

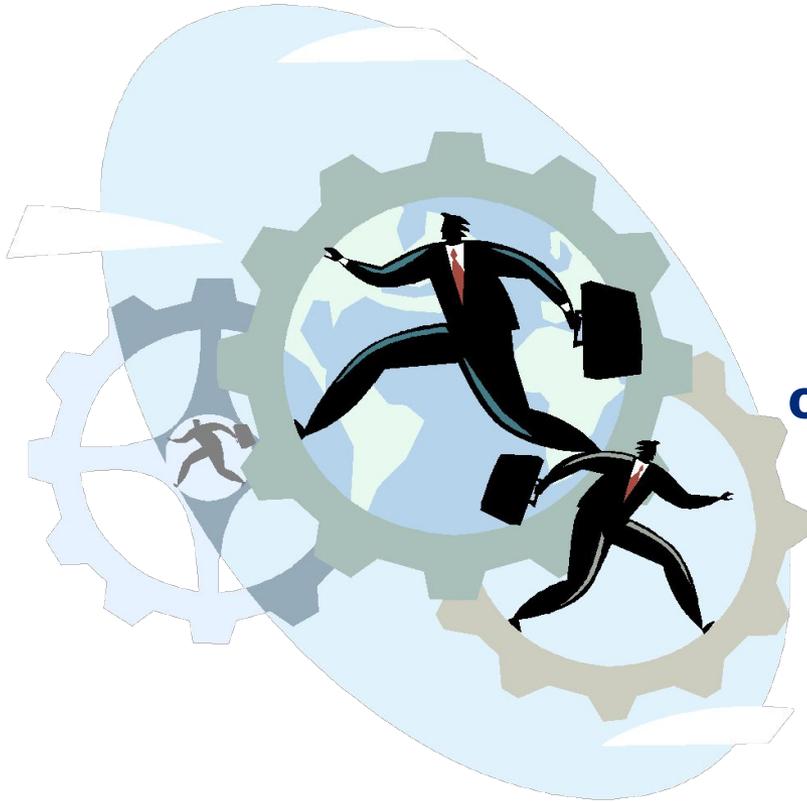


Delivering Excellence in Software Engineering

Понятие бизнес-процесса

Определение бизнес-процесса

Общие сведения о бизнес-процессах



**Цель презентации – получение
общего представления о бизнес-
процессах, их окружении и
основных атрибутах.**

1 Определение бизнес-процесса

2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

1 Определение бизнес-процесса

2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

Бизнес-процесс – это:

Множество внутренних шагов деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту

Поток работы, проходящий от одного специалиста к другому или от одного отдела к другому

Одна или более связанных между собой процедур или операций (функций), которые совместно реализуют некую **бизнес-задачу** или политическую **цель** предприятия

Независимый компонент производственной системы, преобразующий **вход в один или несколько выходов** в соответствии с **предварительно установленными правилами**

Связанный набор повторяемых действий (функций), которые **преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу)** в соответствии с определенными критериями

Бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность (система) взаимосвязанных видов деятельности (операций), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляемые ценность для потребителя



1 Определение бизнес-процесса

2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

Атрибутами бизнес-процесса являются

- Название процесса
- Цель процесса
- Последовательность операций
- Участники процесса
- Владелец процесса
- Входные потоки и их поставщики
- Выходные потоки и их потребители
- Требуемые ресурсы (производственные, технические, материальные, информационные и прочие)
- Метрики процесса, точки и процедуры мониторинга процесса
- Возможные риски
- Документ - описание процесса

Цель процесса

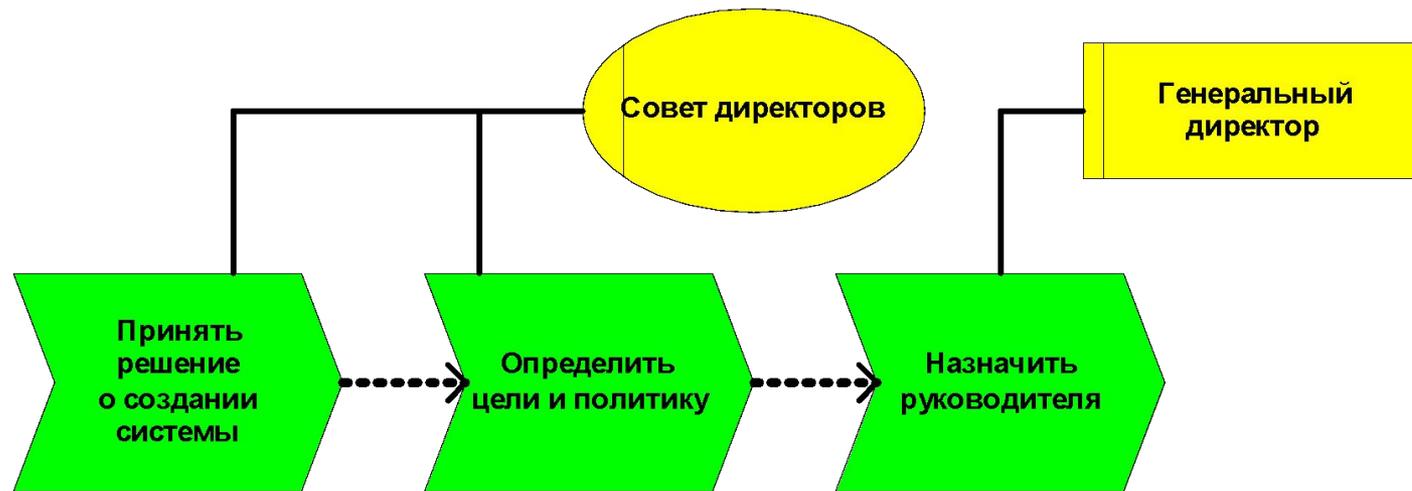
Каждый процесс имеет цель или систему целей, на достижение которых он направлен

- Цели определяются исходя из требований потребителей результатов (выходных потоков) процесса
- Цели процесса могут меняться с течением времени. Желательно выявлять одну, наиболее важную цель процесса, поскольку она будет определять точку зрения на процесс в ходе анализа



Участники БП

- Участником процесса может быть функциональное подразделение организации или отдельный сотрудник
- В описании процесса наименование участника (бизнес-роли) соответствует наименованию подразделения или должности сотрудника в структуре организации. Непосредственный участник процесса в описании обезличен.



Владелец процесса



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

Знания и умения владельца процесса

- Детальное знание бизнес-процесса, компетентность и профессиональные знания
- Возможность влиять на людей и способствовать изменениям
- Умение разрешать конфликтные ситуации
- Коммуникативные способности
- Понимание важности порученного дела и надлежащая мотивация

Как определить владельца процесса?

- Кто определяет процессы, необходимые для менеджмента?
- Кто определяет последовательность работ и их взаимосвязь?
- Кто определяет критерии эффективности менеджмента данного процесса?
- Кто управляет ресурсами и информацией по процессу?
- Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?
- Кто может отвечать за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса?

Метрика процесса – количественная мера степени достижения процессом своей цели.

В идеале цель процесса должна быть определена таким образом, чтобы о степени ее достижения можно было судить по единственной метрике процесса

Целевая точка – желаемое значение метрики процесса.

Текущее измерение процесса – значение метрики процесса до реализации мероприятия по усовершенствованию.

Результат усовершенствования процесса - значение метрики процесса после осуществления мероприятий по усовершенствованию

1 Определение бизнес-процесса

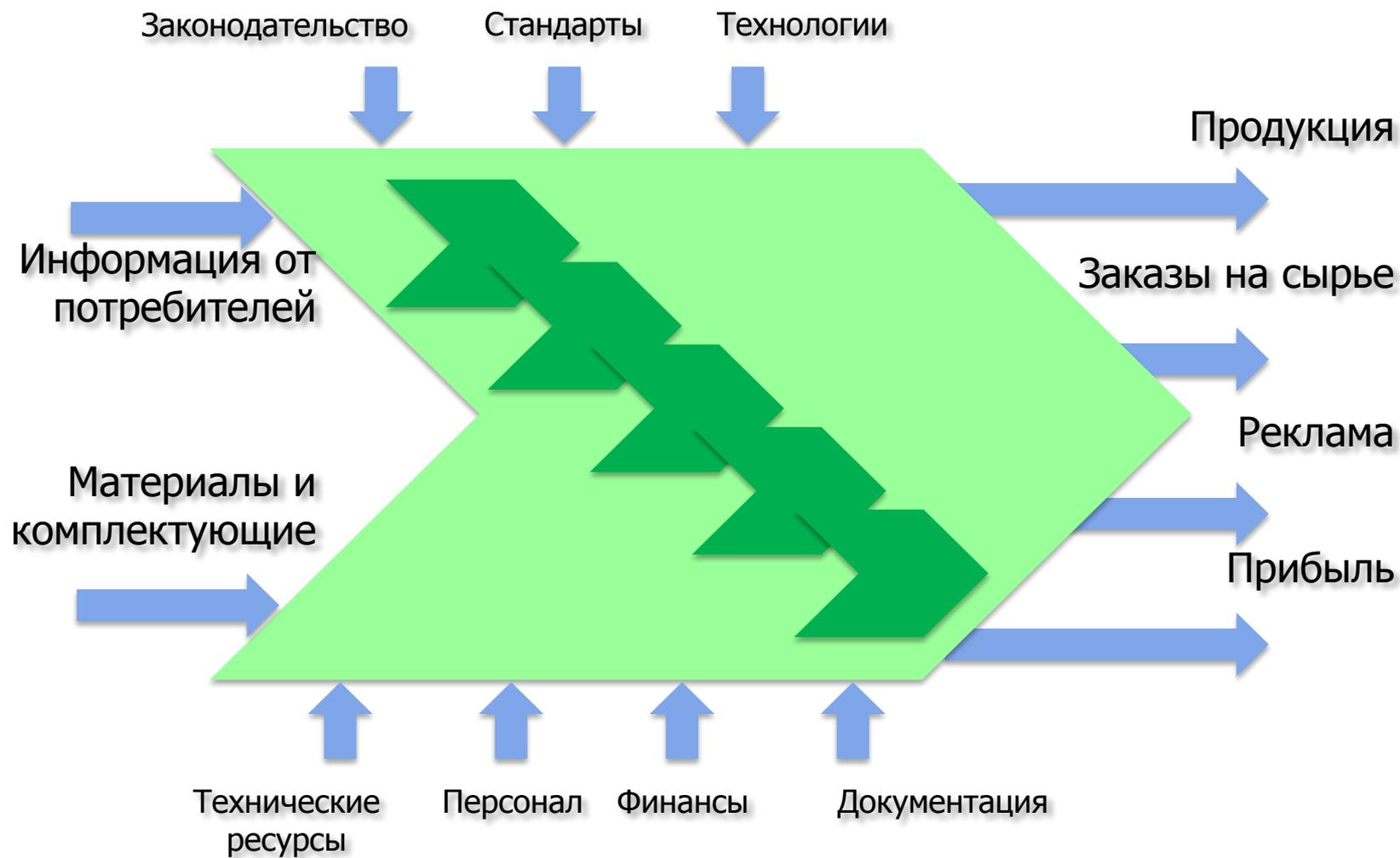
2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

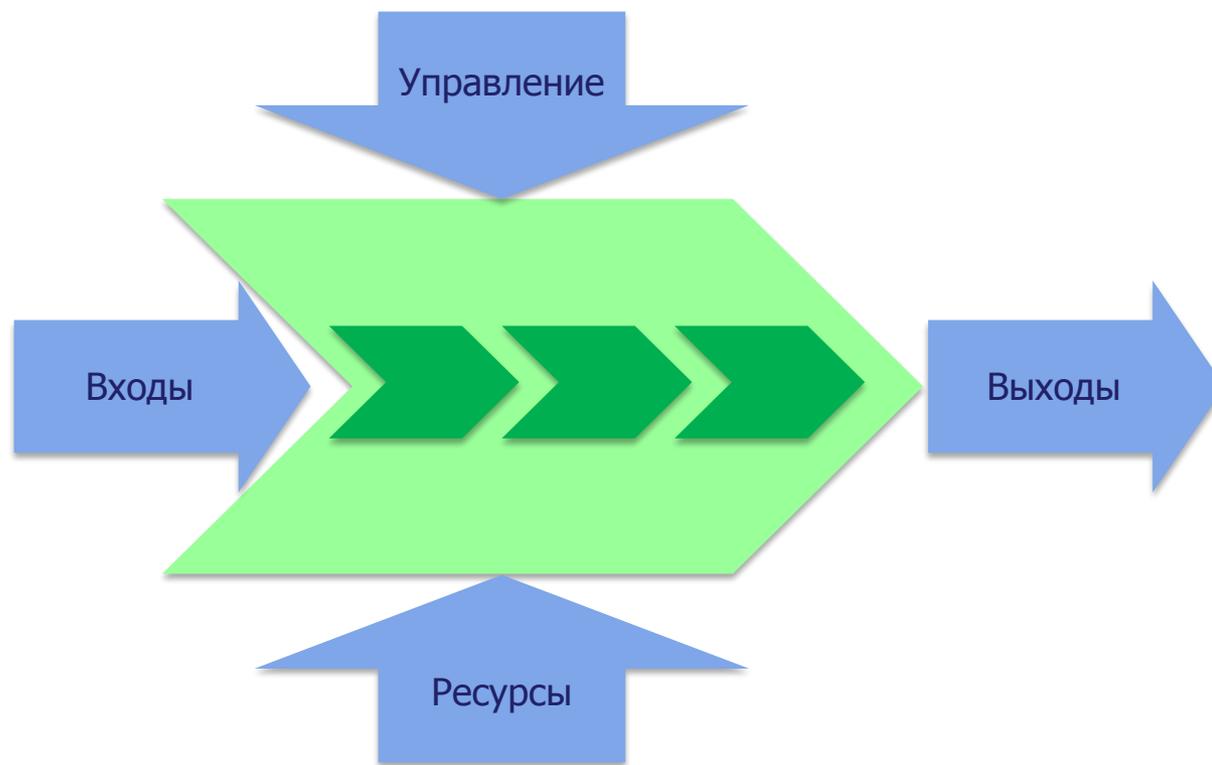
4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

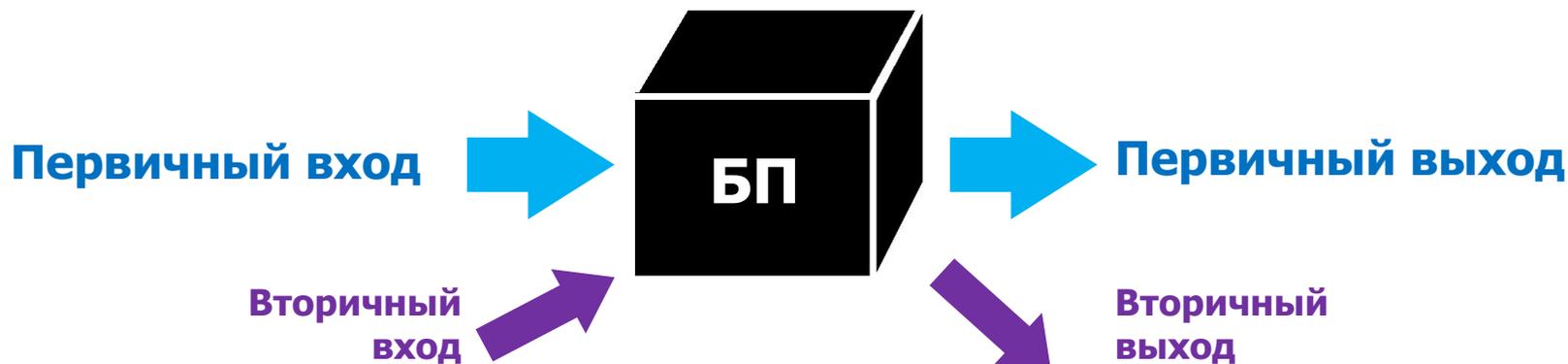


Общее представление бизнес-процесса



Первичный вход – вход, на который поступают входные потоки от первичных поставщиков

Первичный выход – выход, на котором формируется результата процесса (ради которого он существует), передаваемый первичным потребителям

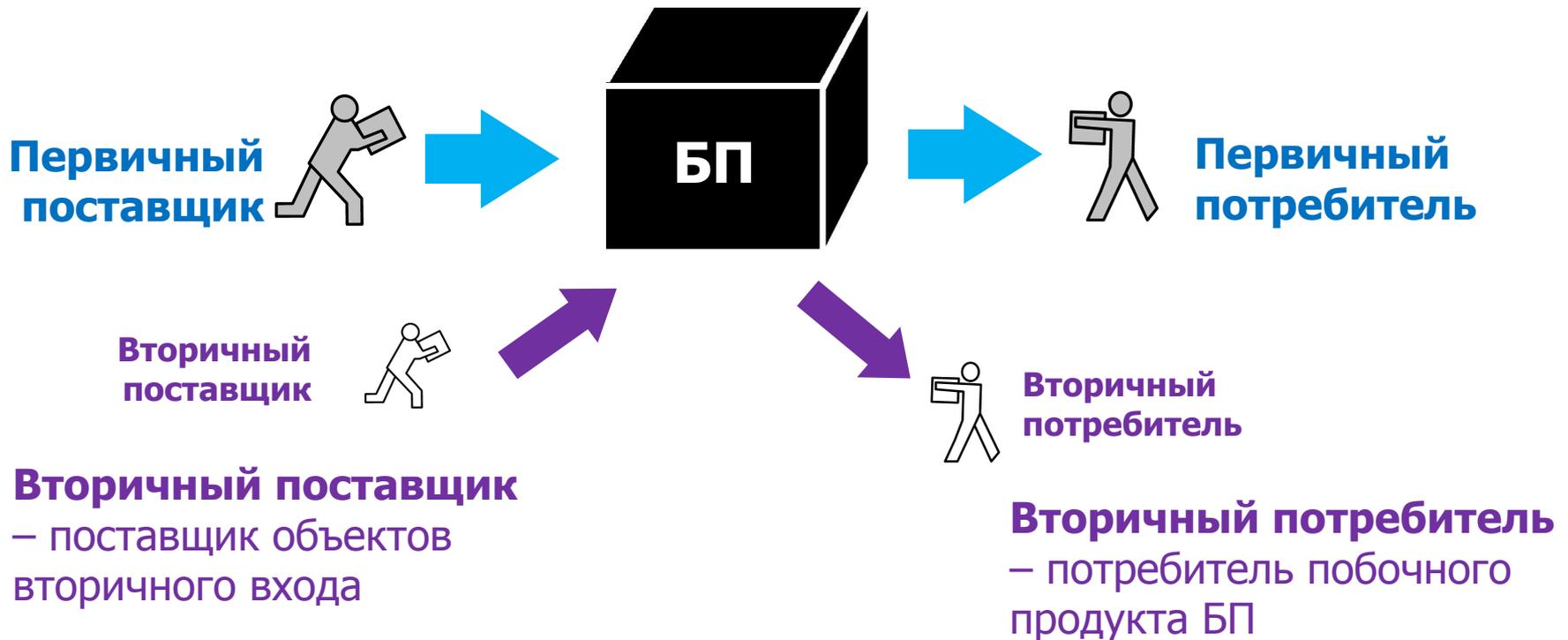


Вторичный вход – вход, на который поступают **вспомогательные ресурсы**, обеспечивающие нормальное протекание БП

Вторичный выход – выход, через который поступают побочный продукт БП, который может быть востребован вторичными потребителям

Первичный поставщик – поставщик объектов первичного входа

Первичный потребитель – потребитель, непосредственно получающий основной результата БП



Классификация ресурсов

- **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ:** инструменты, машины, оборудование, запасные части, здания, сооружения и т.д.
- **ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ** – денежные средства
- **ДОКУМЕНТЫ** - регламенты, инструкции, стандарты, справочные документы и т.д. (формат отражения не имеет значения)
- **ИНФОРМАЦИЯ** - фрагменты знаний, отраженные или не отраженные на материальных или электронных носителях информации

1 Определение бизнес-процесса

2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

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

1 Определение бизнес-процесса

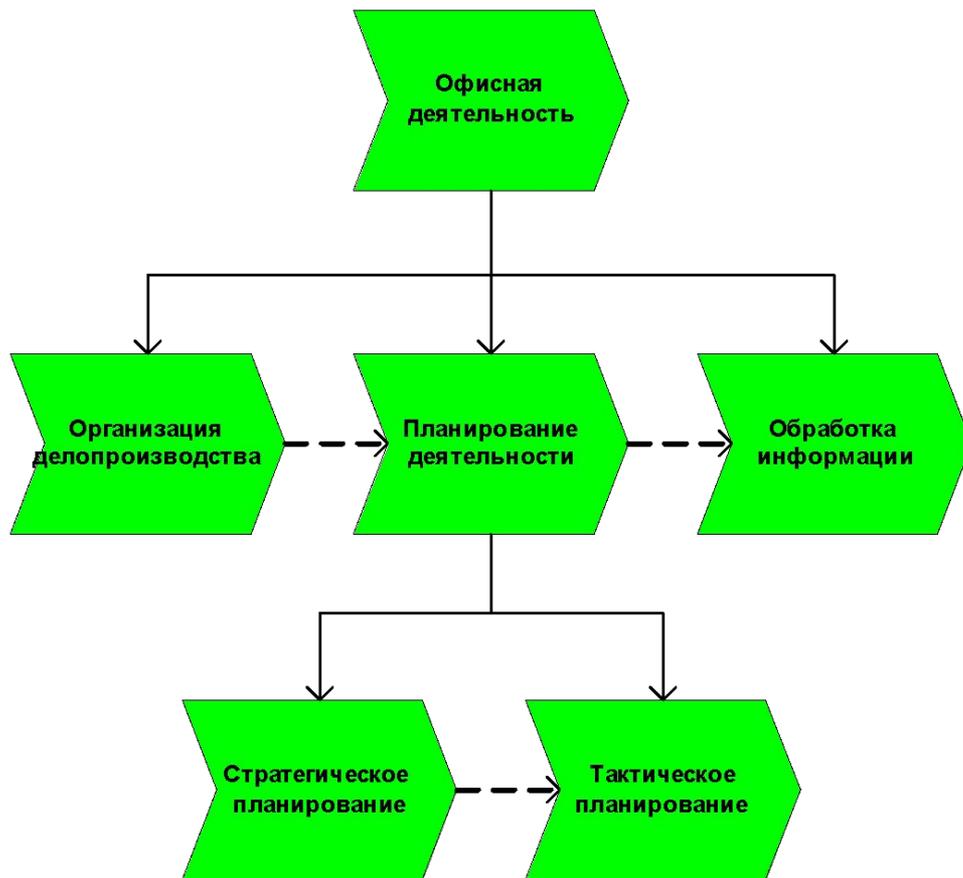
2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

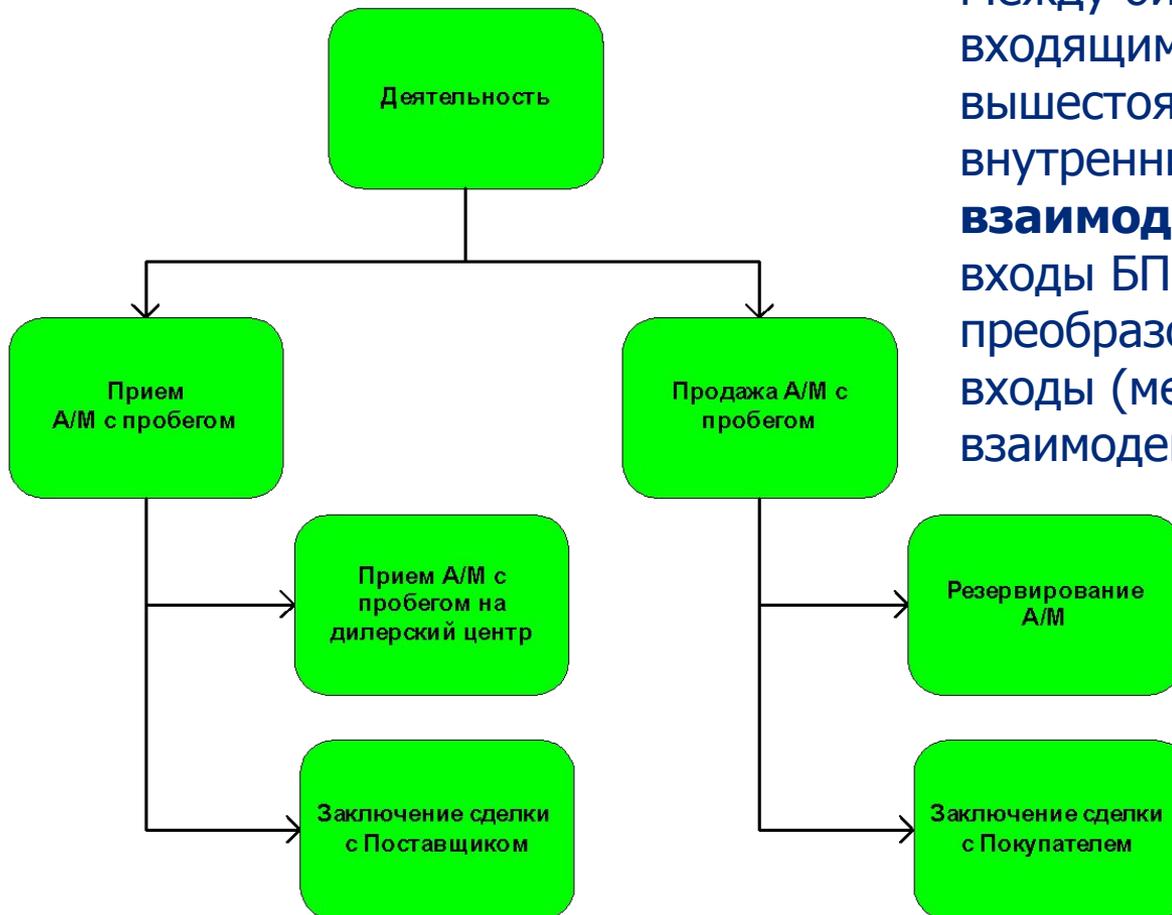
6 Классификация бизнес-процессов



Бизнес-процесс может состоять из набора бизнес-процессов более низкого уровня или из **операций** (действий)

Деятельность организации может быть представлена как **иерархическая структура**: от одного головного БП до тысяч элементарных операций

В отличие от БП, **результат операции**, как правило, не представляет ценности для организации, поскольку является **промежуточным**



Между бизнес-процессами, входящими в состав вышестоящего БП, существуют внутренние **интерфейсы взаимодействия**: выходы БП, входы БП и механизмы преобразования выходов во входы (механизмы взаимодействия)

Бизнес-процессы более низкого уровня наследуют часть **атрибутов** вышестоящего БП

1 Определение бизнес-процесса

2 Атрибуты бизнес-процесса

3 Окружение бизнес-процесса

4 Характеристики бизнес-процесса

5 Иерархия бизнес-процессов

6 Классификация бизнес-процессов

Классификация процессов необходима для эффективного и целесообразного выбора процессов верхнего уровня при описании деятельности организации

По значимости для достижения цели процессы подразделяются на

- Значимые
- Незначимые

Критерии значимости:

- результативность,
- эффективность,
- гибкость,
- пригодность для создания ценности,
- пригодность для решения стратегических задач

По отношению к клиентам процессов

- Внешние
- Внутренние

По уровню подробности рассмотрения

- Верхнего уровня
- Детальные
- Элементарные (операции, не требующие более детального описания)

По отношению к получению добавленной ценности

- Основные
- Вспомогательные

Основные процессы - это процессы, которые ведут к созданию продукта, предоставляемого клиенту, и ориентированы на удовлетворение потребностей индивидуального клиента



Вспомогательные процессы – это процессы, которые создают инфраструктуру организации и обслуживают основные процессы

7

Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами

8

Управление информационными ресурсами и технологиями

9

Управление финансовыми и материальными ресурсами

10

Исполнение программы управления охраной внешней среды

11

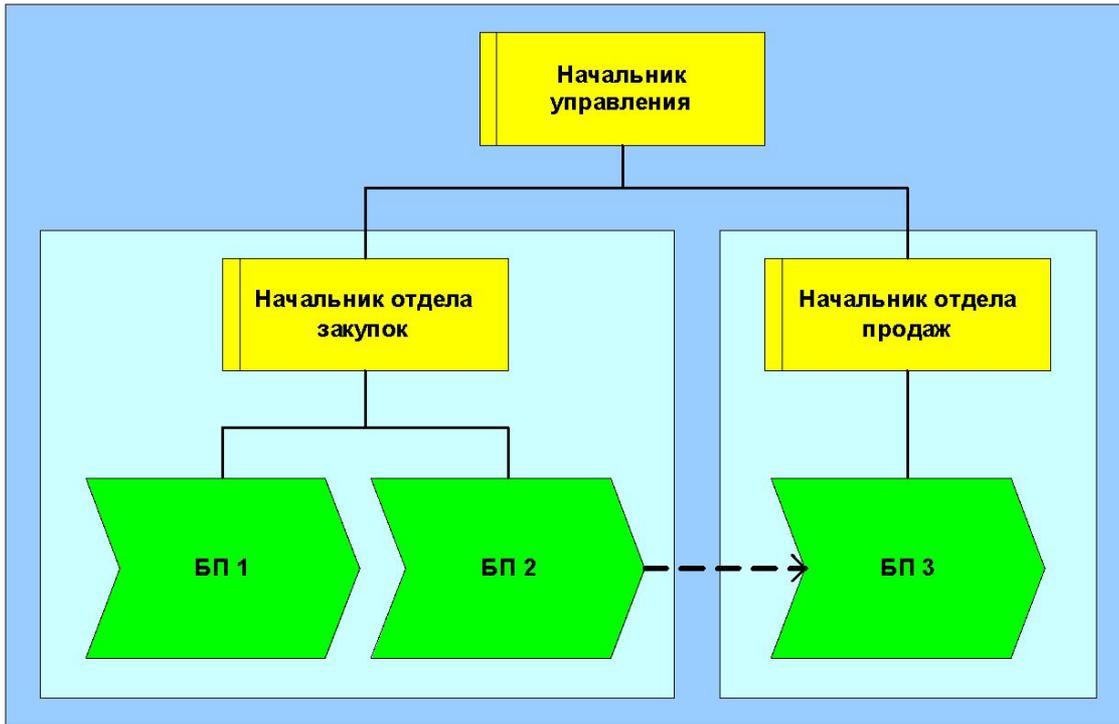
Управление внешними связями

12

Управление улучшениями и изменениями

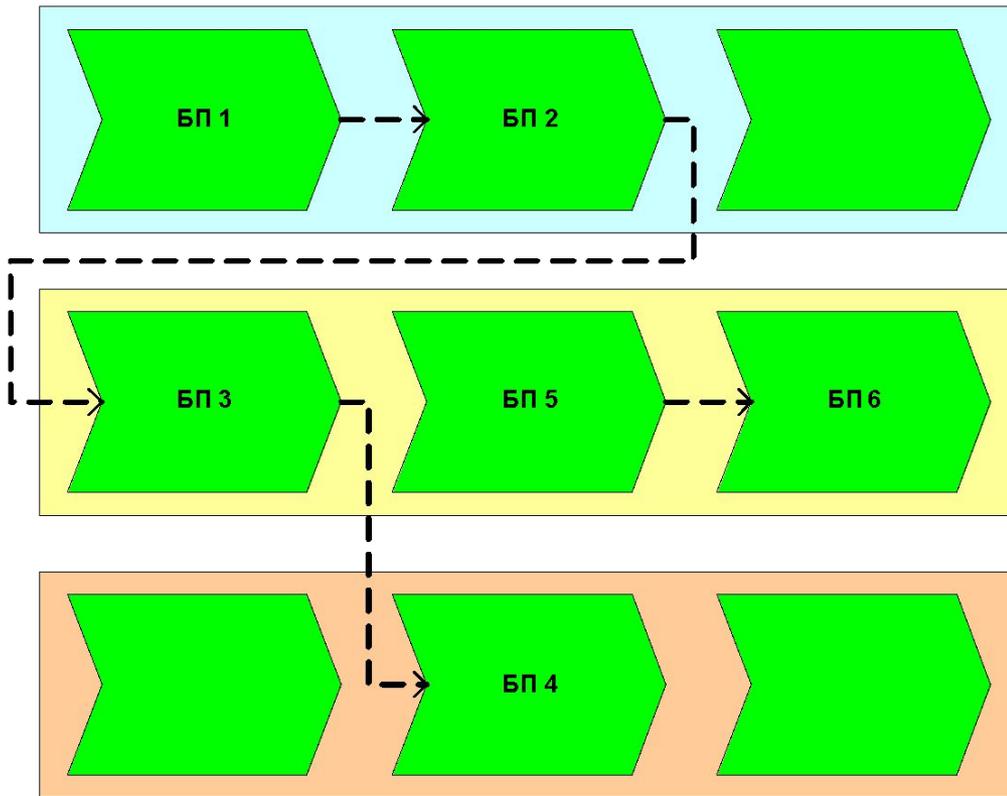
Типы бизнес процессов по видам локализации деятельности

- **Бизнес процессы подразделения**
- **Сквозные (межфункциональные) бизнес-процессы**



Бизнес-процесс подразделения - это бизнес-процесс, ограниченный рамками одного структурного подразделения организации. Все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся под управлением руководителя структурного подразделения. Он же является владельцем процессов подразделения.

У руководителя подразделения могут быть заместители, которые могут являться владельцами процессов более низкого уровня. В любом случае, за все процессы подразделения отвечает руководитель подразделения.



Сквозной бизнес-процесс – это бизнес-процесс, полностью или частично включающий деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную подчиненность.

Сквозной процесс должен иметь **владельца процесса.**



Delivering Excellence in Software Engineering

Понятие бизнес-процесса

For more information, please contact:

Sergey Kalinov

Software Engineering Team Leader

EPAM Systems, Inc.
Ryazan, Russia (GMT+3)

Phone: +7 920 635 02 13

Email: Sergey.Kalinov@epam.com

<http://www.epam.com>