



В стандарте ISO 9000-2001 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Кроме того, в литературе встречается также, по меньшей мере, несколько десятков определений бизнес-процесса, таких как:

- **Бизнес-процесс** — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.
- **Бизнес-процесс** — это любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам.
- **Бизнес-процесс** — это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата.
- **Бизнес-процесс** — это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.
- **Бизнес-процесс** — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.
- **Бизнес-процесс** — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».
- **Бизнес-процесс** — это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса. Мы определяем бизнес-процесс как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой по15 средством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в

выходы— результаты процесса, —представляющие ценность для потребителей.

В иностранной литературе бизнес-процессом часто называется множество операций или процедур, которые в совокупности реализуют определенную цель производственной деятельности. Ее обычно осуществляют в рамках заранее установленной организационной структуры. Это понятие отражает взаимоотношения участников.

Этот термин стал весьма распространенным вследствие перехода к процессно-ориентированной организации и управлению предприятиями. Фирмы имеют целый ряд характерных бизнес-процессов. В качестве простых примеров можно привести следующее:

- выполнение заказов;
- разработка продукции;
- управление организацией;
- доставка продуктов.

В иностранной литературе бизнес-процессом часто называется множество операций или процедур, которые в совокупности реализуют определенную цель производственной деятельности. Ее обычно осуществляют в рамках заранее установленной организационной структуры. Это понятие отражает взаимоотношения участников.

Этот термин стал весьма распространенным вследствие перехода к процессно-ориентированной организации и управлению предприятиями. Фирмы имеют целый ряд характерных бизнес-процессов. В качестве простых примеров можно привести следующее:

- выполнение заказов;
- разработка продукции;
- управление организацией;
- доставка продуктов.

Описание бизнес процесса

Бизнес-процесс без описания не существует. Только в процессе описания появляется бизнес-процесс, т.е. невозможно реализовать одно без другого. При этом все действия, которые описываются в бизнес-процессе, должны быть логичными, их последовательность должна приводить к определенной

поставленной ранее цели.

Описание бизнес-процессов – работа творческая. Даже если вы описываете «то, что есть», все равно допускаются некоторые неточности, «сглаживаются» углы, какие-то действия упускаются для простоты восприятия. А если описывается «то, что должно быть», то здесь на основе существующего создается нечто новое. При этом бизнес-аналитик все же ограничен строгими рамками – правил, синтаксиса, логических ограничений.

Лично я сравниваю создание нового бизнес-процесса с балансированием на тонкой нити гармоничного сочетания творчества, искусства и строгой математики.

При этом нужно понимать, что ни один бизнес-процесс не может быть совершенным и на 100% соответствовать реальности. Всегда есть место каким-то упрощениям и допущениям, где-то при реализации даже самого строгого регламента свои коррективы вносит человеческий фактор.

Кроме того, как известно, в любой новой сущности всегда заложена возможность дальнейшего совершенствования. И создание бизнес-процессов также подтверждает этот философский тезис. Как бы вы ни старались описать бизнес-процесс идеально, все равно в нем найдется что-то такое, что также можно улучшить либо сейчас, либо – в будущем.

И здесь очень важно с одной стороны, вовремя остановиться самому, ведь обновленные бизнес-процессы будут реализовывать реальные люди, которые привыкли работать «по старинке», и нужно учитывать их косность мышления и степень обучаемости. Также и автоматизация, которая обычно входит в модернизацию бизнес-процессов, требует определенных вложений. И здесь нужно исходить из реальных возможностей заказчика.

Все это бизнес-консультант должен четко понимать сам, знать, где и на каком уровне допущений он упростил описание бизнес-процесса, а где решил отложить на будущее какие-то решения по объективным причинам (финансы, человеческий фактор). И все это нужно уметь просто и понятно объяснить руководителю бизнеса.

Технологический процесс и бизнес-процесс

Главное отличие бизнес-процесса от технологического заключается в том, что в технологическом процессе на выходе предполагается один вполне определенный результат. Например, если речь идет о производстве, то на выходе должна получиться продукция с определенными параметрами.

Конечно, даже в технологическом процессе существует вероятность получения брака, но не один из закономерных вариантов, а последствия нарушения технологического процесса. В то время как в бизнес-процессе результат «на выходе» может отличаться в зависимости от выполнения тех или иных условий в «теле» бизнес-процесса, который выполнялся без нарушений и сбоев.

Для наглядности описание технологического процесса может выглядеть таким образом:

1. Берем заготовку А;
2. Соединяем ее с заготовкой В;
3. Обрабатываем под параметры С;
4. Получаем деталь.

Все однозначно и никаких условных «вилкок» не предусматривается.

В бизнес-процессе вполне нормальной считается следующая ситуация:

1. Получаем вводные данные А:
 - Если данные соответствуют условию В, переходим на последовательность действий С;
 - Если данные соответствуют условию D, выполняем действия Е.
2. Полученный результат передается на выход.

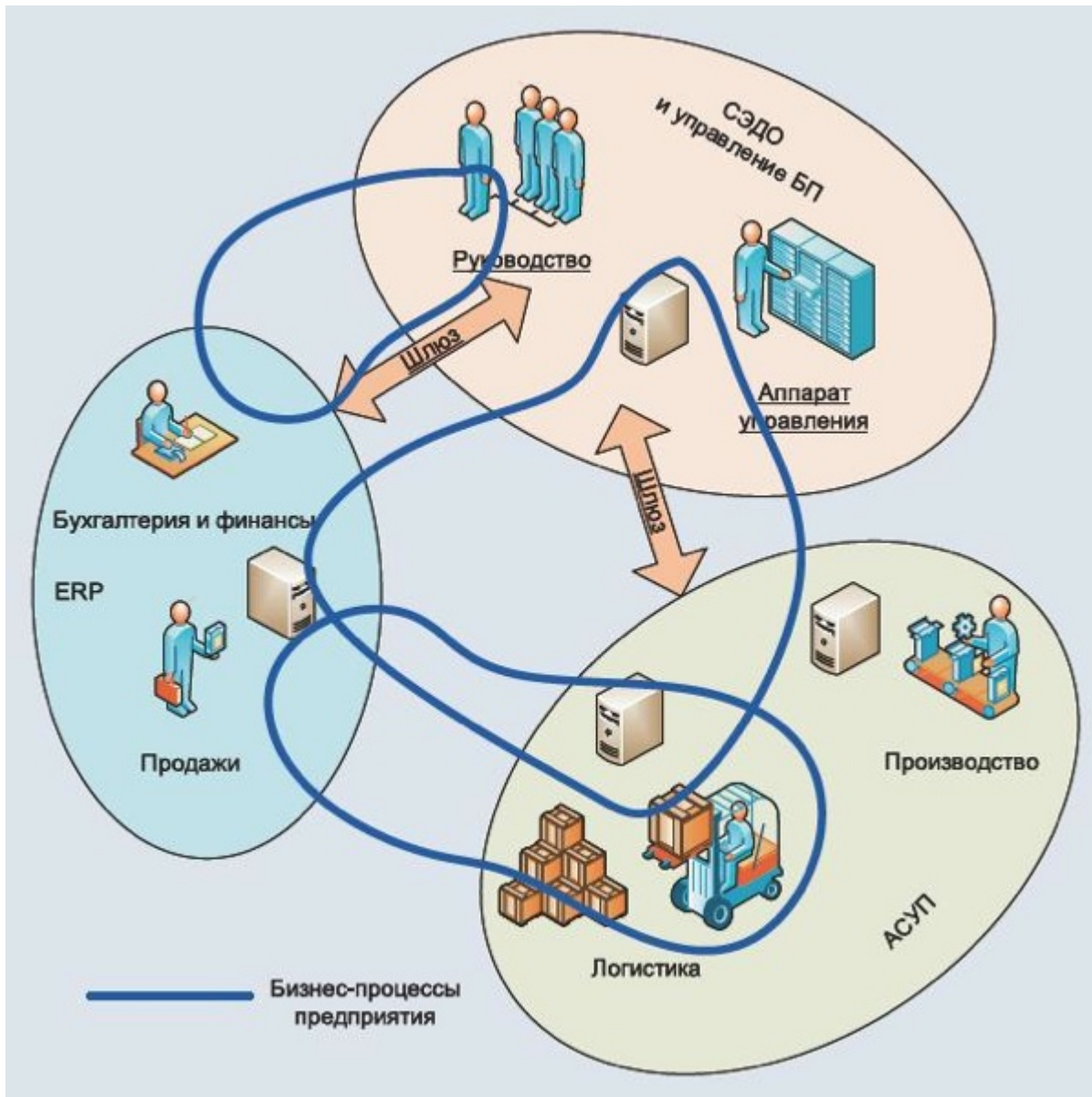
Т.е. уже в алгоритме процесса предусмотрены возможные условия и разные действия, зависящие от исходных или промежуточных данных.

История появления термина

Есть мнение, что нотации бизнес-процессов IDEF0 появились едва ли не в середине девятнадцатого века. Более реалистичные сведения включают данные о периоде

Второй мировой войны. Однако и они не соответствуют действительности.

На самом деле описание этого термина появилось уже в семидесятые годы двадцатого века. Именно в этот период массово стали применяться информационные системы. Термин и нотации изначально требовались для их разработки.



Описание термина появилось в США

С началом использования информационных систем сложность организации труда на предприятиях многократно увеличилась. Помимо этого, машины не способны воспринимать абстрактную информацию. Они нуждаются в строгом алгоритме и определенной очередности введения и обработки информации.

До начала автоматизации, когда информация распространялась непосредственно между людьми, проблема понимания зависела от уровня человеческой коммуникации. После этого возникла потребность в строгой регламентации данных.

Как следствие, появилась необходимость описать не только работу людей в организации, но и их взаимодействие с информационными системами. На этом этапе стало мало текстовых нотаций или инструкций, в которых описания были приведены в словесной форме. Этот вариант стал неактуален и неудобен.

В результате возникла необходимость стандартизации. По сути, она представляла собой особый язык команд и четкую последовательность действий. В отличие от машинных языков, эти нотации должны были стать удобными для трансформации в машинный код и для восприятия человеком.

Составить первые официальные нотации удалось в США. Они были предназначены для военных. Уже в те времена они пользовались автоматизацией с применением удаленных соединений — системой, которая впоследствии трансформировалась в Интернет. При таком уровне использования информационных систем необходимость в нотациях была очень высока.

Постепенно методология стала очень популярной и в бизнес-среде. С помощью нотаций удалось получить инструмент, который описывал взаимодействие людей и цифровых систем.

Взаимосвязь двух классификаций бизнес-процессов

Подробная классификация	Простая классификация
Основные процессы Сопутствующие процессы	Основные процессы
Вспомогательные процессы Обеспечивающие процессы	Вспомогательные процессы
Управляющие процессы Процессы развития	Управляющие процессы

При структурировании процессов выделяются 2-3 или большее число уровней. На верхнем уровне выделяются наиболее крупные группы процессов, в каждом из них выделяется ряд подпроцессов, которые, в свою очередь, могут быть

детализированы.

Например, среди процессов верхнего уровня обычно выделяют «Управление персоналом» На самом деле это группа процессов, относящихся к различным разделам классификации.

Так, подпроцесс «Подбор персонала» относится к вспомогательным, поскольку при его реализации снабжаются все процессы организации ресурсами — сотрудниками. А вот подпроцесс «Планирование штатного расписания» следует отнести к управляющим, поскольку он формирует план набора персонала, то есть создает управляющее воздействие для службы персонала.

Классификация бизнес-процессов помогает определить, как именно можно выделять конкретный процесс из общей массы.

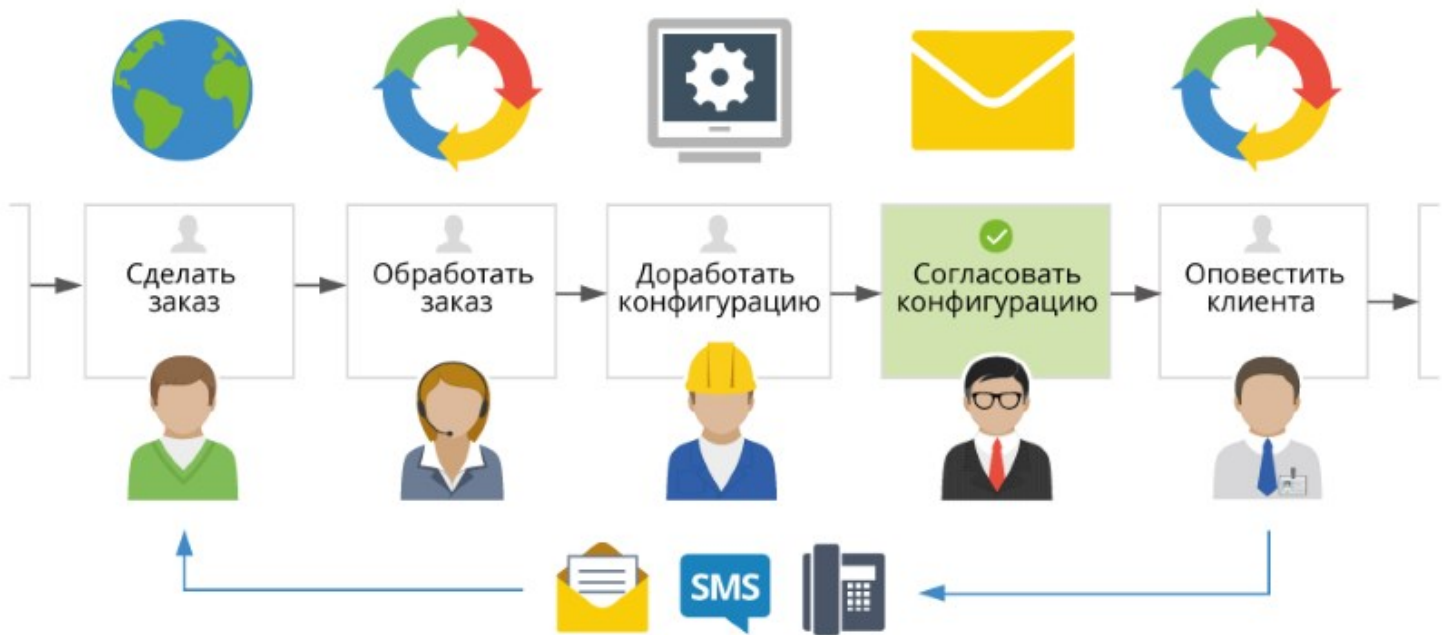
Основные процессы мы выделяем исходя из результата, ценного для потребителя. Вспомогательные процессы мы выделяем по ресурсу, которым они снабжают компанию. Наконец, управляющие процессы мы выделяем по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

При этом важно не допускать **распространенной ошибки**: не выделять бизнес-процессы только в границах конкретного подразделения. Чаще всего бизнес-процессы являются сквозными, то есть затрагивают несколько подразделений. Ведь подразделения не могут не взаимодействовать друг с другом, так как являются элементами одной системы. А это взаимодействие и есть бизнес-процессы. Таким образом, процессный подход помогает преодолевать функциональные границы, препятствующие эффективной работе, направленной на достижение общего результата.

Оптимизация (совершенствование) бизнес-процессов

Для того, чтобы успешно вести свою деятельность в современном мире, компания должна быть гибкой и своевременно адаптироваться под реалии, окружающей ее среды – законы, финансы, спрос, конкуренты, запасы.

Умело управлять и своевременно оптимизировать свои бизнес-процессы, является ключевой компетенцией выживания в современных условиях.



Оптимизация бизнес процессов – это улучшение существующего порядка организации работы или процесса управления. Оптимизация БП позволяет компании гибко реагировать на меняющуюся внутреннюю и внешнюю среду и оставаться на волне успеха.

Своевременная оптимизация бизнес процессов позволяет не просто следовать современным методам ведения бизнеса, а создавать их.

Управляя БП по системе разработанной изначально, постепенно приходит понимание, что подход теряет эффективность. Это может быть связано с развитием производства, изменения структуры организации, расширением ассортимента, что не позволяет с прежней эффективностью достигать тех же целей используя старые подходы. Это сигнал к тому, что их необходимо оптимизировать!

В каких случаях необходимо оптимизировать бизнес процессы:

1. Увеличении производства.
2. Желании улучшить качество продукта / обслуживания.
3. Увеличении конкуренции.
4. Для повышение эффективности отдельных процессов.
5. Сокращение штата без потери качества производства.
6. Снижение производственных мощностей.

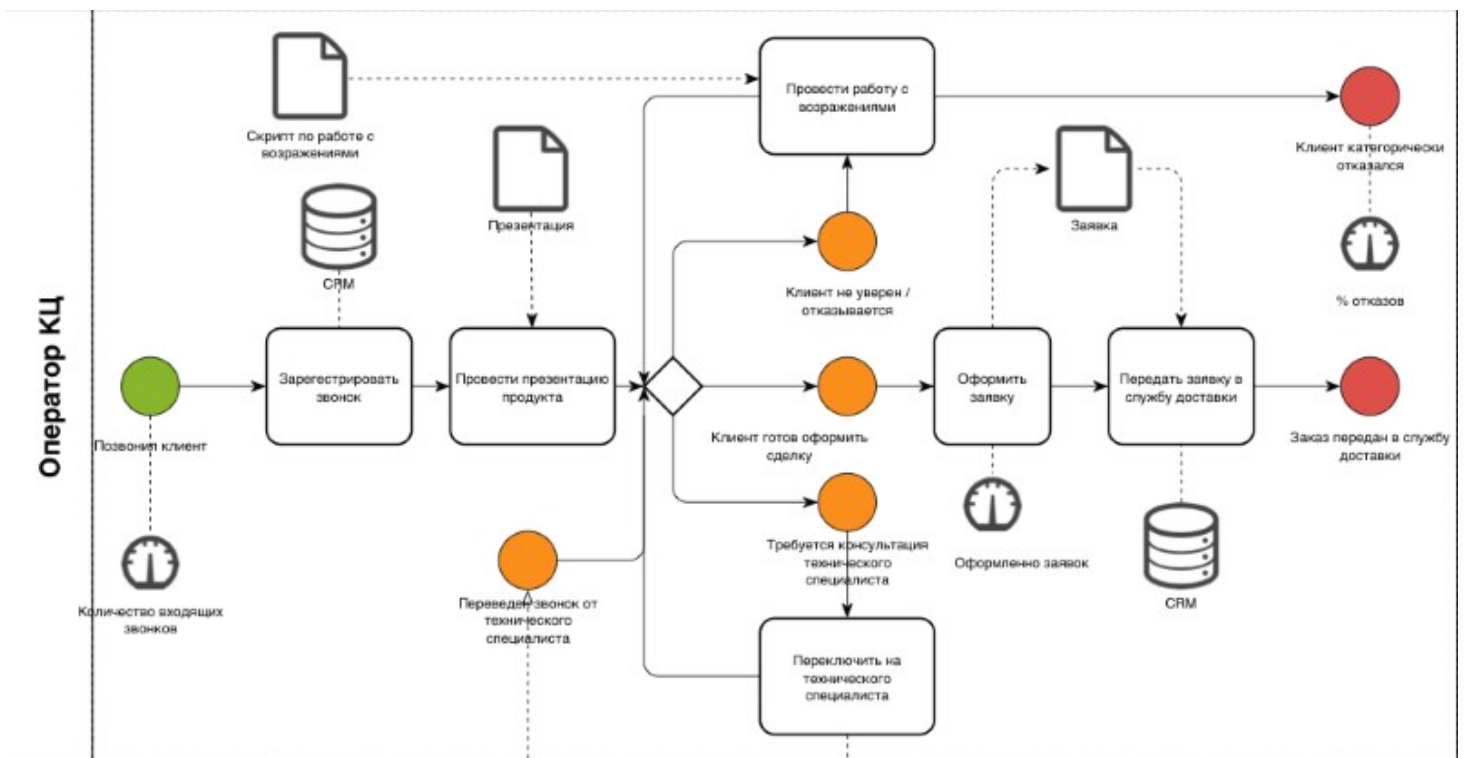
7. Улучшение существующей системы работы.

Это только небольшая часть условий, при которых организации необходимо совершенствовать свои стандарты.

Схема бизнес процесса

Схема бизнес процесса – это последовательность выполнения операций, отображаемая на бумажном или электронном носителе.

Создание схемы бизнес процесса особенно актуально, когда в него входят несколько сложных блоков и появляется зависимость от других подразделений или процессов.



При создании схемы БП, необходимо определить последовательность и частоту выполнения операций, а так же результаты, которых необходимо достичь. Для определения последовательности создания схемы, опишем несколько этапов, на которые можно опираться при ее создании.

1. **Определите границы бизнес процесса.** Речь идет не о глобальных целях, а о начале и конце отдельно взятого бизнес процесса, например, «позвонил клиент» — начало и «заказ передан в отдел доставки» — желаемый эффект — конец.

2. **Последовательность операций.** Необходимо описать последовательность выполнения операций внутри определенного процесса, когда он приносит желаемый результат.
3. **Возможные варианты.** Теперь пора включить воображение, или статистику и сделать предположения как может повести себя клиент/продукт на пути к точке «Б» и вписать это в схему. Если БП взаимодействует с внешними источниками.
4. **Отобразите роли.** Не важно, какую должность занимает человек, ведь для нас важно какую роль он играет именно в этом процессе.
5. **Стандарты.** Разработайте стандарты для эффективного выполнения каждой операции.
6. **Документация.** Не забудьте про документы. Если процесс не описан, значит, его нет.
7. **Программное обеспечение.** Какие учетные программы вам понадобятся для реализации и автоматизации бизнес процессов. А также, уже существующие используемые программы.
8. **Показатели эффективности.** Расположите на схеме бизнес процесса показатели эффективности, которые тем или иным способом учитываются в системе.
9. **Совместимость.** Свяжите эту схему с другими сопутствующими или смежными процессами.

Такую схему в деталях необходимо составлять для каждого процесса, который требует контроль за его выполнением.

Автоматизация бизнес процессов

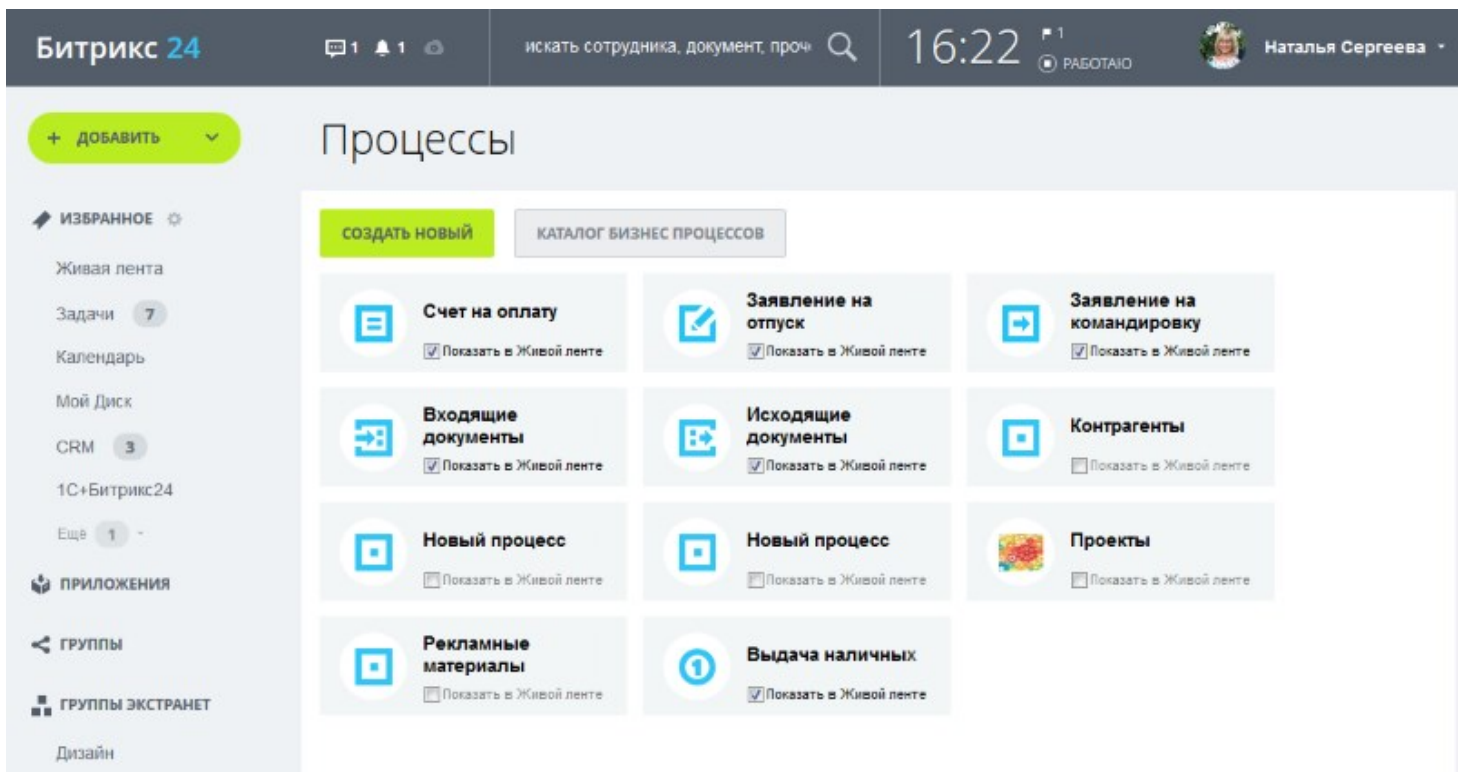
Автоматизация бизнес процессов – это внедрение программного обеспечения, автоматизирующего процесс выполнения действий и задач.

На сегодняшний день на рынке представлено множество систем автоматизации, включающих в себя как обычные CRM-системы, так и многофункциональные ERP программы, успешно решающие задачи по автоматизации бизнес процессов.

Большинство даже самых простых CRM систем сегодня позволяет автоматизировать процесс и сделать его более понятным и эффективным. Что это значит на практике?

1. **Сбор информации.** Происходит непрерывный процесс сбора информации.

2. **Составление отчетов.** Отчетность по многим процессом выводится нажатием одной кнопки.
3. **Передача информации между отделами** в соответствии с уровнем их взаимосвязи.
4. **Снижение затрат** человеческих ресурсов на проведение несложных, но объемных «бумажных» процессов.
5. **Быстрый обмен** задачами, создание эффективного информационного поля между работниками, автоматизация работы с клиентами.
6. **Повышение эффективности.** Как результат, растет эффективность организации.



Из активно применяемых CRM систем хочется особо отметить CRM «Битрикс24». Это отличный инструмент для быстрой автоматизации самых распространенных бизнес процессов. Все, что нужно для начала пользования – регистрация и невысокая оплата соответствующая количеству вашего персонала использующего данный инструмент.

Здесь в пару кликов вы сможете создать актуальные задачи, разместить стандарты, собрать информацию о лидах и сделках, сделать e-мэйл рассылку по базе клиентов, спланировать рабочий график с напоминанием о задачах и выполнить десятки других полезных мероприятий.

Внедрение бизнес процессов

Внедрение бизнес процессов – это мероприятия по переводу работы сотрудников компании с существующего алгоритма работы на более эффективный.

Важно не просто разработать систему бизнес процессов, но и правильно внедрить её в производственный процесс. Особенно это важно, если компания уже давно на рынке, а ее сотрудники привыкли выполнять свою работу по привычному алгоритму.

Внедрение БП выглядит как разработка отдельного процесса. Она включает в себя несколько этапов:

1. **Ознакомление.** Познакомьте сотрудников с новой системой ведения процесса.
2. **Вовлечение.** Расскажите о возможностях и преимуществах новой системы организации труда.
3. **Тестирование.** Проведите тестирование новой системы на отдельно взятом участке / сотруднике.
4. **Обучение.** Основываясь на положительных результатах пробного тестирования, проведите обучение сотрудников с разъяснением новых обязанностей и функционала.
5. **Внедрение.** После обучения, проведите внедрение новой системы в бизнес процессы организации.
6. **Контроль.** Организуйте контроль, чтобы убедиться, что все сотрудники используют новую схему работы в соответствии с разработанными стандартами.

Важно определить зону ответственности и дать понять работникам, что новый алгоритм – неотъемлемая часть их ежедневного труда, которая не только повысит доходы предприятия, и их зарплату как следствие, но и сделает труд более простым и осмысленным.

Пример внедрения бизнес процессов

Приведем примеры из нашей работы, как положительно влияют на результаты компании разработка и внедрение бизнес процессов (стандартов) работы ее сотрудников.

В отделе продаж одной компании было восемь менеджеров по продажам, которые занимались реализацией ее продукции. Часть времени они проводили в офисе, принимая входящие звонки, а часть времени работали в полях, работая по собственному графику.

Компания обратилась к нам с запросом о повышении эффективности работы отдела продаж. Руководство компании столкнулось с проблемой, что менеджеры говорили о полной своей загрузке, а их продажи были на среднем уровне и ниже по рынку. А так же, при увольнении, менеджер «уводил» с собой клиентов к конкуренту.

После детального анализа организации внутренней работы компании мы сделали следующее:

1. Разделили менеджеров на две категории: офисные – два человека и полевые – 6 человек.
2. Прописали бизнес процессы и стандарты работы с клиентами для каждой категории, а именно:
 - Для офисных менеджеров- процедуры работы с клиентами по телефону, скрипты и алгоритмы продаж, а так же бизнес процессы по внутреннему документообороту.
 - Для полевых менеджеров – закрепление за определенной территорией, план посещения клиентов, стандарты работы с клиентами
3. Ввели должность Старшего менеджера – супервайзера, в обязанности которого входит контроль за работой полевых менеджеров и за соблюдение ими стандартов работы компании.

Итог работы: через 6 месяцев, после внедрения новых бизнес процессов, продажи компании выросли в два раза!

Примеров по внедрению и оптимизации бизнес процессов можно приводить большое множество, поскольку уже большинство организаций осознали важность стандартизации и автоматизации работы сотрудников своих компаний.

Бизнес процессы, стандарты и процедуры стали не просто «бумажками», а важным преимуществом в высоко конкурентной борьбе за эффективность работы компаний в современных условиях.

Разработка бизнес процессов

Разработка бизнес процессов – это создание и описание последовательности операций приводящих к необходимому результату за определенное время. Мы специализируемся на разработке процессов и помогаем молодым и опытным компаниям описать их и внедрить в своих организациях.

Также наши специалисты приходят на помощь при необходимости оптимизации существующих процессов для улучшения показателей производства, повышения продаж и улучшения работы с покупателями. К нам за помощью уже обратились десятки компаний различных видов деятельности, каждая из них получила эффективные инструменты, повышающие качество их внутренней работы.

Технология и результаты

Бизнес-процесс представляет собой определенную последовательность работ и внутренних операций. В каждой компании они могут отличаться по числу шагов. Каждый этап необходимо понимать до простейшего уровня. Для этого нужно наблюдать, собирать сведения, понимать количество времени, которое требуется для выполнения самых простых действий. Это поможет отобразить бизнес-процесс в виде документа.

Документирование последовательности действий имеет большое значение. Оно помогает определить количество времени, которое требуется для выполнения всех операций.

Именно время считается параметром, важной количественной величиной, которая помогает охарактеризовать скорость, трудоемкость и качество процесса. Эти сведения помогают владельцу оптимизировать его.

Вывод

Бизнес-процесс представляет собой цепочку действий, которые выполняются в конкретном порядке и имеют начало и конец. В его основе лежит задача удовлетворения потребностей клиента. Чтобы добиться требуемых результатов, необходимо четко выполнять все намеченные и задокументированные действия.

Источники:

1. <https://ontask.ru/development-management/biznes-process-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya.html>
2. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>
3. <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf>

4. Петров В.Ю. Информационные технологии в менеджменте. Учебное пособие - Санкт-Петербург: СПб: Университет ИТМО, 2015.