

# Понятие бизнес-процесса

Определение бизнес-процесса

Общие сведения о бизнес-процессах

**Бизнес-процесс – это:**

**Множество внутренних шагов деятельности**, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту

**Поток работы**, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому

**Одна или более связанных между собой процедур или операций (функций)**, которые совместно реализуют некую **бизнес-задачу** или политическую **цель** предприятия

Независимый компонент производственной системы, преобразующий **вход в один или несколько выходов** в соответствии с **предварительно установленными правилами**

Связанный набор повторяемых действий (функций), которые **преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт** (услугу) в соответствии с определенными критериями

# Определение бизнес-процесса

**Бизнес-процесс** – устойчивая, целенаправленная совокупность (система) взаимосвязанных видов деятельности (операций), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляемые ценность для потребителя



# Атрибуты бизнес-процесса

Атрибутами бизнес-процесса являются

- Название процесса
- Цель процесса
- Последовательность операций
- Участники процесса
- Владелец процесса
- Входные потоки и их поставщики
- Выходные потоки и их потребители
- Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные и прочие)
- Метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса
- Возможные риски
- Документ - описание процесса

## Цель процесса

Каждый процесс имеет цель или систему целей, на достижение которых он направлен

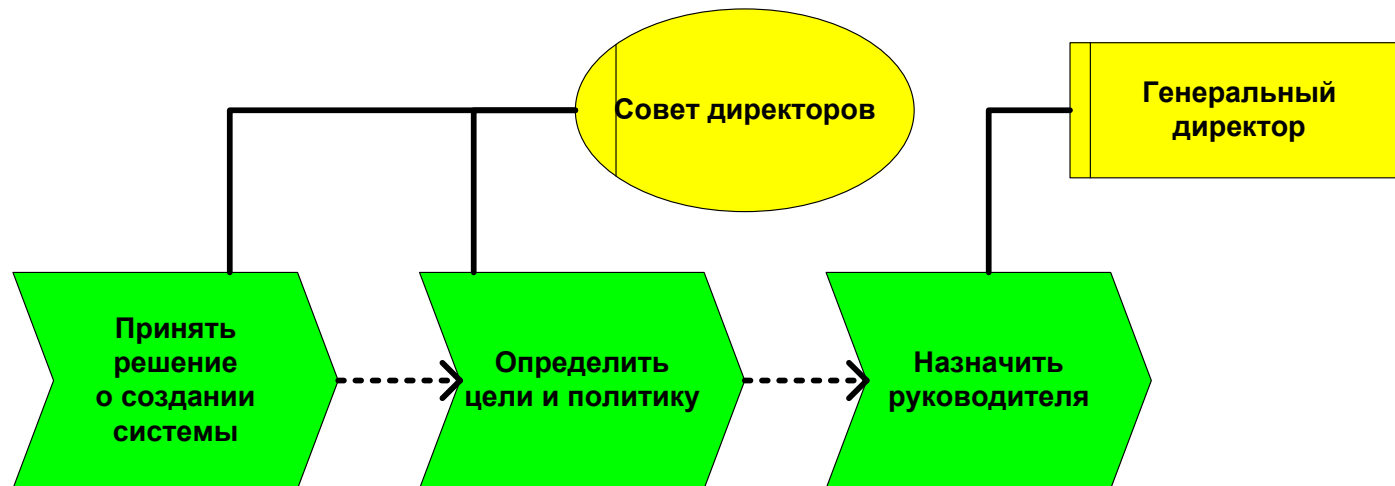
- Цели определяются исходя из требований потребителей результатов (выходных потоков) процесса
- Цели процесса могут меняться с течением времени. Желательно выявлять одну, наиболее важную цель процесса, поскольку она будет определять точку зрения на процесс в ходе анализа



# Атрибуты бизнес-процесса

## Участники БП

- Участником процесса может быть функциональное подразделение организации или отдельный сотрудник
- В описании процесса наименование участника (бизнес-роли) соответствует наименованию подразделения или должности сотрудника в структуре организации. Непосредственный участник процесса в описании обезличен.



**Владелец  
процесса**



**Владелец процесса** – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность

### **Знания и умения владельца процесса**

- Детальное знание бизнес-процесса, компетентность и профессиональные знания
- Возможность влиять на людей и способствовать изменениям
- Умение разрешать конфликтные ситуации
- Коммуникативные способности
- Понимание важности порученного дела и надлежащая мотивация

## **Как определить владельца процесса?**

- Кто определяет процессы, необходимые для менеджмента?
- Кто определяет последовательность работ и их взаимосвязь?
- Кто определяет критерии эффективности менеджмента данного процесса?
- Кто управляет ресурсами и информацией по процессу?
- Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?
- Кто может отвечать за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса?



# Атрибуты бизнес-процесса

**Метрика процесса** – количественная мера степени достижения процессом своей цели.

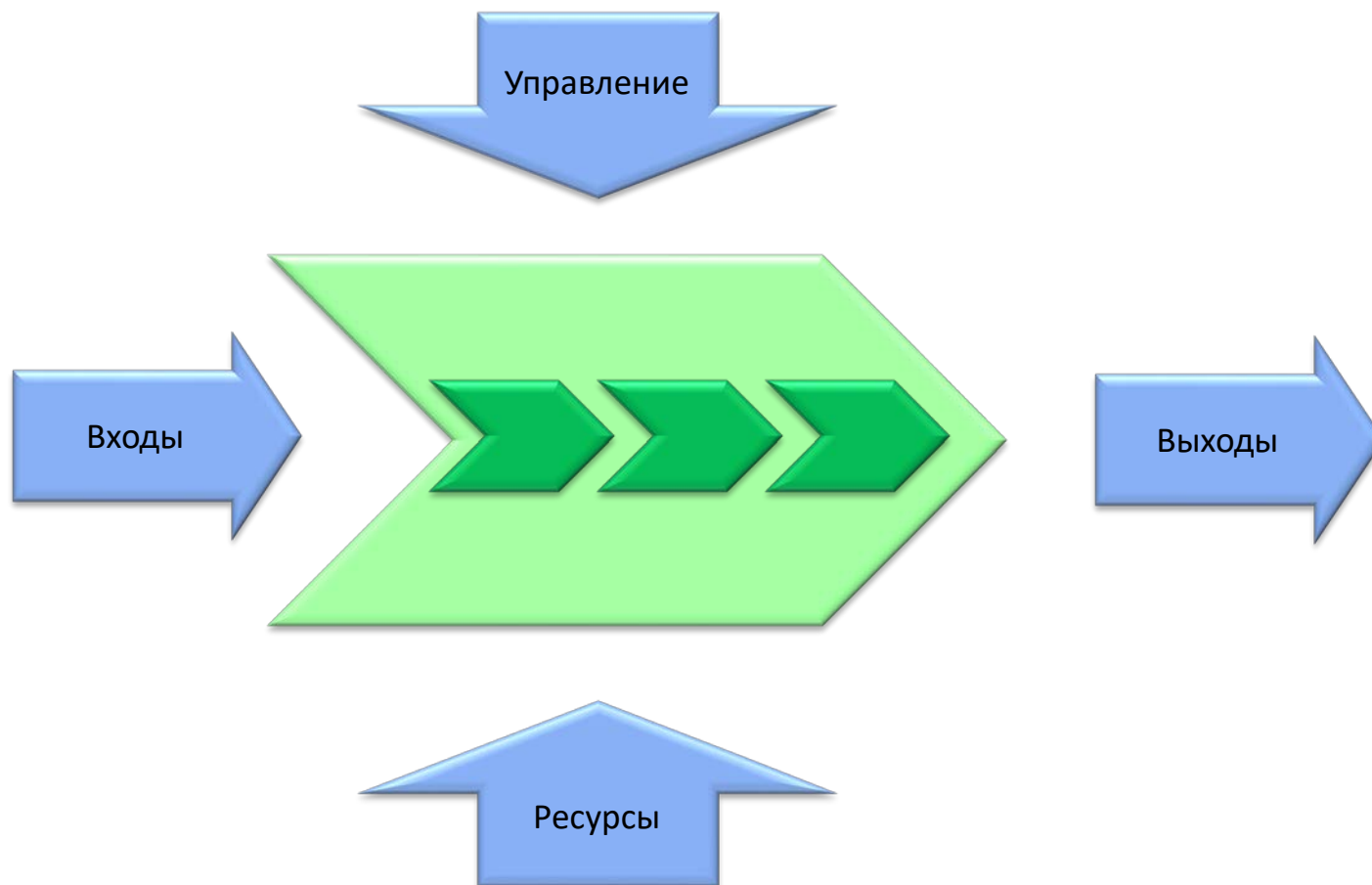
В идеале цель процесса должна быть определена таким образом, чтобы о степени ее достижения можно было судить по единственной метрике процесса

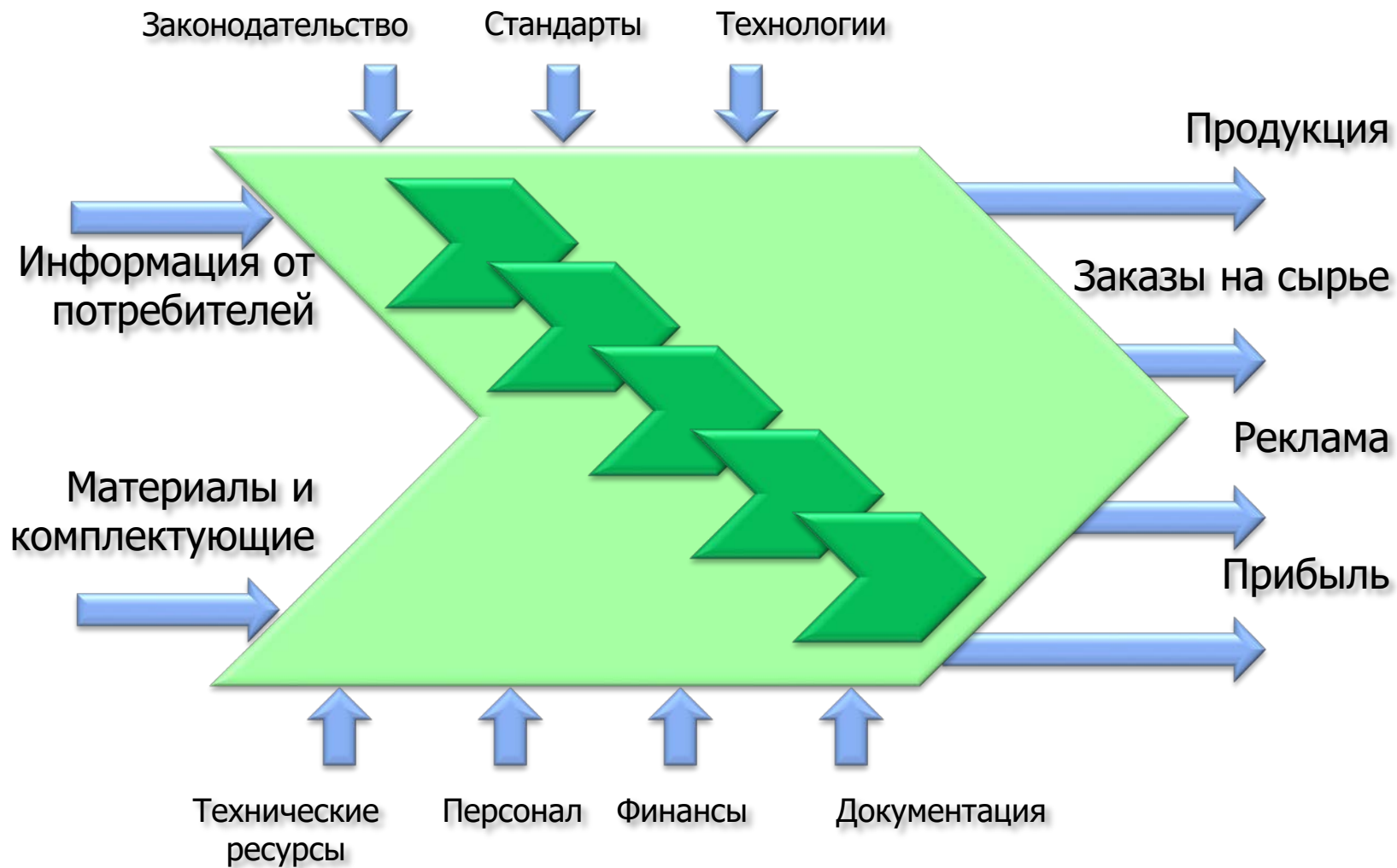
**Целевая точка** – желаемое значение метрики процесса.

**Текущее измерение процесса** – значение метрики процесса до реализации мероприятия по усовершенствованию.

**Результат усовершенствования процесса** - значение метрики процесса после осуществления мероприятий по усовершенствованию

## Общее представление бизнес-процесса

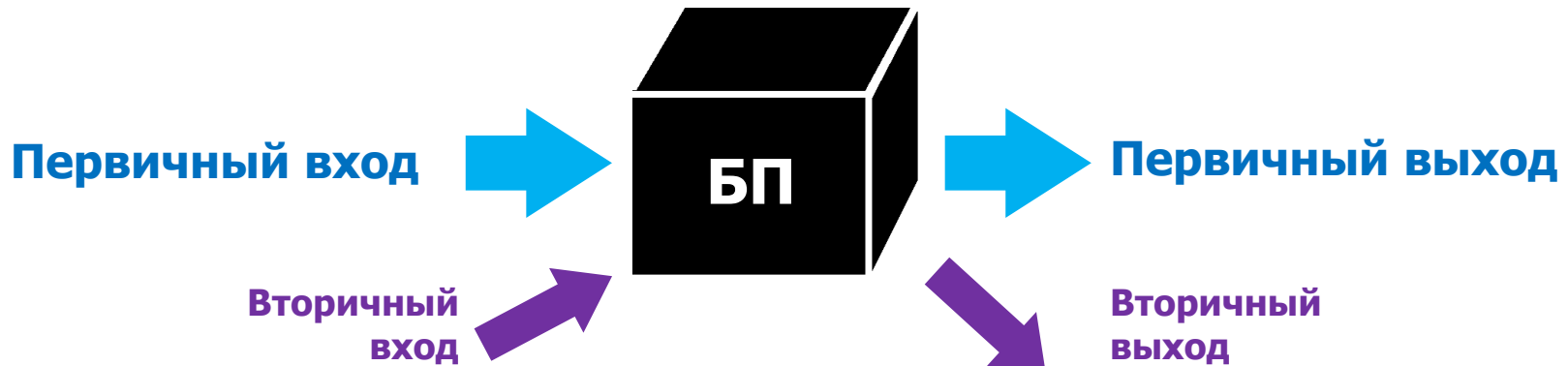




# Окружение бизнес-процесса

**Первичный вход** – вход, на который поступают входные потоки от первичных поставщиков

**Первичный выход** – выход, на котором формируется результата процесса (ради которого он существует), передаваемый первичным потребителям



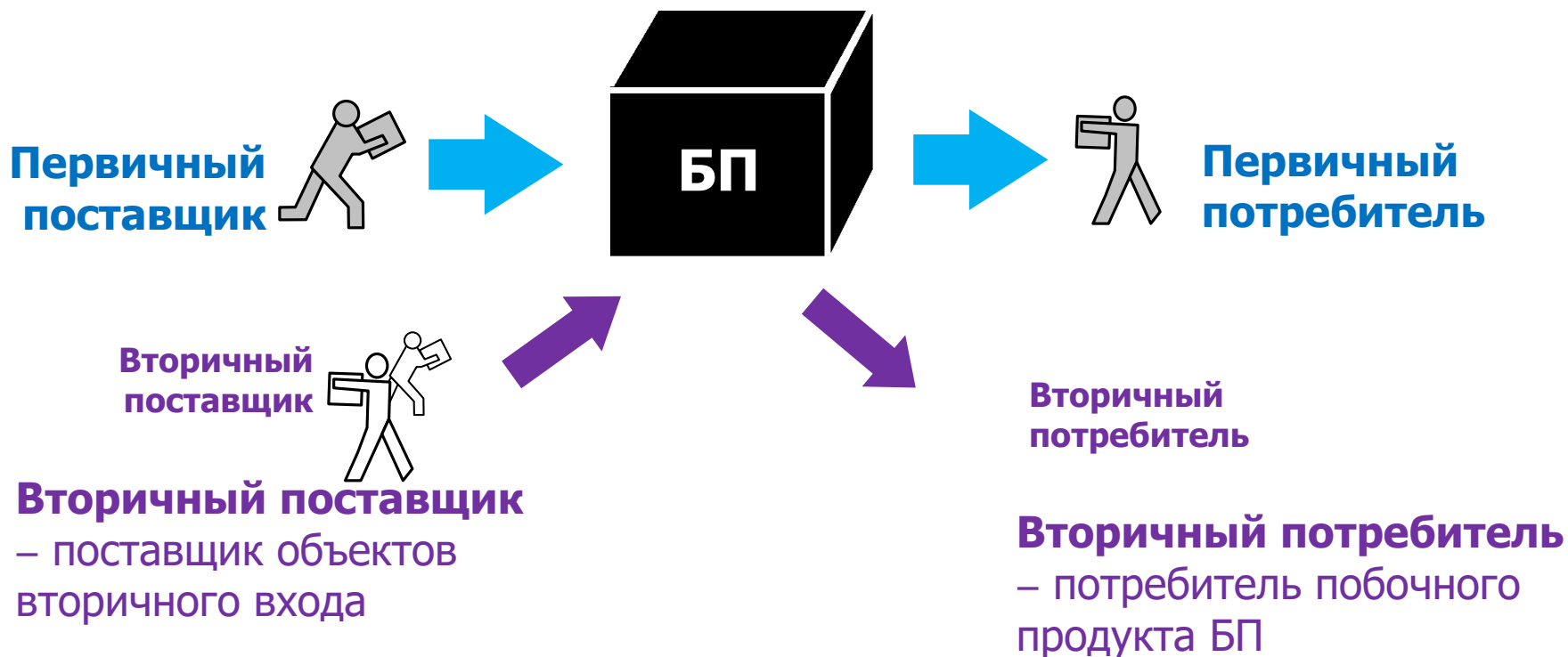
**Вторичный вход** – вход, на который поступают **вспомогательные ресурсы**, обеспечивающие нормальное протекание БП

**Вторичный выход** – выход, через который поступают побочный продукт БП, который может быть востребован вторичными потребителям

# Окружение бизнес-процесса

**Первичный поставщик** –  
поставщик объектов  
первичного входа

**Первичный потребитель** –  
потребитель, непосредственно  
получающий основной  
результата БП

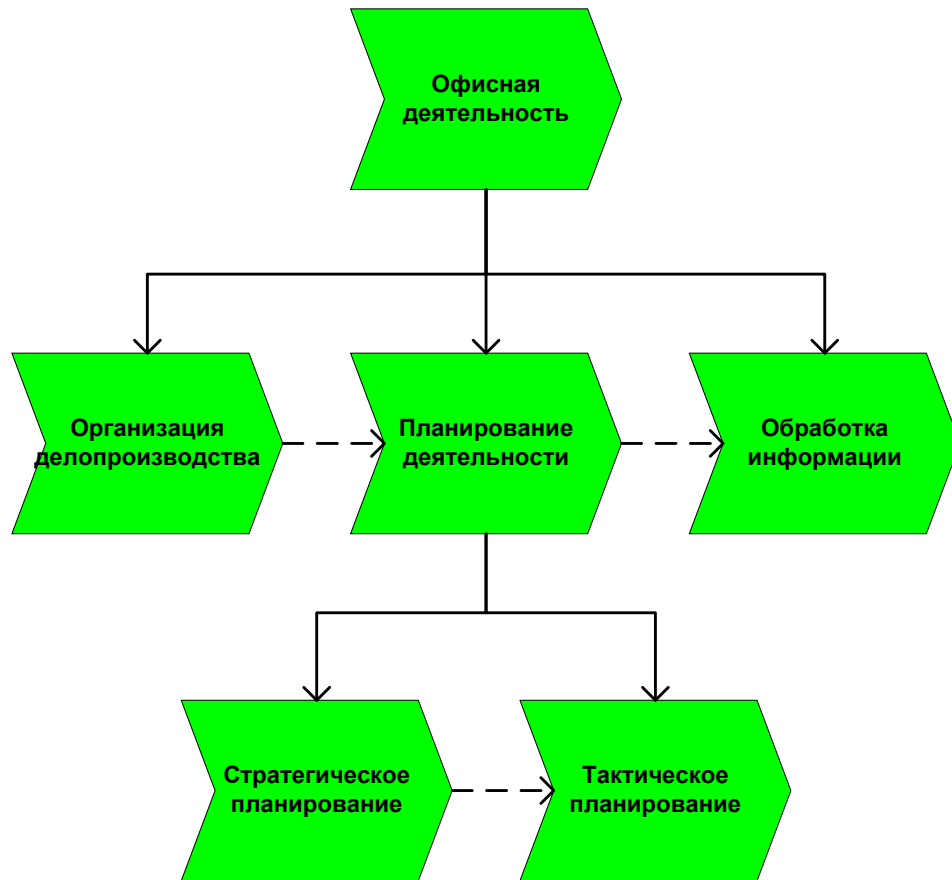


## Классификация ресурсов

- **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ:** инструменты, машины, оборудование, запасные части, здания, сооружения и т.д.
- **ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ** – денежные средства
- **ДОКУМЕНТЫ** - регламенты, инструкции, стандарты, справочные документы и т.д. (формат отражения не имеет значения)
- **ИНФОРМАЦИЯ** - фрагменты знаний, отраженные или не отраженные на материальных или электронных носителях информации

- **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

# Иерархия бизнес-процессов



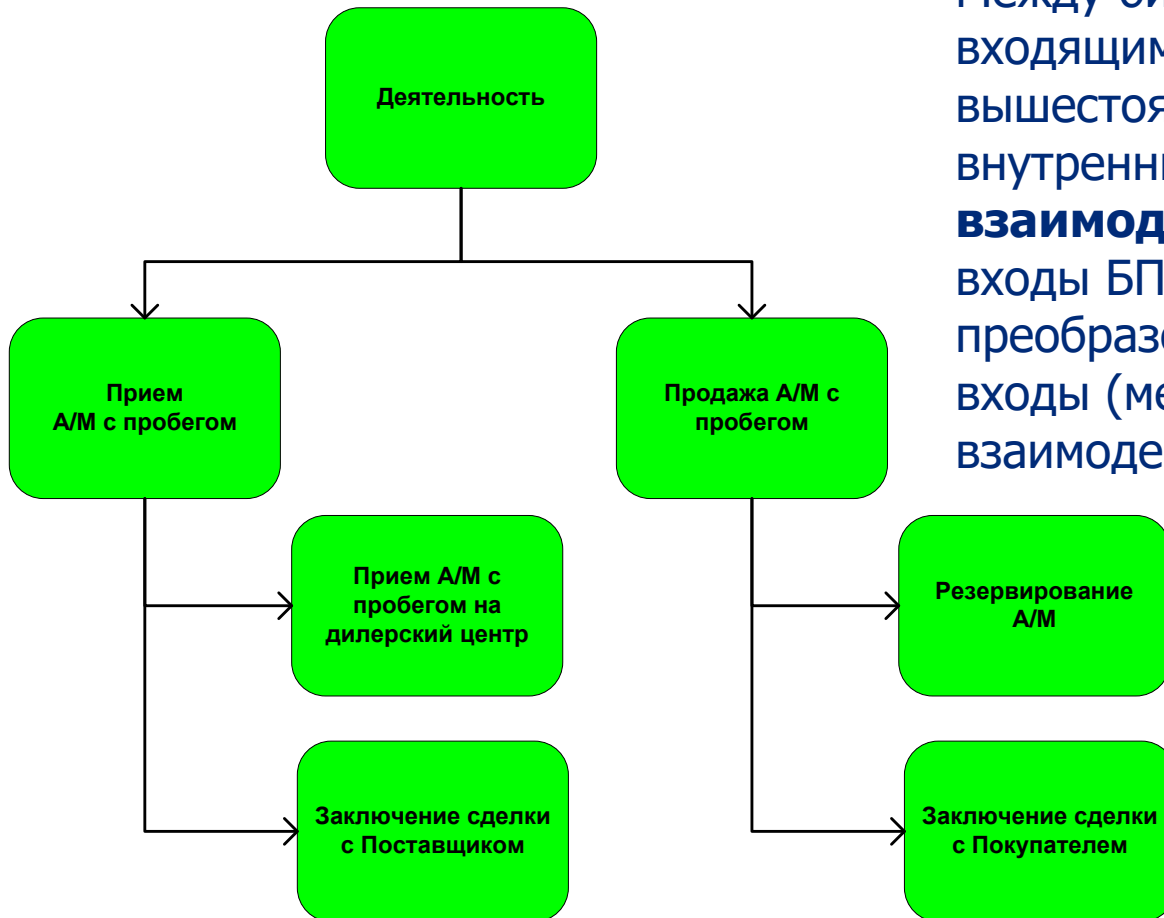
Бизнес-процесс может состоять из набора бизнес-процессов более низкого уровня или из **операций** (действий)

Деятельность организации может быть представлена как **иерархическая структура**: от одного головного БП до тысяч элементарных операций

В отличие от БП, **результат операции**, как правило, не представляет ценности для организации, поскольку является **промежуточным**



# Иерархия бизнес-процессов



Между бизнес-процессами, входящими в состав вышестоящего БП, существуют внутренние **интерфейсы взаимодействия**: выходы БП, входы БП и механизмы преобразования выходов во входы (механизмы взаимодействия)

Бизнес-процессы более низкого уровня наследуют часть **атрибутов** вышестоящего БП

# Классификация бизнес-процессов

**Классификация процессов** необходима для эффективного и целесообразного выбора процессов верхнего уровня при описании деятельности организации

**По значимости** для достижения цели процессы подразделяются на

- Значимые
- Незначимые

**Критерии значимости:**

- результативность,
- эффективность,
- гибкость,
- пригодность для создания ценности,
- пригодность для решения стратегических задач

### **По отношению к клиентам процессов**

- Внешние
- Внутренние

### **По уровню подробности рассмотрения**

- Верхнего уровня
- Детальные
- Элементарные (операции, не требующие более детального описания)

### **По отношению к получению добавленной ценности**

- Основные
- Вспомогательные

# Классификация бизнес-процессов

**Основные процессы** - это процессы, которые ведут к созданию продукта, предоставляемого клиенту, и ориентированы на удовлетворение потребностей индивидуального клиента



# Классификация бизнес-процессов

**Вспомогательные процессы** – это процессы, которые создают инфраструктуру организации и обслуживают основные процессы

**7**

**Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами**

**8**

**Управление информационными ресурсами и технологиями**

**9**

**Управление финансовыми и материальными ресурсами**

**10**

**Исполнение программы управления охраной внешней среды**

**11**

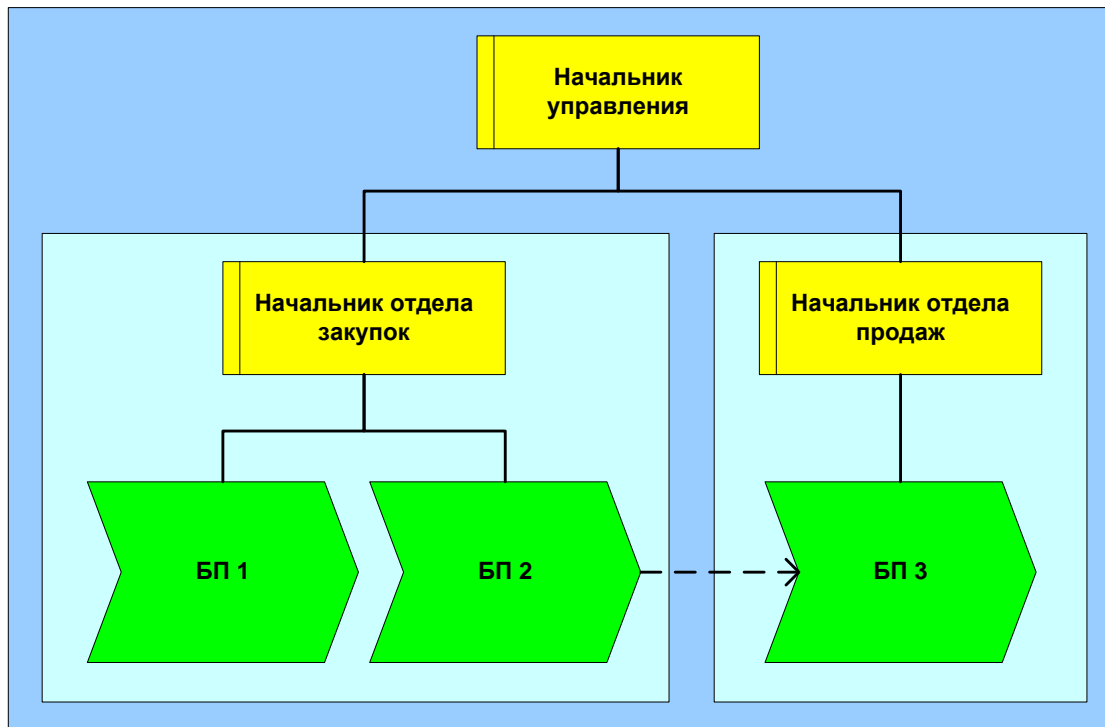
**Управление внешними связями**

**12**

**Управление улучшениями и изменениями**

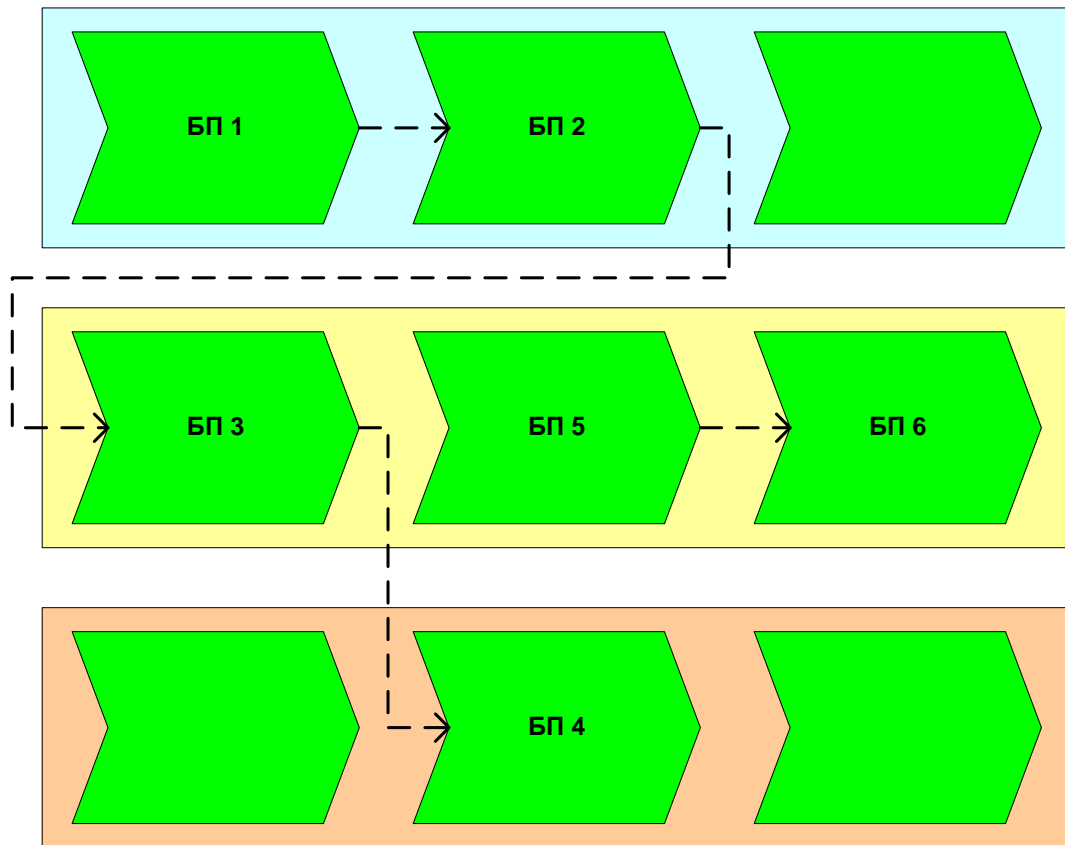
## **Типы бизнес процессов по видам локализации деятельности**

- **Бизнес процессы подразделения**
- **Сквозные (межфункциональные) бизнес-процессы**



**Бизнес-процесс подразделения** - это бизнес-процесс, ограниченный рамками одного структурного подразделения организации. Все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся под управлением руководителя структурного подразделения. Он же является владельцем процессов подразделения.

У руководителя подразделения могут быть заместители, которые могут являться владельцами процессов более низкого уровня. В любом случае, за все процессы подразделения отвечает руководитель подразделения.



## Сквозной бизнес-процесс

– это бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную подчиненность.

Сквозной процесс должен иметь **владельца процесса**.