



_____/ Л.В. Саранская /
15.09.2009

Бизнес-процессы. Основные понятия.

1. Введение

В банке декларирован процессный подход к управлению. Настоящий документ описывает основные понятия, необходимые для его понимания, описания и использования.

Список основных процессов банка (Каталог процессов) содержится в документе «Бизнес-процессы. Список основных процессов».

2. Процессный подход к деятельности банка

Вся деятельность Банка рассматривается как совокупность процессов, т.е. последовательности действий определенных сотрудников или программных систем, направленных на достижение результата. Процессы имеют владельцев (ответственных за данный процесс), метрики (характеристики процесса). Процессы постоянно совершенствуются (т.е. в них вносятся изменения, направленные на улучшение метрик).

3. Термины и определения

При рассмотрении процессов Банка и применении процессного подхода могут быть использованы (используются) следующие термины:

Процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для потребителя. Это несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности Банка в рамках существующей оргструктуры.

Потребитель — субъект, получающий и использующий выходы (результаты) процесса.

Внутренний потребитель — другой процесс Банка, подразделение или должностное лицо, предоставляющее входы (ресурсы) для выполнения рассматриваемого процесса.

Внешний потребитель — внешние по отношению к Банку организации и лица, получающее выходы (результаты) процессов Банка.

Бизнес-процесс (или Основной процесс) — процесс, выходы (продукты, услуги) которого представляют ценность для Клиентов. Это те процессы, которые напрямую приносят Банку прибыль.

Клиент — внешние по отношению к Банку организации и лица (ЮЛ, ФЛ, ИП) (внешние потребители), взаимодействие с которыми (обслуживание которых, потребление которыми услуг и продуктов Банка) напрямую приносит прибыль Банку.

Входы процесса — объекты (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые потребляются или преобразовываются при выполнении процесса.

Ресурсы бизнес-процесса — информация (документы, файлы), финансы, сырье, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимое для выполнения процесса.

Выходы процесса — объекты (материальные, информационные), являющиеся результатом выполнения процесса (товары, продукты, услуги, информация и т. д.), потребляемые другими процессами или внешними потребителями (или побочные продукты).

Владелец процесса — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса.

Показатели процесса — количественные и/или качественные параметры, характеризующие процесс и его результат. Выделяют 3 группы показателей: показатели выполнения процесса, показатели продукта процесса и показатели удовлетворенности потребителя процесса.

Процессный подход к управлению — применение для управления деятельностью и ресурсами Банка системы взаимосвязанных процессов.

Процессная система управления — система управления, в которой используется процессный подход к управлению Банком. В рамках процессного подхода Банк рассматривается как совокупность взаимосвязанных процессов и управление ею осуществляется через управление процессами.

Система управления бизнес-процессами (СУБП) — совокупность средств управления компанией, основанная на выделении бизнес-процессов и управлении этими бизнес-процессами по определенным методикам.

BPM (Business Process Management) — управление бизнес-процессами (процессами) — управленческая методология, которая рассматривает компанию как совокупность определяемых, управляемых и оптимизируемых бизнес-процессов. Программные решения для управления бизнес-процессами (BPMS — Business Process Management Suites) включают в себя наборы продуктов, которые позволяют описывать логику бизнес-процесса, выполнять процесс и осуществлять его мониторинг.

BPM (Business Process Management) - управление бизнес-процессами в Банке.

BPMS (Business Process Management System) – система управления БП; класс программного обеспечения для управления бизнес-процессами и административными регламентами. (Употребляются также термины BPM-система и просто BPM.) Использование BPMS позволяет организовать эффективное взаимодействие между управляющим персоналом Банка и ИТ-специалистами. Основные функции BPMS - моделирование, исполнение и мониторинг бизнес-процессов. Основываясь на данных мониторинга, появляется возможность выявить узкие места и усовершенствовать бизнес-процессы. При помощи BPMS измененные (усовершенствованные) бизнес-процессы оперативно внедряются в эксплуатацию.

Системы BPM - это совокупность приложений и систем класса middle ware, поддерживающих специализированные задачи управления «сквозными» процессами (моделирование, внедрение, оперативное управление и администрирование, мониторинг и анализ показателей эффективности), обеспечивая поддержку взаимодействия людей и информационных систем.

Дополнительные термины:

Первичный вход процесса - вход, инициирующий «запуск» (начало) процесса.

Вторичный вход процесса - вход, не инициирующий «запуск» (начало) процесса, но необходимый для выполнения процесса.

Первичный выход процесса — основной выход (результат), ради которого процесс нужен. Определяется целью и назначением процесса.

Вторичный выход процесса - побочный выход, который будет востребован вторичными потребителями. Не является основной целью процесса.

Внешний поставщик процесса - организация-поставщик, подразделение или должностное лицо другой организации, предоставляющее входы (ресурсы) для выполнения процесса Банка.

Внутренний поставщик процесса - другой процесс Банка, подразделение или должностное лицо, предоставляющее входы (ресурсы) для выполнения рассматриваемого процесса.

Первичный поставщик процесса — поставщик, предоставляющий для выполнения процесса первичные входы.

Вторичный поставщик процесса — поставщик, предоставляющий для выполнения процесса вторичные входы.

Первичный потребитель процесса — потребитель, получающий или использующий первичные (основные) выходы процесса. Процесс предназначен для удовлетворения первичных потребителей.

Вторичный потребитель процесса — клиент, получающий или использующий вторичные (побочные) выходы процесса.

Показатели результативности процесса — показатели, характеризующие степень реализации запланированных работ, достижения запланированных результатов.

Показатели эффективности процесса — показатели, характеризующие отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам. Показатели эффективности процесса отражают, насколько оптимально используются ресурсы при достижении необходимого результата процесса.

Анализ эффективности процесса — анализ результатов выполнения процесса и/или параметров, характеризующих выполнение процесса в динамике, и сравнение полученных показателей с затратами (временными, финансовыми, материальными, человеческими), необходимыми для осуществления данного процесса, и/или целевыми показателями эффективности процесса.

Результативность процесса — соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей.

Эффективность процесса — способность процесса обеспечивать заданную результативность при минимальном расходовании ресурсов и отсутствии непроизводительных трат и потерь.

Определенность процесса — степень, с которой реальный процесс соответствует своему документальному описанию.

Повторяемость процесса — способность процесса создавать выходные потоки (результаты) с одинаковыми характеристиками при повторных его реализациях.

Адаптируемость процесса — характеристика гибкости процесса, т. е. способности соответствовать будущим изменениям потребительских требований или удовлетворять особые текущие потребности некоторых из них.

Процесс подразделения — процесс, целиком выполняющийся в рамках одного структурного подразделения Банка.

Межфункциональный (сквозной) процесс — процесс, в котором участвует несколько структурных подразделений Банка.

Организационный разрыв процесса — место в процессе, где происходит смена ответственности за выполнение его операций.

Цепочка создания ценности — организованный и взаимосвязанный набор процессов, создающий ценность для потребителей.

Система процессов Банка — деятельность Банка, рассматриваемая в виде совокупности организованных и взаимосвязанных процессов.

Оптимизация процессов — достижение оптимального состояния процессов, улучшение бизнес-процессов с целью повышения его эффективности.

Подпроцесс — часть процесса, которая может рассматриваться обособленно и позиционироваться как самостоятельный процесс более низкого уровня.

Работа (деятельность) - небольшая составляющая часть бизнес-процесса, выполняемая обычно одним подразделением или отдельным исполнителем.

Функция — направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций (действий), выполняемых на постоянной основе.

Операция — «простейшая» работа (действие), не требующая детализации.

Процедура — последовательность конечных (не требующих дополнительной детализации) операций.

Идентификация процесса — определение назначения, владельца, клиентов и результатов бизнес-процесса.

Документирование модели бизнес-процесса — формирование текстового описания модели бизнеса-процесса, его объектов и связей с другими бизнес-процессами.

Регламент бизнес-процесса — организационно-управленческий документ, определяющий порядок и способ выполнения бизнес-процесса, ответственность владельца и исполнителей бизнес-процесса, процедуры управления и совершенствования бизнес-процесса.

4. Артефакты системы управления бизнес-процессами

Для создания и определения системы управления бизнес-процессами используется набор артефактов — определенной информации (определенного вида и типа) о процессах и их взаимосвязях

Большинство из них можно быстро идентифицировать, анализируя общеизвестное определение процесса: кто (роли) делает, что (объекты), когда (координация действий), почему (правила), как (действия) и с каким результатом (индикаторы производительности). Таким образом, бизнес-процесс – это сложный и динамический набор многих артефактов.. Будем делать акцент на артефакты, имеющие непосредственное отношение к бизнесу.

Большинство из артефактов можно быстро идентифицировать, анализируя общеизвестное определение процесса: кто (роли) делает, что (объекты), когда (координация действий), почему (правила), как (действия) и с каким результатом (индикаторы производительности). Таким образом, бизнес-процесс – это сложный и динамический набор многих артефактов. Будем делать акцент на артефакты, имеющие непосредственное отношение к бизнесу.

Список бизнес-артефактов, важных для BPM-системы Банка:

- события — внешнее или внутреннее воздействие, реакцией на которое является процесс
- процессы — последовательность действий, приводящая к определенному результату
- правила — условия, при которых выполняются процессы или действия
- действия — последовательность операций в процессе
- роли — группы сотрудников (отдельные сотрудники), ответственных за выполнения определенных действий (процессов)
- объекты (документы) – документы, над которыми производятся действия в процессе
- объекты (структуры данных) — отражение в информационной системе документов
- аудиторские отчеты — фиксация состояний объектов для вычисления производительности процесса;
- индикаторы производительности — цифровые показатели (индикаторы, метрики) процесса;
- службы (сервисы) — автоматизированные процессы, которыми пользуются субъекты процессов?

Артефакты подчиняются следующим принципам:

- все артефакты постоянно улучшаются или усовершенствуются (оцифровываются, экстернализируются и виртуализируются);
- любой артефакт может иметь много версий для отражения изменения артефакта в течении его жизненного цикла;
- все взаимозависимости между артефактами моделируются явным образом;
- все модели делаются исполняемыми. Это означает, что, например, бизнес-процесс действует как координатор или организатор согласованного исполнения различных служб с целью получения определенного результата.

Начальник управления ИТ
15.09.2009

/ Р.М. Бикмансуров /

Начальник отдела разработки

/ Ю.С. Тужилин /

СОГЛАСОВАНО:

Первый заместитель
Председателя Правления

/ О.Я. Вайсман /