

12 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

| Руководство



ДАРЬЯ
ДУБРОВСКАЯ

Дарья Николаевна Дубровская

12 шагов построения эффективных бизнес- процессов. Руководство

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70056487

SelfPub; 2023

Аннотация

В книге автор делится личным профессиональным опытом. Предлагает вместе заглянуть на промышленное производство и пройти путь построения системы бизнес-процессов. 12 глав-шагов помогут:● навести порядок в процессах компании;● преодолеть сопротивление команды;● сократить издержки;● повысить производительность труда;● найти точки роста в бизнесе. Каждая новая глава последовательно погружает в устройство процессного подхода – от заявки до отгрузки. Получится ли у автора-эксперта дойти до намеченной цели без ошибок и сбоев? Приведет ли он бизнес к механизму, работающему быстро и бесперебойно? Книга представляет ценность для руководителей, специалистов по развитию бизнес-процессов, предпринимателей.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1. Зачем нужно описывать бизнес-процессы в компании?	9
Что руководителю даст погружение в мозаику бизнес-процессов?	11
Кейс производителя светодиодных светильников[2]	13
Домашнее задание[5]	16
Глава 2. Как найти выход в лабиринте бизнес-процессов?	17
Определения	19
Кейс производителя светодиодных светильников	22
Домашнее задание	27
Глава 3. Как выстроить архитектуру процессов в броуновском движении?	28
Определения	31
Нотации моделирования бизнес-процессов	33
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Дарья Дубровская

12 шагов построения эффективных бизнес- процессов. Руководство

Предисловие

Мой путь

С чего началась моя история? С исходной точки. Свободной, ясной, незамутненной событиями. Как любовь начинается со случайного взгляда, неожиданного прикосновения, щелчка внутри, который переворачивает наш мир. И если любовь к человеку может возникнуть с химической реакции, страсти, то любовь к делу, которым мы занимаемся, не рождается с чистого листа. Ей предшествуют дни поиска идей, месяцы экспериментов, усердной работы, а еще события и встречи с интересными людьми. Это чувство придает силы, пробуждает новые смыслы. Мы ежедневно ходим на работу. Мы живем любимым делом.

Я директор по логистике и закупкам компании светодиодного освещения «ЛЕД-Эффект». Недавно задумалась: почему я здесь? Чем я занимаюсь на своем рабочем месте, и кому

это нужно? Скажу честно, первой появилась мысль, что труд – для зарабатывания денег, и, конечно, с этим я согласна. Но есть нюансы. Я не ходила бы на работу, которая не нравится. Не помогала бы коллегам решать сложные вопросы, если бы мне это было неважно. Не хотела бы привнести что-то новое, если бы мое дело не давало положительных эмоций. Вы спросите: какие эмоции может принести производственная компания? На самом деле, их больше, чем можно предположить. Это и негодование, когда что-то не ладится: не произвели, не успели, сорвался клиент. Это и радость от того, что вовремя отгрузили товар. Это и гордость за новый разработанный светильник. Это и надежда, что сможем выполнить месячный и годовой планы.

Восемь лет назад меня пригласили на собеседование в московский офис нашей компании. Тогда я работала в региональном представительстве завода. Предвкушение перемен переполняло сердце. Еще подумала: «Волнуюсь, как на свидании». Только позже поняла, что это были первые искренние эмоции, первая симпатия к тому, чем предстояло заниматься. А предстояло работать с клиентами, но уже на всероссийском уровне, а не на региональном. Непростая задача. Впереди маячили обучение, знакомства, поиск нужных решений и много всего, что было неизвестно и так необходимо. Но вернемся в день встречи с московским руководством. Тогда произошла удивительная история. Я поднялась

в переговорную комнату, где пообщалась с руководителями многих подразделений. Мы обсудили функционал и разные рабочие моменты. Прислушались: непривычное затишье на производственном участке. Завод находился рядом с офисами, и всем друг друга было видно и слышно. Оказалось, тишину спровоцировал потоп, который вывел из строя автоматику. От неправильно сделанной ливневки прорвало трубы, и все поплыло. Вместе с коллегами и учредителями я выбежала на завод. Мы начали собирать воду с теми, кто был на производстве. Задействовали все, что было под рукой: ведра, лопаты, тряпки. В платье и на высоких каблуках – я ведь пришла на собеседование – было крайне неудобно устранять последствия потопа.

Через пару часов динамичной уборки удалось спасти паллеты с готовой продукцией и полуфабрикатами. Сборка светильников продолжилась как ни в чем не бывало. Учредители поблагодарили всех за слаженную работу, а вечером это случайно-неслучайное событие мы отметили шашлыком. В те минуты я понимала, что все происходит неспроста. Командная работа оставила в моем сердце невероятный отклик. Я увидела людей, которые горят своим делом, и захотела к ним присоединиться.

Так началась моя история в компании «ЛЕД-Эффект». За 9 лет я прошла путь от регионального представителя до директора по логистике и закупкам. Моя основная цель была в том, чтобы клиент получал качественный свет на объекте.

И только системный подход позволял вести заказчика последовательно: от запроса до отгрузки.

В любом подразделении каждый день мы сталкиваемся с задачами, которые важно решать, выстраивая поэтапно.

Во-первых, нужно четко определить точку А (где мы находимся сейчас и с какой проблемой столкнулись) и точку Б (что должно стать результатом работы).

Во-вторых, нужно определить шаги для достижения точки Б с назначением ответственных и указанием сроков.

В-третьих, важно проконтролировать выполнение каждого шага, а при необходимости скорректировать в установленные сроки.

И в-четвертых, нужно достичь результата. Без этого пункта все остальное неважно.

За 9 лет, годы моего профессионального роста, в «ЛЕД-Эффект» была выстроена практичная структура бизнес-процессов, успешно пройден этап федеральной программы «Производительность труда» и внедрены принципы бережливого производства, автоматизированы процессы от заявки покупателя до отгрузки, введена электронная система дистанционного обучения. В том, что компания вышла на новый качественный уровень, есть и мои заслуги.

К чему говорю о достижениях? Считаю, что путь каждого человека зависит от него самого. Я, например, начала си-

стематизировать производственные процессы, проработав в компании уже 7 лет. Больно «ударялась» кучу раз, пока испытывала свои же бизнес-идеи. Проблем, от которых «штормило», можно было бы избежать, если бы сразу применили системный подход.

В книге я описала 12 шагов, следуя которым можно построить надежную рабочую систему бизнес-процессов в компании. Надеюсь, что мой профессиональный опыт и реальные истории на производстве помогут вам освоить принципы управления и найти точки роста в деле.

Глава 1. Зачем нужно описывать бизнес-процессы в компании?

Помните, как в детстве вы смотрели в калейдоскоп? С каждым поворотом цветные стеклышки складывались в причудливые узоры. Стоило немного покрутить трубку, как молниеносно появлялась новая картинка.

Согласитесь, что в калейдоскопе производства мозаика ситуаций иногда меняется так же быстро, как в детской игрушке. Хорошо, когда все «стеклышки» на местах и ничего не мешает круговороту ежедневных процессов. А теперь представьте, что рабочий не вышел на смену или сломался станок, или машина с комплектацией застряла на МКАД. Что тогда? Мозаика рассыплется и превратится в нескладную картинку.

По своему опыту могу сказать, что нерешаемых вопросов нет. Задача руководителя – выстроить дело так, чтобы при любом форс-мажоре мозаика собралась и заиграла красками.

Сотрудник не вышел на работу? Попробуем вызвать сменщика-коллегу. Не получилось? Согласуем переносы в выпуске готовой продукции, чтобы товар отгрузили в срок и клиенты не пострадали. Станок перестал работать? Организуем ремонт и пересмотр сменных заданий, чтобы важное и сроч-

ное было произведено в дополнительное время. Комплектация задержалась по дороге на завод? Найдем альтернативное решение по замене покупных деталей.

Мозаика – красивая картинка для сравнения. Образ, который говорит о многогранности процессов на производстве. Однако, если присмотреться к калейдоскопу мелких частиц, то можно увидеть упорядоченность. Это значит, что и любой процесс в компании можно выделить, описать и внедрить.

Что руководителю даст погружение в мозаику бизнес-процессов?

1. Позволит увидеть участие и ответственность каждого сотрудника при регулярных действиях.
2. Упорядочит работу каждого отдела и подразделения, определив их взаимосвязь и преемственность.
3. Повысит KPI¹ каждого сотрудника.

При процессной тактике всегда выход из бизнес-процесса равен входу в другой бизнес-процесс. А это значит, что ничто в бизнесе не возникает из ниоткуда и не исчезает в никуда.

Входом в процесс считается действие, которое выступает триггером, или пусковым толчком. На входе всегда есть клиент (внешний или внутренний), который понимает, что необходимо получить в результате процесса. На выходе – клиент удовлетворяет свою потребность, а компания получает выгоду. Иначе зачем заниматься бизнесом?

Пример

Вход: заявка на размещение заказа в производство.

¹ KPI – ключевые показатели эффективности.

Клиент: внешний Клиент, Заказчик, Покупатель.

Цель процесса: удовлетворить потребность Клиента в товаре.

Выход: товар отгружен, запрос Клиента удовлетворен.

Задание

В приведенном примере выявляем один процесс или несколько?

Подсказка: работа с клиентом – это еще не производство и даже не планирование производства.

Ответ

В задаче зашито 6 бизнес-процессов:

- обработка запроса от Клиента;
- размещения заказа Покупателя;
- планирование производства;
- производство;
- адресное хранение;
- отгрузка товара Покупателю.

Кейс производителя светодиодных светильников²

Бизнес-процессы в нашей компании были для персонала чем-то новым, неизвестным, да и в целом ненужным. Говорили: «Работали до бизнес-процессов без малого 10 лет, еще столько же проработаем!» Сотрудники сопротивлялись изменениям на производстве, не понимая их ценности.

Когда фаундеры³ осознали, что пора описывать текущие действия, фиксировать регламенты и учить персонал по ним работать, началось самое интересное – реализация.

Первое, что сделали, – написали регламент по выделению и описанию бизнес-процессов в компании. Когда документ опубликовали, у многих, даже не скептически настроенных, появились насмешки и замечания: «Вам что делать нечего, как писать бизнес-процесс по написанию бизнес-процессов?»

Однако, возвращаясь к методологии системного подхода, первое, с чем нужно определиться при решении той или иной задачи, – уточнить условия задачи и правила.

Условие: нужно описать бизнес-процессы в компании, чтобы каждый сотрудник знал свою зону ответственности и

² Здесь и далее – кейс компании светодиодного освещения «ЛЕД-Эффект».

³ Фаундер – основатель компании, реализующий инновационные идеи.

четко понимал свои задачи и задачи остальных участников.

Правила: создать регламент, который определяет алгоритм от описания выделенного бизнес-процесса до его утверждения и запуска.

В результате, после появления согласованных правил в виде первого бизнес-процесса началась долгая и кропотливая работа по описанию бизнес-процессов. Попутно стали делать первые шаги по систематизации накопленных знаний и умений. Кроме назначения куратора по разработке бизнес-процессов провели обучение процессному подходу для персонала уровня ГД-1: руководителей подразделений и отделов.

Затем определили «боли», с которыми сталкивались руководители. Соответственно, в первую очередь работали с процессами, в ходе которых возникали вопросы по алгоритму действий. Так, начав с того, что «беспокоит», удалось разобраться, где выявляются сбои и как с ними «бороться». Еще конкретнее: стали действовать по написанному регламенту и инструкции с использованием шаблонов.

В итоге за 10 месяцев работы проектного офиса под моим управлением было описано и отлажено 80 % всех существующих процессов в компании. Но это было только начало пути, потому что далее за описанием следовали внедрение, автоматизация и реинжиниринг процессов.

Кстати, деятельность процессного управления началась после изучения книги Михаила Рыбакова «Бизнес-процес-

сы. Как их описать, отладить и внедрить»⁴. Автор книги, бизнес-консультант, психолог, коуч, предлагает начинать последовательно, по этапам, наращивать системный потенциал компании, а именно – идти маленькими шажками от цели к результату.

Возвращаясь к образу мозаики, можно сказать, что все сущности на производстве – люди и механизмы – должны функционировать в определенном порядке, иначе нельзя увидеть структуру.

Для выделения, описания и тем более внедрения бизнес-процессов нужна моральная подготовка, и, в первую очередь, топ-менеджерам компании. Они должны спокойно и компетентно встретить сопротивления новизне. Обычно к бизнес-процессам компании приходят спустя несколько лет работы, когда становится ясно, что в деле необходима упорядоченность.

Резюмирую: проект по бизнес-процессам – это нескончаемая система улучшений в организации, или калейдоскоп мозаичных узоров.

⁴ Рыбаков М. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. Москва: Издательство Михаила Рыбакова, 2016.

Домашнее задание⁵

1. Проведите опрос среди сотрудников своего подразделения, отдела и выясните, какие процессы являются проблемными с их точки зрения.
2. Составьте план по описанию выбранных процессов.
3. Организуйте рабочую встречу с участниками каждого процесса.
4. Зафиксируйте шаги процессов AS IS⁶.

Важно!

Всем участникам необходимо подтвердить, что предложенные этапы последовательны. Назначенные сотрудники должны нести ответственность за исполнение конкретных действий в процессе.

Проверьте процесс на предмет работоспособности. Если что-то не учли, проведите встречу повторно. Если функционирование подтверждено, переходите к контролю выполнения бизнес-процесса. При нарушении этапов вводите штрафы.

⁵ Домашние задания важно делать последовательно от главы к главе. При выполнении нового задания используйте результаты из предыдущего (если требуется). Это поможет за 12 глав-шагов выстроить общую структуру процессов и определить область развития в компании.

⁶ AS IS (англ. «как есть») – модель существующего состояния организации. Позволяет систематизировать протекающие в данный момент процессы, а также используемые информационные объекты.

Глава 2. Как найти выход в лабиринте бизнес-процессов?

В книге «Цветы для Элджернона» Дэниел Киз описал научный эксперимент. В нем мышь по имени Элджернон училась открывать новый замок в лабиринте, чтобы получать еду. Опыты ставились несколько раз. Мышь отправляли на вход лабиринта, а потом делали замер: сколько времени ей требовалось для поиска выхода и открывания замка. Таким образом исследователи измеряли качество улучшений, которое происходило с действиями мыши после очередной операции. С каждым разом мышь Элджернон проходила испытание быстрее и легче.

Этот простой эксперимент вызвал у меня ассоциацию с ежедневным поиском решений при постановке задач в бизнесе. Получается, что каждый процесс мы будем проходить как лабиринт, пока не научимся «правильно открывать замки», а в случае с бизнес-процессом – пока не научимся видеть структуру и не договоримся о правилах взаимодействия между конкретными людьми.

Рассмотрим бизнес-процесс как лабиринт, в котором обязательно есть и вход, и выход. Помните, что на входе – всегда Клиент, который запрашивает услугу. На выходе – Клиент, который должен удовлетворить свою потребность. Ком-

пании в итоге необходимо получить прибыль.

А что между входом и выходом? Серия проб, ошибок и открытий, сроки, связи, контакты – обычный рабочий механизм и его оттачивание. Между стартом процесса и его финалом всегда есть взаимодействие между конкретными людьми для получения результата. В бизнес-процессах эти действия принято показывать в виде шагов. Итак, процесс состоит из входа, выхода и действий между ними, или шагов.

Вернемся к эксперименту с мышью. От последовательных решений и действий Эдджернона зависел результат: еда либо была получена, либо нет. Так и в лабиринтах производства: за каждый упорядоченный шаг должен отвечать конкретный человек. В противном случае вместо итога наметится хаос или вы придете в тупик.

Определения

Вход – стартовое событие, запускающее процесс. Например, в процессе «Прием заказа от Покупателя» стартовым событием будет запрос от потенциального клиента.

Выход – результат бизнес-процесса. Выходом может быть как информация, так и конечный продукт или нечто материальное. Например, выходом процесса производства будет готовое изделие, а выходом процесса размещения заказа Покупателя – размещенный заказ от Покупателя в информационной системе Поставщика.

Шаг – конкретное действие в процессе, которое контролирует Ответственный за шаг.

Ответственный за шаг – это сотрудник компании, который отвечает за результат шага, а именно: за качество, сроки, время действия.

Исполнители шага – это участники действия, или шага. Их может быть несколько, но за их результат отвечает Ответственный за шаг. Например, в шаге «Сборка светодиодных светильников» ответственным за шаг будет мастер участка, а исполнителями – монтажники бригады.

Задача

Дано: процесс «Заключение договора с Контрагентом».

Требуется: найти вход и выход процесса, зафиксировать действия с ответственными за каждый шаг.

Подсказка: для описания процесса стоит собрать рабочую группу из участников данного процесса, чтобы последовательно записать производственные этапы.

Решение

Для решения задачи необходимо включить логические рассуждения, предварительно задав вопросы участникам:

1. С какого действия начинается процесс заключения договора?
2. К кому обращается Контрагент для заключения договора?
3. Контрагент: Поставщик или Покупатель?
4. Кто контролирует юридическую проверку Контрагента?
5. Какие действия делают ответственный за заключение договора и юрист, который должен проверить договор?
6. Какими критериями проверки договора руководствуется юрист?
7. Что будет результатом процесса: договор в бумажном виде, договор в электронном формате, отправленный по системе Контур. Диадок⁷, или скан-копия документа?

Эти и другие вопросы помогут детально проработать про-

⁷ Система Контур. Диадок – это инструмент для работы с электронным документооборотом (ЭДО), онлайн-обмен документами взамен бумажных носителей.

цесс, указать конкретные действия и зафиксировать последовательные шаги. Далее можно перейти к схематичному изображению, или построению архитектуры процесса. Об этом речь пойдет в главе 3.

Кейс производителя светодиодных светильников

Задача

Описать и оптимизировать бизнес-процесс «Согласование проектных цен для Дилера».

Проблемы внедрения

Первоначально согласованием специальных цен под проект для Дилеров занимался только коммерческий директор. Его часто не было на рабочем месте из-за встреч с потенциальными клиентами. И даже если удавалось пересечься с директором для уточнения цен, приходилось запрашивать расчет себестоимости у смежных подразделений. В учетной программе существовали отчеты только по одной позиции или одному артикулу, а в проекте таких позиций могло быть от одного до нескольких десятков. Таким образом, для ответа на запрос требовалось потратить от 15 минут до нескольких часов. Это вызывало негодование как менеджеров, которым нужно было оперативно информировать Клиента, так и Дилеров, которые должны были выдать решение по ценам.

Ситуация осложнялась тем, что все запросы прописывали в электронной почте. Отследить их в общем числе входящих писем было проблематично.

Решение

Для решения задачи собрали рабочую группу участников процесса. Входом в процесс определили запрос на снижение стоимости проекта от Дилера. Выходом обозначили расчет стоимости проекта с возможными сниженными ценами для Дилера.

В ходе встречи выяснили, что кроме менеджера и коммерческого директора требуется конструктор, который «выгружает» из базы данных 1С в программу Excel для расчета стоимости спецификацию с комплектующими. Задействовали и отдел закупок, который сообщал себестоимость покупных изделий. Технолог был необходим для расчета трудоемкости. Экономисту нужно было сводить исходные данные и выдавать себестоимость изделия, сравнивая с требуемой ценой для проекта. И только после проделанной работы смежных подразделений коммерческий директор мог оценить экономическую эффективность и маржинальность.

Стало ясно, что действия служб должны быть видны в одном документе. Приняли решение: создать отчет «Расчет себестоимости проекта» в учетной системе 1С для оперативного анализа маржинальности проекта. Проблему с поиском

писем по согласованию специальных цен под проект устроили с помощью шаблона письма (рис. 1).

После создания отчета и шаблона для электронных писем приняли решение автоматизировать процесс.

Чт 23.05.2019 13:24

Максимов Андрей Игоревич
FW: Защита 5295

Копия: Дубровская Дарья Николаевна
Копия: Корольев Александр Владимирович

Вы ответили на это сообщение 23.05.2019 18:19.

подписанная защита 5295.pdf 1 MB

Кинотеатр Тбилиси.dlx 4 MB

From: Максимов Андрей Игоревич
Sent: Tuesday, May 21, 2019 7:00 PM
To: Дубровская Дарья Николаевна
Cc: Корольев Александр Владимирович
Subject: FW: Защита 5295

Доброго дня.
Лампа просит скидку -15% к стандартному входу под проект №5295, можем ли мы предоставить такую огромную скидку, если нет-то какую можем

N	Номенклатура	Единица измерения	Количество	Базовая цена, руб.	Закупочная цена(45%), руб.	Сумма, руб.	скидка 15% от закупки, руб.	сумма при новой цене
1	LE-CBY-44-012-1911-67T	шт	2	9 240,00	5 082,82	10 164,00	762,42	8 623,40
2	LE-CBY-44-015-1915-67T	шт	14	11 025,00	6 063,75	84 892,50	1 909,56	72 158,63
3	LE-CBY-44-018-1918-67X	шт	133	13 440,0	7 382,00	983 136,00	1 108,80	835,67
4	LE-CBY-44-012-1908-67X	шт	6	9 240,00	5 082,82	30 492,00	762,42	25 918,2
5	LE-CBY-44-009-1865-67X	шт	6	7035,00	3 869,00	23 215,50	580,38	19 733,18
6	LE-1955	шт	9		2 520,00	22 680,00	378,56	19 278,00
7	LE-1957	шт	38	3225,00	2 993,00	113 713,75	448,95	96 656,69
8		шт			0,00	0,00	0,00	0,00
						1 268 314,00	0,00	1 078 066,90

Рис. 1. Пример электронного письма: запрос специальных цен под проект.

Результат

Процесс согласования специальных цен для Дилера под проект полностью автоматизировали и привязали к CRM-системе⁸. В настоящее время для получения дополнительной скидки достаточно внести спецификацию со стандартными ценами для Клиента, указать процент требуемой скидки. После нажатия нескольких кнопок менеджер получает ответ от руководителя коммерческой службы с возможными ценами под проект (рис. 2).

[illegible]

⁸ CRM-система – специальное программное обеспечение для организации работы с клиентами.

Рис. 2. Вид проекта с согласованными ценами из БД 1С.

Домашнее задание

1. Выберите один проблемный процесс (из выявленных вами в домашнем задании к главе 1).
2. Соберите рабочую группу, включающую участников процесса.
3. Определите вход и выход бизнес-процесса.
4. Запишите последовательные шаги с обозначением ответственных за действия.

Важно!

Встреча не должна длиться более часа, иначе вы перейдете к спорам и повторам. Прежде всего набросайте крупными мазками общую структуру, с которой придется работать, а на следующем собрании детально разберите каждый шаг и зафиксируйте ответственных.

Глава 3. Как выстроить архитектуру процессов в броуновском движении?

Вечер среды. Почти семь, выхожу из офиса. Нужно выполнить намеченные задачи: личные, бытовые, снова рабочие. На улице +30, и тополиный пух попадает в глаза, уши, нос. Дышать становится невозможно. «Прям броуновское движение⁹ каких-то белесых частиц, – недовольно размышляю. – Почти как мои мысли, они хаотично ищут пристанище».

Почему появляется хаос в голове? В первую очередь размытость ситуации возникает от нечетко заданных условий. Эти размышления приводят к простейшей математике. Получается, что должно быть условие задачи с известными параметрами. Нужна ясность в понимании, к чему движемся. Тогда найдется решение. Однако за рабочий день «прилетает» множество незначимых «пуховых частиц», которые легко могут вывести из равновесия. Выходит, необходимо отсеять ненужное и расставить приоритеты.

И вот возникает вопрос: как расставить приоритеты в за-

⁹ Броуновское движение (броуновское движение) – беспорядочное движение микроскопических видимых взвешенных частиц твердого вещества в жидкости или газе, вызываемое тепловым движением частиц жидкости или газа. В 1827 г. открыл ботаник, морфолог Роберт Броун.

дачах, которые валяются, как тополиный пух? Действуем в размеренном темпе и каждой задаче или вопросу присваиваем степень важности.

Иногда наши мысли превращаются в броуновское движение: мечутся от одной проблемы к другой. Тогда берем лист бумаги и ручку. Фиксируем мысли: они уже не потеряются и обязательно будут выполнены. А дальше расставляем записи по срочности – и вуаля! Наши мысли превращаются в шкафчики с книгами, стоящими по удобной схеме. Теперь берем каждую книгу по очереди и решаем тот или иной вопрос.

Все-таки здорово, что в школе знакомят с математикой и физикой. Благодаря точным наукам любой вопрос можно переложить в алгоритм действий или создать систему правил поведения в определенной ситуации. Мне, как математику по образованию, подобные схемы-образы даются проще и нагляднее. Осложнить ситуацию может только реальный тополиный пух, а остальные проблемы нетрудно решить с помощью науки и здравого смысла.

Я не просто так привожу ассоциацию с несвязным движением частиц. Дело в том, что в любой компании без четко разработанной модели сотрудничества между отделами и подразделениями не будет порядка. Иначе говоря, появится хаотичность, похожая на бесконечное броуновское движение. Теперь возникает резонный вопрос: как этого избежать? Думаю, многие догадались, что нужно придумать и за-

фиксировать схему взаимодействия между людьми.

Определения

Схема бизнес-процесса – описание действий, которые нужно совершить для достижения результата. Выглядит как цепочка или блоки, следующие друг за другом. Схема бизнес-процесса:

- дает полную визуальную картину процесса;
- определяет и фиксирует место каждого ответственного за шаги в процессе;
- отражает последовательность действий;
- систематизирует описание шагов.

После определения входа, выхода и краткой фиксации шагов участникам группы по бизнес-моделированию рекомендуется договориться об архитектуре процесса. Важно, чтобы все описываемые процессы были зафиксированы по одной схеме или одной нотации.

Архитектура бизнес-процессов – совокупность всех взаимосвязанных процессов в компании.

Нотация – это система символов, графических элементов, логических связей между ними, позволяющая описать бизнес-процессы в компании на понятном для всех участников языке. Это алгоритм или блок-схема, которую моделируют на производстве, чтобы сделать процессы прозрачными.

В этой главе и далее я буду ссылаться на сайт разработ-

чика системы по моделированию бизнес-процессов Business Studio¹⁰. Считаю, что нет смысла искать новые определения сущностей бизнес-моделирования. Эти понятия давно описаны известными авторами и разработчиками.

Знание различных нотаций позволит вам, как собственнику бизнеса или нанятому разработчику, выбрать модели, подходящие именно для вашей компании.

¹⁰ Business Studio – система для описания, оптимизации и регламентации бизнес-процессов в компании, построения корпоративной архитектуры. Информация взята: Business Studio. Проектирование организации: [портал]. URL: <https://www.businessstudio.ru/products>

Нотации моделирования бизнес-процессов

Нотация IDEF0

Наиболее популярная нотация моделирования бизнес-процессов, основанная на методологии структурного анализа SADT¹¹. Методология IDEF0 – это методология моделирования, позволяющая создать функциональную модель, отображающую структуру и функции системы, а также потоки информации и материальных объектов, связывающие эти функции (рис. 3). Бизнес-процессы в нотации IDEF0 представляются в форме прямоугольника, а стрелки отражают связь с другими процессами и внешней средой.

Особенности нотации:

- возможность декомпозировать процессы на подпроцессы и строить иерархические модели бизнес-процессов;
- выделение четырех типов стрелок: вход, управление, механизм (позволяет более гибко описывать логику использования входов в процессе с целью последующего анализа) и

¹¹ Методология SADT подробно представлена в монографии Марка Д. и Мак-Гоуэна К. «Методология структурного анализа и проектирования SADT», Москва, 1993.

ВЫХОД.

Нотация IDEF0 используется для создания верхнего уровня модели бизнес-процессов. Построение IDEF0-диаграммы верхнего уровня обеспечивает наиболее общее или абстрактное описание объекта моделирования. На нижнем уровне для описания алгоритма (сценария) выполнения процесса допустимо сменить стандарт IDEF0 на нотации Процесс, Процедура, EPC или BPMN 2.0.

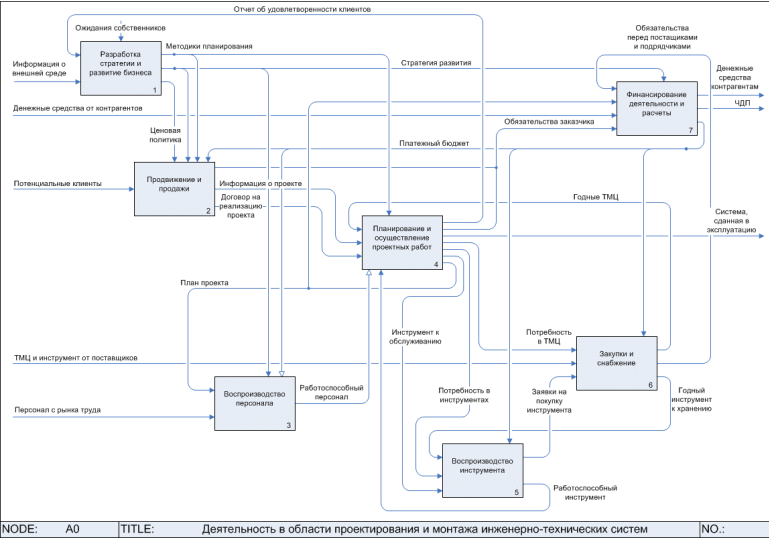


Рис. 3. Нотация IDEF0.

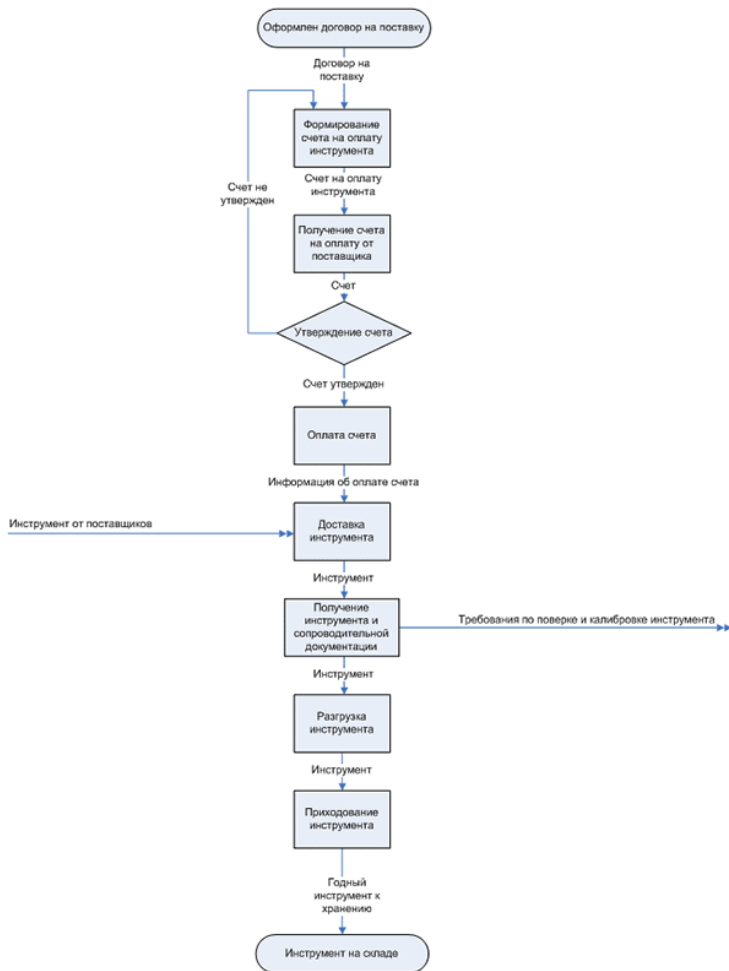
Нотация Процесс

(Basic Flowchart в Visio)

Нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow¹²). Применяются графические элементы: событие, процесс, решение, два типа стрелок – стрелки предшествования и стрелки «Поток объектов».

Нотация Процесс поддерживает декомпозицию на подпроцессы (рис. 4). Нотацию можно применять для моделирования отдельных процессов компании, а также на нижнем уровне модели бизнес-процессов, созданной в нотации IDEF0.

¹² Workflow – это система обеспечения выполнения задач, поставленных перед исполнителями в рамках процессного управления, то есть система, координирующая выполнение операций, составляющих бизнес-процессы.



Нотация Процедура

(Cross-Functional Flowchart в Visio)

Нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow). Дополнительно к графическим элементам, применяемым в нотации Процесс, используются дорожки (Swim Lanes), обозначающие организационные единицы – исполнителей действий процесса.

Нотация Процедура поддерживает декомпозицию на под-процессы (рис. 5). Нотацию Процедура можно применять для моделирования отдельных процессов компании, а также на нижнем уровне модели бизнес-процессов, созданной в нотации IDEF0.

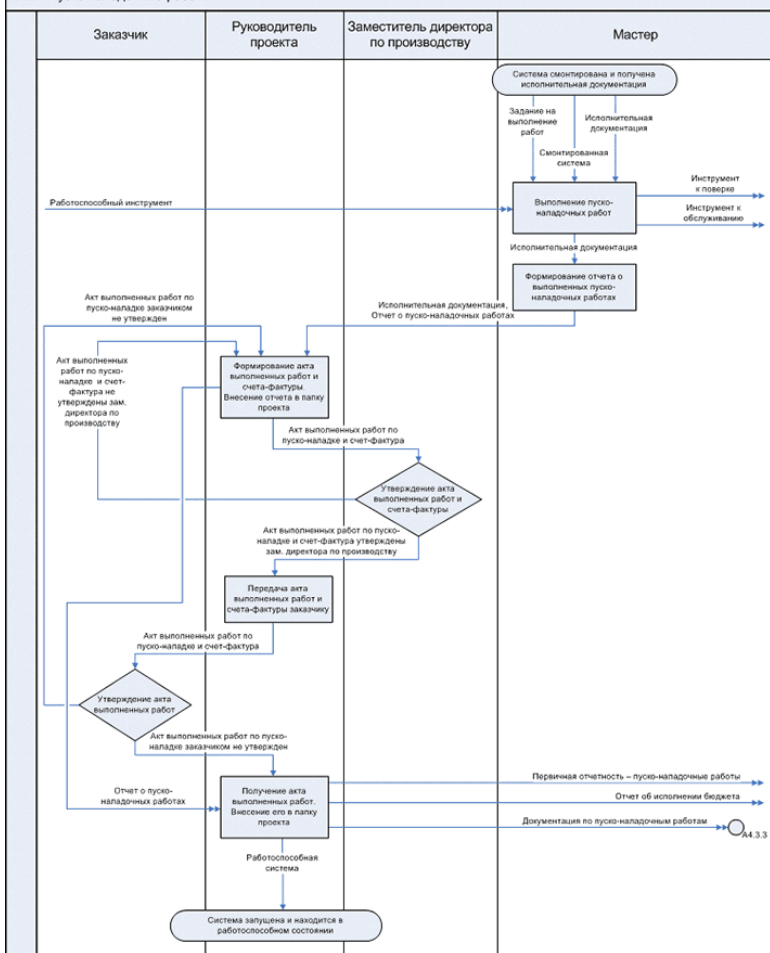


Рис. 5. Нотация Процедура.

Нотация BPMN 2.0

Нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow). Появилась в качестве стандарта моделирования в 2011 году. Нотация BPMN 2.0 предназначена как для моделирования бизнес-процессов, так и для их исполнения (рис. 6). Она доступна для понимания и удобна бизнес-аналитикам и разработчикам, которые занимаются автоматизацией исполнения процессов. Для экспорта схемы процесса в BPMS-систему Business Studio использует стандарт XPD¹³.

В Business Studio представлено два типа диаграмм BPMN 2.0 – диаграммы процессов и диаграммы взаимодействия процессов. Используются следующие графические элементы: процессы, события, шлюзы; три типа стрелок: поток управления, поток сообщений, ассоциации; объекты: документы, информация, сообщения, базы данных. Важно, что в Business Studio все элементы диаграмм BPMN являются объектами репозитория.

В Business Studio можно построить иерархическое дерево процессов с помощью нотации BPMN, то есть осуществить

¹³ XPD¹³ (англ. Process Definition Language, «язык описания процессов») – язык, предназначенный для описания определений и реализаций процессов как в графическом, так и в семантическом виде. Является международным стандартом, разработкой консорциума Workflow Management Coalition[en].

декомпозицию процессов.

Для процесса BPMN можно автоматически сформировать регламент и другие отчеты. Эта нотация применяется преимущественно для описания процессов нижнего уровня, особенно со сложной логикой исполнения.

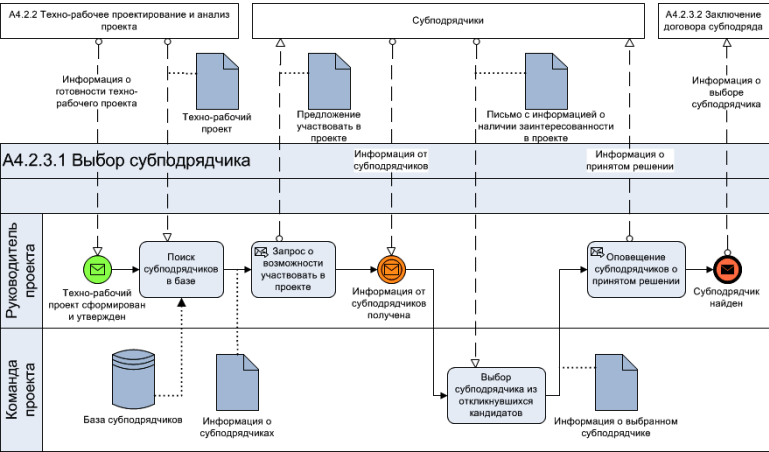


Рис. 6. Нотация BPMN 2.0.

Нотация ЕРС

(Event-driven Process Chain)

Нотация используется для представления алгоритма выполнения процесса (нотация класса workflow). Диаграмма, описанная в нотации ЕРС (событийная цепочка процессов), представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций (рис. 7). Для каждой функции могут быть определены начальные и конечные события, участники, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие ее. В нотации ЕРС ветвление стрелок осуществляется с использованием операторов.

Нотация ЕРС поддерживает декомпозицию на более низкие уровни. Диаграмма декомпозируемой функции ЕРС может быть описана только в нотациях ЕРС или BPMN 2.0. Нотацию ЕРС можно применять для моделирования отдельных процессов компании, а также на нижнем уровне модели бизнес-процессов, созданной в нотации IDEF0.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.