Всяких Е. И.
2. https://www.businessstudio.ru/articles/article/vydelenie_biznes_protsessov_organizatsii_podkhod_o/
3. <https://www.unisender.com/ru/glossary/что-такое-biznes-process-i-kak-ego-opisat>
4. <https://habr.com/ru/post/342448/>
5. [Управление бизнес-процессами](#)
6. [Кейс Asos](#)