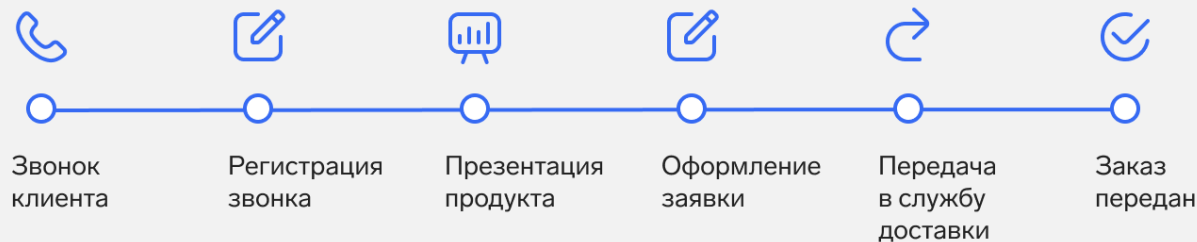


A series of thin, light brown lines crisscross the upper half of the slide, creating a complex, abstract geometric pattern of overlapping polygons and triangles.

# **ТЕМА 1. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ОРГАНИЗАЦИИ ЛЕКЦИЯ 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ БИЗНЕС- ПРОЦЕССА**



**Бизнес-процесс** — это один из популярных и давно устоявшихся инструментов решения задач в коммерческих и некоммерческих организациях. Он распределяет и оптимизирует работу сотрудников компании над поставленными целями. Этот инструмент используется как для работы с клиентами, так и для внутренних операций компании, что делает его универсальным для решения проблем.



Например, в розничной торговле один из процессов — заказ товаров. Он включает в себя отслеживание остатков, контакты с поставщиком, оформление заявки и приёмку продукции.

## **Понятие бизнес-процесс содержит два элемента: бизнес и процесс**

Рассмотрим сначала элемент процесс. Вот одно из базовых определений процесса: «... — некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход».

Теперь к слову процесс нужно добавить слово бизнес, чтобы отличить бизнес-процесс от других процессов, идущих в компании. Понятие бизнес-процесс можно определить по-разному. Бизнес-процесс — это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

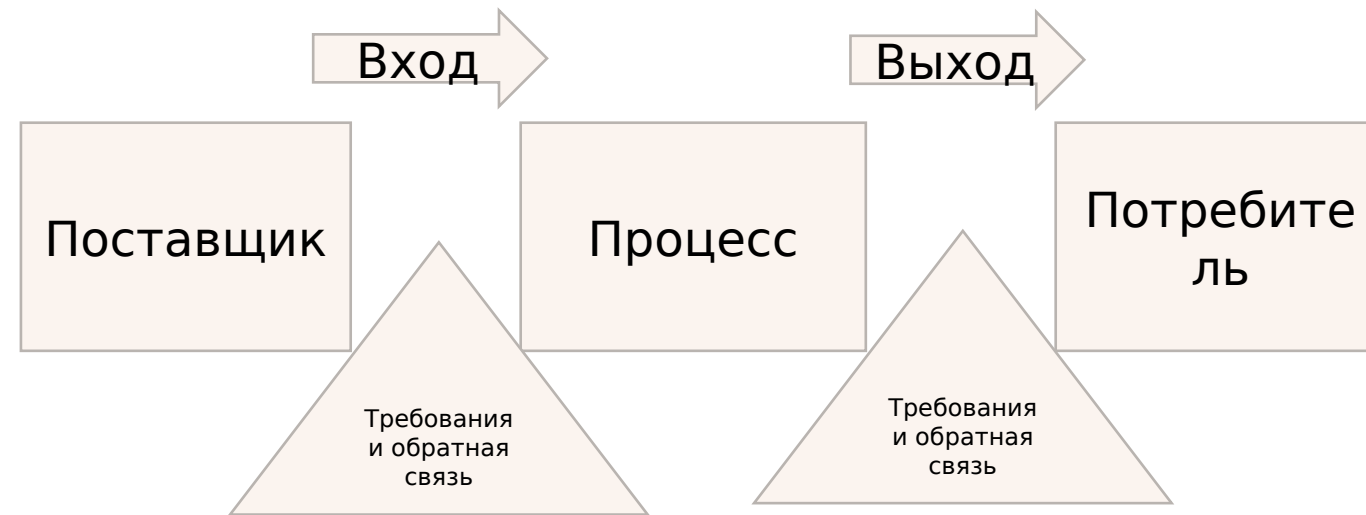
Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

Анализ проблем позволил создать основу для внесения изменений, которые произошли в последние несколько лет. В настоящее время предприятие рассматривается не как совокупность отделов, а как совокупность бизнес-процессов. Вот аргументы для такого перехода:

- каждый процесс имеет потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в производственных процессах;

- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;
- при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процессов, ответственных за процесс, удастся избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях;
- управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Большинство из этих элементов основано на том, что каждый отдельный процесс имеет поставщика и потребителя, как это показано на рис. 1. Эта модель поставщик/потребитель — центральная для понимания процессного подхода.



Первым шагом описания бизнес-процесса является описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесс с указанием поставщиков и клиентов. Поставщики и клиенты процесса могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренними поставщиками и клиентам являются подразделения и сотрудники компании, с которыми рассматриваемый бизнес-процесс взаимодействует. При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется построить его графическую схему, приведенную на рисунке 2.

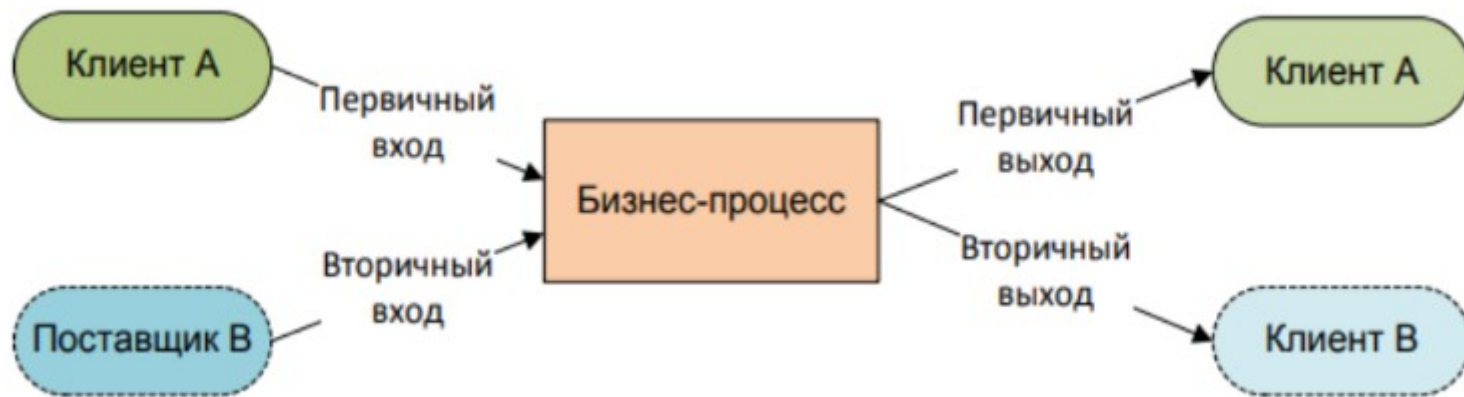


Схема окружения бизнес-процесса

При описании окружения бизнес-процесса его входы и выходы делят на два типа: первичные и вторичные.

Данный инструментарий первичности-вторичности нужно использовать для того, чтобы упростить, ускорить и повысить качество работ по описанию и оптимизации деятельности компании. Правило его использования следующее. При описании окружения бизнес-процесса нужно сделать акцент на описание его первичных входов и выходов. Вторичные входы и выходы нужно описывать на более детальном уровне, когда найдутся подпроцессы, для которых эти входы и выходы станут первичными.

**Бизнес-процесс на предприятии** – это управляемый процесс преобразования входных объектов с помощью специальной бизнес-системы в исходящий результат, обеспечивающий эффективное функционирование предприятия, его долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие в нестабильных рыночных условиях.

**Бизнес-система**, являясь частью бизнес-процесса, включает в себя взаимосвязанные процессы различного характера, которые по определенной технологии преобразуют входные объекты в исходящий результат, представляющий экономическую ценность для целевого рынка.

**Оптимизация бизнес-процессов** является одной из основных задач предприятия. Предприятие, которое стремится к оптимизации своих бизнес-процессов, называется процессно-ориентированным.

**Можно выделить следующие базовые характеристики бизнес-процесса:**

- стоимость бизнес-процесса, то есть стоимостная величина ресурсов, потребляемых при его осуществлении (стоимость бизнес-процесса стремятся, как правило, минимизировать, чтобы добиться конкурентного преимущества в затратах);
- длительность бизнес-процесса, определяющая период, в течение которого входные объекты преобразуются в исходящий результат (длительность бизнес-процесса стремятся минимизировать, чтобы увеличить скорость реализации бизнес-процесса);

Следует отметить, что если первые три характеристики важны для владельца бизнес-процесса, то четвертая характеристика важна для конечного потребителя. Исходя из рассмотренных определений, можно сделать вывод, что главной характеристикой бизнес-процесса является направленность на создание конечного продукта с целью удовлетворения потребностей целевого рынка.

Поэтому бизнес-процесс – это, как правило, множество вложенных бизнес-процессов, которые заканчиваются созданием продукта, необходимого целевому рынку. Этот продукт может быть товаром, услугой, работой, информацией и т. п. Описание бизнес-процессов осуществляется для регламентации, оптимизации автоматизации деятельности предприятия.

**Бизнес-процесс** может иметь несколько выходов и пересекать организационные границы, то есть может протекать поверх барьеров, существующих между подразделениями предприятия, а также между различными предприятиями, связанными отношениями «поставщик — потребитель». Распространена ситуация, когда бизнес-процесс не зависит от формальной организационной структуры предприятия.

Для понимания сущности бизнес-процесса используют следующие уточняющие понятия:

**вход бизнес-процесса** — комплектация и поставки входящего объекта;

**выход бизнес-процесса** — выбытие исходящего результата в виде информации, продукта, работы, услуги;

**границы бизнес-процесса** — исходные и конечные точки фиксации процесса;

**граница входа бизнес-процесса** — предшествует первому шагу процесса;

**граница выхода бизнес-процесса** — размещается за последним шагом процесса;

Для понимания сущности бизнес-процесса используют следующие уточняющие понятия:

**первичный вход бизнес-процесса** — основной входящий объект (ресурс);

**вторичный вход процесса** — поддерживающий входящий объект (ресурс);

**первичный выход процесса** — основной исходящий результат процесса;

**вторичный выход процесса** — побочный исходящий результат процесса

## Структура бизнес-процесса

Если говорить обобщённо, работа организации делится на три компонента:

**Входы (Inputs).** Всё, что необходимо для начала процессов: материалы, информация или ресурсы. Например, в пекарне входами будут мука, вода и дрожжи.

**Действия (Activities).** Шаги или операции, которые преобразуют входы в продукт или услугу. В пекарне это замешивание теста, выпечка и упаковка хлеба.

**Выходы (Outputs).** Это результат, который получает клиент или компания. В нашем примере — свежий хлеб, готовый к продаже.

Для каждого компонента составляют отдельные бизнес-процессы, которые описывают для регламентации деятельности и повышения эффективности.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Для того, чтобы наглядно понять, что включает в себя этот бизнес-инструмент, необходимо разобраться в основных и дополнительных характеристиках.

**Основные характеристики обязательны. К ним относятся:**

## **Название и цель**

Часто эти элементы объединены в одно, так как из названия операции четко видна цель. Они должны быть конкретными и понятными для участников. Например: название «Заключение договора купли-продажи с клиентом» и аналогичная цель.

## **Исполнитель**

Его называют владельцем инструмента. Это лицо, выполняющее или отвечающее за выполнение цели. В компании это сотрудник из управленческого отдела или начальства. В его обязанности входит составление и донесение плана до сотрудников, а также контроль за их деятельностью.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

## Ресурсы

Это инструменты, которые используются для достижения цели. Они остаются неизменными по ходу выполнения работы, а лишь оказывают воздействие на конечный продукт. Например: машинка на швейной фабрике.

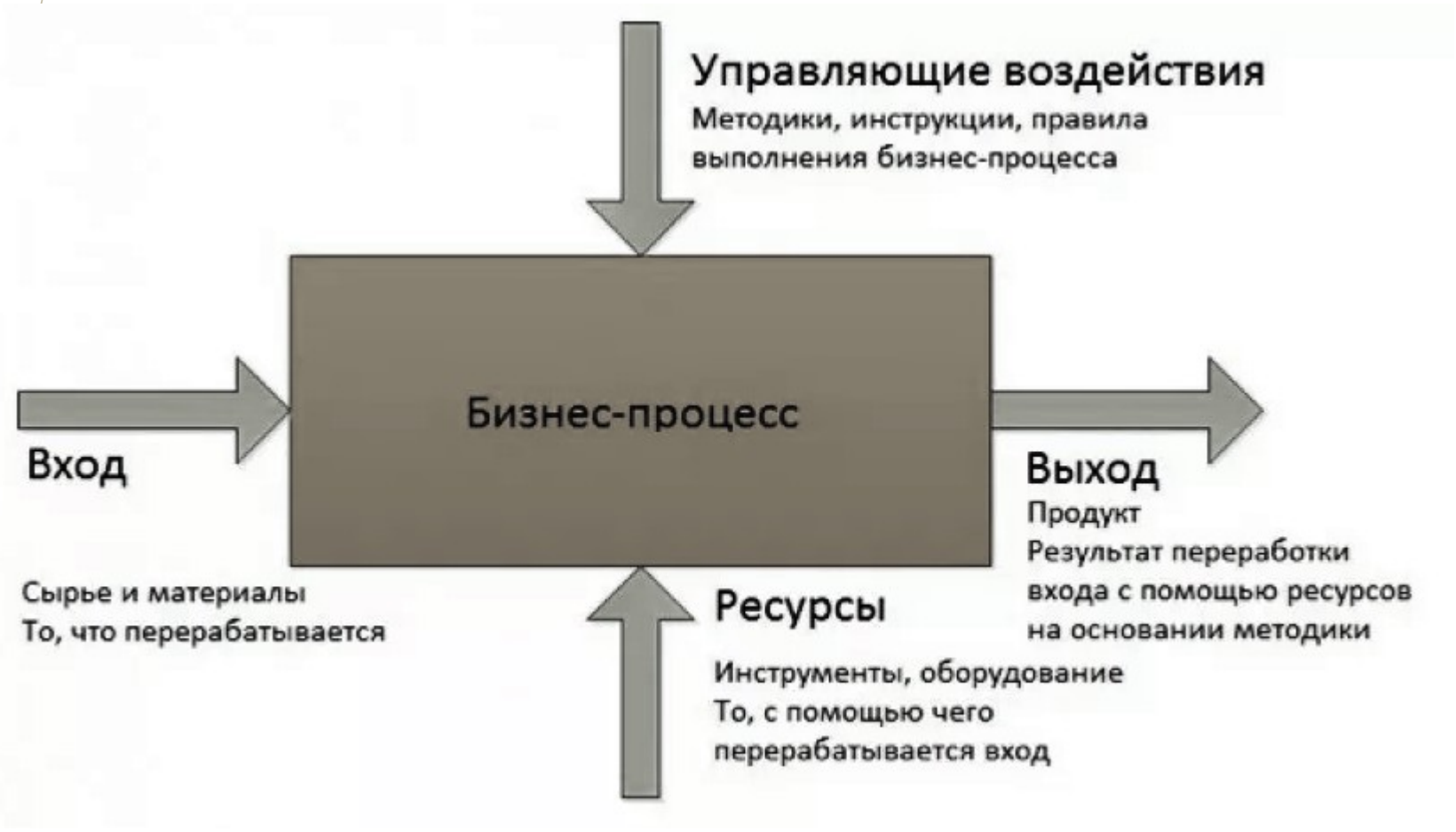
## Вход

Это тоже ресурсы, но, в отличие от предыдущих, они преобразуются во что-то новое в результате деятельности компании. Обычно это любой вид сырья. Например: ткань, из которой шьют одежду на швейной фабрике.

## Выход

Это результат проделанной работы — товар или услуга. На выходе не всегда получается то, что было изначально запланировано. Цель может измениться.

# ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ



# ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Дополнительные характеристики не обязательны, поэтому их может не быть в структуре. К ним относятся:

- иные участники;
- последовательность операций;
- поставщики ресурсов;
- конечный пользователь;
- показатель эффективности работы;
- риски.



**T-TEACH**

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**