



Бизнес-процесс (процесс) — это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе.

Благодаря такому определению, становится понятно, что **бизнес-процессы** существуют внутри каждой организации, независимо от того, формализованы они или нет. В организации может быть принят **функциональный подход к управлению**, который рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции. В этом случае отдельные подразделения ориентированы на выполнение своих собственных показателей, но не всегда — на конечный результат компании, что может вызвать конфликт интересов между подразделениями и отрицательно сказываться на общей результативности бизнеса. Приведём типичный конфликт между отделами продаж и закупок торговой компании. Отдел продаж для увеличения оборота требует обеспечить максимально возможный ассортимент и поддерживать постоянное наличие товара на складе, а отдел поставок закупает узкий ассортимент товара большими партиями, потому что его главный показатель работы — получение более низкой цены от поставщика для снижения затрат — никак не связан с **увеличением объема продаж компании**.

Преимущества процессного подхода перед функциональным

Процессный подход рассматривает **бизнес как набор процессов** — основных бизнес-процессов, управляющих процессов (ставящих цели) и поддерживающих. Основные **бизнес-процессы** — это процессы, которые непосредственно зарабатывают деньги. Поддерживающие — процессы, без которых не могут существовать основные **бизнес-процессы**, это процессы обеспечения разнообразными ресурсами.

Каждый бизнес-процесс имеет:

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

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

Совокупность всех действий по преобразованию материалов и информации в законченный продукт для клиента называется **поток создания ценности**. **Поток создания ценности** удобно представлять графически — в виде карты бизнес-процессов. На рисунке ниже изображена **карта бизнес-процессов компании**. Карта позволяет наглядно увидеть поток создания ценности в целом, понять последовательность и взаимосвязь процессов, а также возможности улучшения.

Технология **описания бизнес-процесса** делает все операции компании прозрачными и понятными, позволяет анализировать операции и находить в них проблемы, приводящие к сбоям. Главное, что **бизнес-процессы** позволяют понимать взаимодействие между разрозненными подразделениями: что, кому и для чего они передают или принимают на каждом этапе. Как следствие, процессный подход значительно упрощает **адаптацию новых сотрудников** и снижает зависимость работы компании от человеческого фактора. Важно, что процессная система упрощает **управление операционными расходами**.

Наличие проработанной **системы бизнес-процессов** значительно упрощает приведение деятельности компании на соответствие требованиям стандартам качества **ISO 9001:2015**. В условиях свершившегося вступления России в ВТО, соответствие предприятия стандартам ISO 9001:2015 становится важным конкурентным преимуществом.

Внедрение СМК на предприятии в обязательном порядке требует создания и описания бизнес-процессов.

Разработка бизнес-процессов

Рассмотрим порядок **разработки бизнес-процессов**. Для начала необходимо создать рабочую команду проекта из сотрудников компании. Обычно, одной рабочей команды бывает недостаточно. Тогда к ее деятельности привлекают временную группу из подразделений клиентов и поставщиков конкретного бизнес-процесса, которые обеспечивают входы, выходы и ресурсы бизнес-процесса.

Чтобы понять, как функционирует система и сохранить накопленный опыт, сначала записывают, как процесс реально функционирует сейчас. Нужно помнить, что

целью описания является выявление связей между предпринимаемыми действиями, а не фиксирование мельчайших подробностей. Поэтому **описание бизнес-процессов** рекомендуется стандартизовать, используя стандартные формы и карты процесса.

Описывать бизнес-процесс рекомендуется методом последовательных приближений. После завершения описания бизнес-процесса рекомендуется провести работу по его улучшению (повторить цикл действий до получения приемлемого результата).

В описании бизнес-процесса можно выделить следующие разделы:

- Стандартные формы бизнес-процесса
- Карта бизнес-процесса
- Маршруты бизнес-процесса
- Матрицы бизнес-процесса
- Блок-схемы бизнес-процесса
- Описание стыков бизнес-процесса
- Вспомогательные описания бизнес-процесса
- Развернутое описание бизнес-процесса
- Документирование бизнес-процесса
- Определение показателей и индикаторов бизнес-процесса
- Регламент выполнения бизнес-процесса

Рассмотрим подробнее каждый этап.

1. 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:

- *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?)*

и один вопрос H

- *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 подпроцессами. 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 вспомогательно описания используются **компоновочные схемы, мнемосхемы, диаграммы Ганта 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 (потoki, 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 4 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.