

## Разработка бизнес-процессов.

### Каждый бизнес-процесс имеет:

- **цель**, подчиненную общей цели компании;
- **владельца**, который может управлять ресурсами, и отвечает за исполнение процесса;

*В системе создаются роли.*

*Роли назначаются участникам бизнес- процесса.*

*Одна из ролей: «**Владелец**» бизнес- процесса, т.е. создает, и стартует бизнес процесс.*

- 
- **ресурсы**;
- **систему контроля** качества и исправления ошибок;
- **систему показателей** процесса.

### Стандартные формы описания бизнес-процесса

Рекомендуем использовать типовой образец стандартной формы описания бизнес-процесса. Это позволит добиться единого подхода к фиксированию процесса разными людьми, что затем значительно облегчит анализ процессов.

## 2.Карта бизнес-процесса

**Карта бизнес-процесса** — графическое представление бизнес-процесса в виде блок-схемы. Обратите внимание, что каждому участнику бизнес-процесса соответствует отдельный столбец. Строки — это временные интервалы. Оформленная карта позволяет синхронизировать операции и проследить путь прохождения информации между подразделениями компании.

На этапе составления карты бизнес-процесса, от сотрудника, выполняющего эту работу, не требуется компетенции в области описываемых процедур бизнес-процесса. Он только фиксирует знания исполнителей, что и как они делают. Необходимо получить ответы на вопросы:

- Каким документом завершается рабочий цикл, чтобы его можно было начать сначала?
- Кому передается этот документ?
- Что этому предшествует?
- Кто вовлечен в этот процесс внутри и вне организации?
- Кто выдает задание для запуска процесса?

### **Рекомендация**

*При составлении карты бизнес-процесса следует воспользоваться популярной вопросной формулой 5W1H. Коротко, это 5 вопросов W и 1 вопрос H:*

- *Who?(Кто совершает данную операцию?)*
- *Why? (Почему или зачем выполняется эта операция?)*

- *What? (Что представляет собой эта операция?)*
- *When? (Когда нужно проводить данную операцию?)*
- *Where? (Где производится операция?)*
- *How? (Как совершается эта операция? Можно ли сделать это иначе или внести улучшения?).*

Если карта получается слишком сложной — это сигнал о том, что в управлении организацией нет должного порядка.

### 3. Маршруты бизнес-процесса

В реальных бизнес-процессах часто участвует несколько подразделений предприятия. Для них необходимо распределить роли в процессе. Кроме того, встречаются ветвления и параллельные действия. Поэтому представление в виде маршрутов очень удобно. Маршруты дают нам логистическую схему процесса — **движение материалов, людей, денежных и информационных потоков**. Блок-схемы используются для расшифровки логики действий команды.

### 4. Матрицы бизнес-процесса

**Матрица (таблица) анализа взаимодействия процессов** позволяет выделить самые важные бизнес-процессы, установить их взаимосвязь и оценить степень влияния процессов на функционирование СМК.

**Анализ цепочки процессов** обнаруживает, что обмен информацией идет между всеми подчиненными процессами. Цепочка процессов идет из левого верхнего угла в правый нижний. Внутренние отношения «поставщик-потребитель» показаны как прямоугольники, в которых указаны требования для действий, выполняющихся ранее.

### 5. Составление блок-схемы бизнес-процесса

Блок-схема процесса представляет собой наглядную схему всей цепочки взаимоотношений между всеми участниками бизнес-процесса (потребителями, поставщиками и исполнителями). В процессе составления блок-схемы ставятся вопросы:

- Сопоставима ли ценность от данного бизнес-процесса с затратами на его проведение?
- Насколько он интегрирован с другими бизнес-процессами?
- Могут ли быть сразу обнаружены ошибки этого бизнес-процесса?
- Что сделано для улучшения и обеспечения качества этого бизнес-процесса?

### 6. Описание стыков бизнес-процессов

Труднее всего описывать деятельность предприятия на стыках бизнес-процессов. Согласие между собственниками процессов иногда получить очень сложно.

#### **Рекомендация**

*Сначала составьте описание выходов. Сначала впишите их в реестр, затем определите показатели результативности и значения, к которым нужно стремиться. Опишите*

*процесс измерения этих показателей. Продумайте возможность перехода от них к другим показателям эффективности, интересующим других пользователей.*

*Затем составьте аналогичное описание входов.*

## 7. Вспомогательные описания бизнес-процессов

В качестве вспомогательного описания используются **компоновочные схемы, мнемосхемы, диаграммы Гантта и сетевые графики**. Две последние удобно использовать для процессов **управления проектами**.

## 8. Развернутое описание бизнес-процессов

Развернутое **описание бизнес-процесса** может быть в любой удобной для предприятия форме, но должно содержать основные положения:

- полное наименование бизнес-процесса;
- код бизнес-процесса;
- определение бизнес-процесса, раскрывающее его основное содержание;
- цель бизнес-процесса;
- владелец бизнес-процесса, отвечающий за перспективное планирование процесса;
- руководитель бизнес-процесса, отвечающий за текущее ведение процесса;
- нормативы бизнес-процесса;
- входы бизнес-процесса (потоки, поступающие извне и подлежащие преобразованию);
- выходы бизнес-процесса (результаты преобразования);
- ресурсы, которыми располагает бизнес-процесс;
- бизнес-процессы внутренних и внешних поставщиков — источники входов;
- бизнес-процессы потребителей — пользователи результатов рассматриваемого бизнес-процесса;
- измеряемые параметры процесса;
- показатели результативности процесса.

## 9. Документирование бизнес-процесса

**Бизнес-процессы, входящие в систему СМК**, подлежат документированию. Наиболее удобной формой описания является процедура. Бизнес-процесс может быть описан одной или несколькими процедурами, в зависимости от сложности. Удобно сделать единый вид для описания всех бизнес-процессов.

## 10. Определение показателей и индикаторов бизнес-процесса

Бизнес-процесс должен быть охарактеризован некими показателями, чтобы процесс можно было измерить, и оценить его эффективность.

Все показатели входят в четыре основные группы:

- качество;
- время выполнения;
- количество;
- издержки.

Кроме того, принято выделять особые группы — группу индикаторов бизнес-процесса, группу требований, группу обеспечения желаемого протекания процесса, группу рекомендаций.

**Группа индикаторов** бизнес-процесса показывает степень достижения цели.

**Группа требований** включает в себя:

- человеческие ресурсы;
- инфраструктура;
- условия производственной среды.

**Группа обеспечения желаемого протекания процесса:**

- информация;
- инструкции по выполнению работ;
- время.

**Группа рекомендаций:**

- финансы;
- логистика;
- поставщики;
- партнеры и т.д.

## **11. Регламент выполнения бизнес-процесса**

Крупные бизнес-процессы целесообразно оформлять в виде отдельного документа «Регламента выполнения бизнес-процесса». Остальные бизнес-процессы могут быть оформлены в виде положений о подразделении и должностных инструкций.

В регламент следует заложить требования, обеспечивающие соответствие циклу Шухарта-Деминга:

- определение плановых показателей бизнес-процесса на следующий период;
- анализ владельцем бизнес-процесса отклонений от нормального хода процесса и их документирование;
- анализ результативности корректирующих мероприятий;
- формирование отчетности для вышестоящего руководства.

**Разработка и описание бизнес-процессов** — первый шаг на пути внедрения СМК на предприятии. Впереди — постоянная и кропотливая работа по их доведению до всего персонала, анализу и, в случае необходимости, внедрению корректирующих действий.