# Тема 1. Внедрение процессного подхода в организации

**Лабораторная работа 1. Предварительное обследование организации Цели и содержание лабораторной работы:**

Сформировать умение находить и описывать процессы в заданной предметной области. Изучить выбранную предметную область, найти не менее 5 процессов, указать их основные составляющие: входы, выходы, поставщиков, клиентов, классифицировать их на первичные/вторичные, внутренние/внешние. Найти взаимосвязь процессов между собой, состыковать их по входам-выходам.

# Результаты лабораторной работы (практикума):

разработанная сеть бизнес-процессов в выбранной предметной области, необходимая для дальнейшего анализа.

# Порядок выполнения работы

1. Изучить предлагаемый теоретический материал.
2. Подготовить обзор организации — структура, производимые товары, основные бизнес- процессы. Какова бизнес-стратегия компании, каким образом она создает цепочки добавленной стоимости?
3. Описать составляющие найденных процессов в таблице:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Процесс** | **Вход** | **Поставщик** | **Выход** | **Клиент** |
| 1…. |  |  |  |  |

1. Классифицировать входы, выходы, поставщиков и клиентов на первичные и вторичные.
2. Классифицировать поставщиков и клиентов на внутренних и внешних.
3. Указать, каким образом связаны найденные процессы, заполнив таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| **Процесс – выход** | **Процесс – вход** |
| Разработка ТУ на изделие – регламент ТУ | Производство изделия – регламент ТУ |

1. Оформить отчет об итогах проделанной работы, указав в нем составленные схемы и таблицы с необходимыми пояснениями.

# Теоретические сведения

***Бизнес-процесс*** определяется как логически завершенный набор взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, поддерживающий деятельность организации и реализующий ее политику, направленную на достижение поставленных целей. Международный стандарт ISO 9000 определяет организацию как группу работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений. По-другому организацию можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующих достижение конкретных целей. Организация может быть корпоративной, государственной или частной.

Бизнес-процесс в узком смысле можно определить как набор связанных процедур, направленных на достижение определенного результата, представляющего ценность для потребителя. Бизнес-процесс использует определенные ресурсы (*финансовые, материальные, человеческие, информационные*) для преобразования входных элементов в выходные.

Важным шагом структуризации деятельности любой организации являются выделение и классификация бизнес-процессов. Можно выделить следующие классы процессов: основные процессы; обеспечивающие процессы и процессы управления.

*Основными бизнес-процессами* являются процессы, непосредственно связанные с созданием стоимости, ориентированные на производство товаров или оказание услуг, составляющих основную деятельность организации и обеспечивающих получение дохода.

*Обеспечивающие бизнес-процессы* не увеличивают ценность продукта или услуги для потребителя, но необходимы для деятельности предприятия. Они предназначены для поддержки выполнения основных бизнес-процессов. Такими процессами являются финансовое обеспечение деятельности, обеспечение кадрами, юридическое обеспечение, администрирование, обеспечение безопасности, поставка комплектующих материалов, ремонт и техническое обслуживание и т.д.

*Бизнес-процессы управления* — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и системы в целом. Примерами таких процессов могут быть процессы стратегического, оперативного и текущего плани- рования, процессы формирования и выполнения управляющих воздействий. Процессы управления оказывают воздействие на ice остальные процессы организации.

***Бизнес-модель*** — это формализованное (в данном случае — графическое) описание процессов, связанных с ресурсами, и отражающих существующую или предполагаемую деятельность предприятия.

Построение бизнес-моделей заключается в применении различных методов и средств для визуального моделирования бизнес-процессов. Цели моделирования:

* обеспечить понимание структуры организации и динамики происходящих в ней процессов;
* обеспечить понимание текущих проблем организации и возможностей их решения;
* убедиться, что заказчики, пользователи и разработчики одинаково понимают цели и задачи организации;
* создать базу для формирования требований к будущей ИС организации.

Основная область применения бизнес-моделей — это реинжиниринг бизнес-процессов. При этом предполагается построение моделей текущей и перспективной деятельности, а также пла- на и программы перехода из первого состояния во второе. Любое современное предприятие является сложной системой, его деятельность включает в себя исполнение десятков тысяч взаимовлияющих функций и операций. Человек не в состоянии понимать, как такая система функционирует в деталях — это выходит за границы его возможностей. Поэтому главная идея создания моделей «AS-IS» и «AS-TO-BE» — понять, что делает (будет делать) рассматриваемое предприятие и как оно функционирует (будет функционировать) для достижения своих целей.

БП можно рассматривать с разных точек зрения.

## БП как деятельность:

* работа «от начала до конца»;
* поток работы, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому;
* взаимонезависимый компонент производственной системы, преобразующие вход в один или несколько выходов в соответствии с предварительно установленными правилами;
* одна или более связанных между собой процедур или операций (функций), которые совместно реализуют некую бизнес-задачу или политическую цель предприятия.

## БП как создание продукта/услуги:

* множество внутренних шагов деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту;
* связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными критериями.

## БП как формирование прибавочной и/или потребительной стоимости:

совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности “на выходе” реализуется товар, представляющий ценность для потребителя.

# Задание бизнес-процесса

Название (определение) процесса

Реализуемая функция или их последовательность Участники процесса

Владелец процесса

Входные и выходные потоки, а так же их поставщики (или потребители)

Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные)

Границы процесса

Определяющая цель (цели) процесса

Метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса Возможные риски и влияния процесса на субъектов процесса Документ - описание процесса

# Семь свойств процесса

* 1. Результативность – характеризует соответствие результатов процесса нуждам и ожиданиям потребителей;
  2. Определенность – отражает степень, с которой реальный процесс соответствует описанию;
  3. Управляемость – характеризует степень, в которой производится управление выполнением процесса производства требуемых продуктов/услуг, отвечающих определенным целевым показателям;
  4. Эффективность – отражает, насколько оптимально используются ресурсы придостижении необходимого результата процесса;
  5. Повторяемость – характеризует способность процесса создавать выходные потоки содинаковыми характеристиками при повторных его реализациях;
  6. Гибкость (адаптируемость)– способность процесса приспосабливаться к изменениям внешних условий, перестраиваться так, чтобы не снижались ни результативность, ни эффективность;
  7. Стоимость – определяет совокупную стоимость выполнения функций процесса и передачи результатов от одной функции к другой.

**Владелец процесса** – лицо, несущее полную ответственность за процесс и наделенное полномочиями в отношении этого процесса.

**Вход БП (первичный или вторичный)** – ресурс, необходимый для его выполнения.

**Выход БП (первичный или вторичный)** – результат (продукт, услуга) его выполнения.

|  |  |
| --- | --- |
| **Первичный вход** | * Поток объектов, инициирующий «запуск» БП, например - заказ клиента, план закупок и т.д. |
| **Вторичный вход** | * Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание БП, например – стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр. |
| **Первичный выход** | * Основной результат, ради которого существует БП. * Определяется целью, назначением БП. |
| **Вторичный выход** | * Побочный продукт БП, который может быть востребован вторичными клиентами. * Не является основной целью БП. |

**Показатели БП** – количественные и/или качественные параметры, характеризующие БП и его результат.

**Показатели эффективности БП** – параметры БП, характеризующие соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**Поставщик (внешний или внутренний, первичный или вторичный)** – субъект, предоставляющие ресурсы.

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

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

**Первичный поставщик бизнес-процесса —** поставщик, предоставляющий для выполнения бизнес-процесса первичные входы.

**Вторичный поставщик бизнес-процесса —** поставщик, предоставляющий для выполнения бизнес-процесса вторичные входы.

**Клиент или потребитель (внешний или внутренний, первичный или вторичный)** – субъект, получающий результаты БП.

**Внешний клиент (потребитель) бизнес-процесса -** организация-клиент, подразделение или должностное лицо другой организации, получающее выходы (результаты) бизнес-процесса компании.

**Внутренний клиент (потребитель) бизнес-процесса -** другой бизнес-процесс компании, подразделение или должностное лицо, получающее выходы (результаты) рассматриваемого бизнес-процесса.

**Первичный клиент (потребитель) бизнес-процесса —** клиент, получающий или использующий первичные (основные) выходы бизнес-процесса. Бизнес-процесс предназначен для удовлетворения первичных клиентов.

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

**Операция (работа)** – часть БП.

**Ресурсы** – информация, финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, ПО, необходимые для выполнения БП.

**Функция** – направление деятельности элемента организационной структуры, представляющее собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

**Сеть БП организации** – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих БП, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

# Классификация процессов

1. *основные процессы* – процессы, непосредственно связанные с созданием стоимости, ориентированные на производство товаров или оказание услуг, составляющих основную деятельность организации и обеспечивающих получение дохода.
2. *вспомогательные процессы* – не увеличивают ценность продукта или услуги для потребителя, но необходимы для деятельности предприятия.
3. *процессы управления* — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и системы в целом.

# Уровни бизнес-процессов

**БП верхнего уровня** – это БП, получающиеся на начальных этапах процессной декомпозиции деятельности компании. К данной группе относят следующие виды деятельности: «Продажа», «Производство», «Закупка» и т.д.

**БП нижнего уровня** – это БП, получающиеся на последующих этапах процессной декомпозиции деятельности компании и являющиеся составной частью процессов верхнего уровня. К данной группе бизнес-процессов можно отнести следующие виды деятельности: «Выставление счета», «Подготовка договора», «Изготовление детали» и т.д.