



# Управление бизнес-процессами предприятия

Алюков С.В.  
ЮУрГУ  
Челябинск  
2020

# Бизнес-процесс: понятие,

## СУЩНОСТЬ

Бизнес-процессы с поддержкой контента

OPEN TEXT  
The Content Experts



- В стандарте ISO 9000-2001 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Кроме того, в литературе встречается также, по меньшей мере, несколько десятков определений бизнес-процесса, таких как:

- – **Бизнес-процесс** – это система последовательных, целенаправ-
- ленных и регламентированных видов деятельности, в которой по-
- средством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы
- процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представ-
- ляющие ценность для потребителей.
- – **Бизнес-процесс** – это любая организованная и устойчивая дея-
- тельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объ-
- екты по каким-либо правилам.
- – **Бизнес-процесс** – это ряд определенных, поддающихся изме-
- рению задач, выполняемых людьми и системами, которые направле-
- ны на достижение заранее запланированного результата.
- – **Бизнес-процесс** – это устойчивая целенаправленная последо-
- вательность исполнения функций, направленная на создание резуль-

- – **Бизнес-процесс** – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.
- – **Бизнес-процесс** – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».
- – **Бизнес-процесс** – это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса.

- Таким образом, **бизнес-процесс** рассмотрим как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, – представляющие ценность для потребителей.



# Классификация бизнес-процессов

- Бизнес-процессы разделяют на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития (рис.).

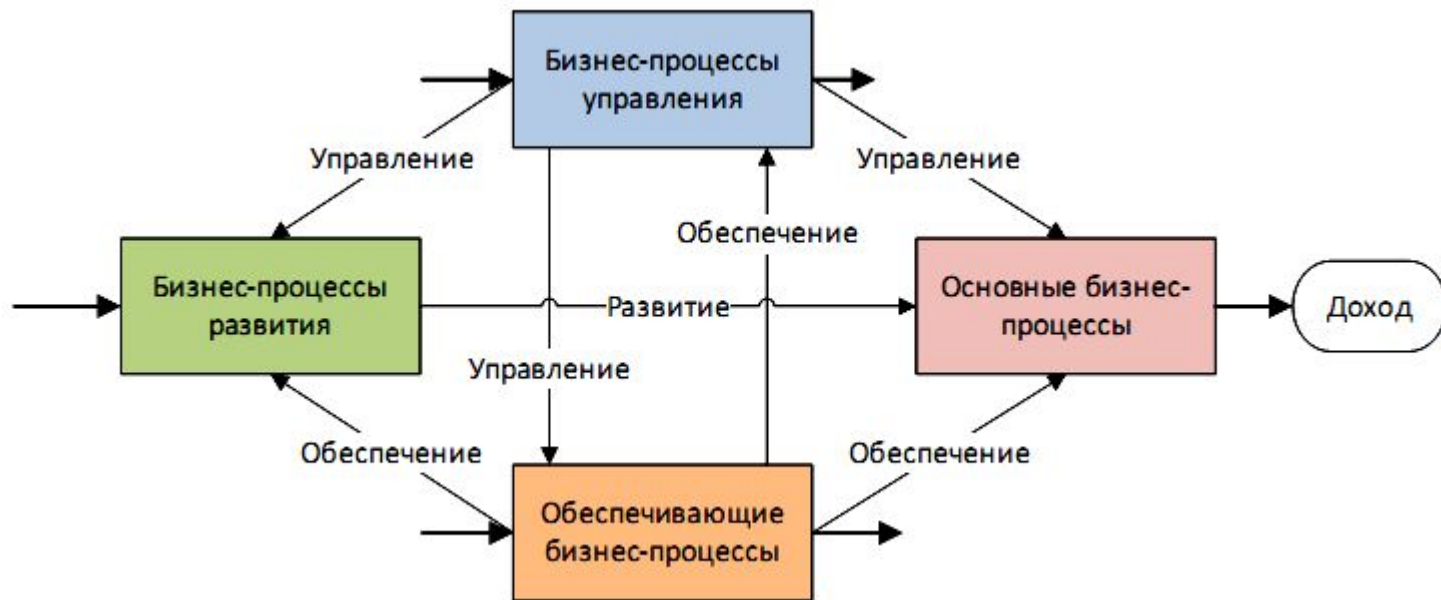


Рисунок – Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления



- Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании.
- К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги. Так, для деревообрабатывающего завода основным бизнес-процессом может быть производс



- Сопутствующие бизнес-процессы – это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.
- Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.





- Вспомогательными бизнес-процессами являются процессы,
- предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих
- процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.
- Например, для ТЭЦ вспомогательным бизнес-процессом является
- процесс ремонта производственного оборудования.
- Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру
- компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных
- процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.
- На предприятиях любой отрасли – это процесс финансового обеспе-
- чения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения
- и т. п.

- Бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие
- весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-
- процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, опе-
- ративного и текущего планирования, формирования и
- осуществления
- управленческих воздействий.
- Бизнес-процессами развития являются процессы совершенство-
- вания производимого товара или услуги, процессы развития техноло-
- гий, процессы модификации оборудования, а также
- инновационные
- процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и
- опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс
- технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

# ***Основные бизнес-процессы***

- Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании.
- Отличительные особенности основных бизнес-процессов и их роль представлены в табл.

Таблица – Характеристики основных бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией;</li> <li>– Бизнес-процессы, которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;</li> <li>– Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов;</li> <li>– Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Представляют «зеркальное отражение» бизнес-направлений деятельности;</li> <li>– Являются источником генерирования доходов;</li> <li>– Определяют профиль бизнеса;</li> <li>– Имеют стратегическое значение;</li> <li>– Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании</li> </ul>

- Основные бизнес-процессы определяют доходы компании.
- Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и их **ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других** в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

# **Обеспечивающие бизнес-процессы**

- Вторая группа бизнес-процессов, которые выделяются при описании деятельности – это обеспечивающие процессы. В отличие от основных обеспечивающие бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение.
- Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала.



- Клиентами обеспечивающих процессов являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т. д.
- Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить продукты, которые могут продаваться на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными или побочным. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения (табл.).

Таблица – Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, структурные подразделения и сотрудники организации;</li> <li>– Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выходы могут продаваться на внешнем рынке;</li> <li>– Не имеют стратегического значения;</li> <li>– Могут превратиться в основной бизнес-процесс;</li> <li>– Могут отмереть в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг</li> </ul>

- По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечи-
- вающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и про-
- тивоположная перспектива – компания может отдать свой обеспечи-
- вающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней сре-
- де существ
- дан-
- ный бизне
- качествен
- ввиду сво
- опыта.



ИНИТЬ

НЦИЙ И

# ***Бизнес-процессы управления***

- Третья группа бизнес-процессов – это процессы управления.
- Процессы управления являются тоже обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие.
- Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческим процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс «Управление финансами» управляет объектом «деньги», бизнес-процесс «Управление маркетингом» управляет объектом «клиент», бизнес-процесс «управление персоналом» – объектом «персонал» и т. д.

Таблица – Характеристики бизнес-процессов управления

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"><li>– Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность;</li><li>– Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Имеют типовую внутреннюю структуру: планирование, организация; учет, контроль, регулирование.</li><li>– Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет</li></ul>

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из этапов, представленных на рис.



Рисунок – Стандартная цепочка управленческого цикла



- Любой управленческий процесс ложится на эту схему. Если взять процесс «Бюджетирование», то этап «Планирование» будет называться «Разработкой бюджетов», выходом которого будут финансовые и операционные бюджеты. Далее происходит реализация бюджетов, осуществляется учет достигнутого и т. д. Если рассмотреть процесс «Стратегическое управление», то первый этап будет называться «Стратегическое планирование», выходом которого будет стратегический план.

- Следует заметить, что существует ряд «необходимых» бизнес-
- процессов управления, которые имеются в любой компании: страте-
- гическое управление, управление финансами, управление маркетин-
- гом, управление персоналом.
- В любой компании есть такой объект управления, как «Страте-
- гия», и данным объектом нужно управлять. Стратегию нужно плани-
- ровать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда воз-
- никает необходимость в бизнес-процессе «Стратегическое управле-
- ние». Во всех компаниях также существуют следующие важные ре-
- сурсы или объекты управления: «деньги», «клиенты» и «персонал».
- Для них строятся соответствующие бизнес-процессы.

- Что касается других бизнес-процессов управления, то они определяются спецификой и стратегией компании. Например, одна компания внедрила у себя управленческий бизнес-процесс, который называется «Управление активами». Дело в том, что данная компания поставила в качестве одной из стратегических целей – повышение своей рыночной стоимости.
- При этом компания имела акции, которые котировались на фондовом рынке. Для реализации данной цели в этой компании был создан бизнес-процесс «Управление активами», для поддержки которого также было создано отдельное структурное подразделение.

- Для бизнесов, имеющих вредное производство, появляется такой критический объект управления, как окружающая среда, за загрязнение которой компания подвергается большим штрафам.
- В данных компаниях созданы и функционируют бизнес-процессы управления окружающей средой – экологией.



- Ввиду идентичной структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию управленческой деятельности.
- Для этого нужно взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия «как есть».
- Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов в компании не хватает для того, чтобы перевести организацию в более оптимальное состояние «как надо».

# Бизнес-процессы развития

- Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода (табл.).

Таблица – Характеристики бизнес-процессов развития

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"><li>– Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;</li><li>– Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– На 80% представляют из себя проекты-процессы, которые выполняются один раз;</li><li>– Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами;</li><li>– Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному</li></ul>



- **Отличительной особенностью бизнес-процессов развития** является то, что они на 80% представляют собой проектную деятельность. Проект – это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект, и эта ситуация повторяется многократно. Бизнес-процессы развития – это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным

# ***Контрольные вопросы***

- **1. Дайте определение термина «бизнес-процесс».**
- **2. В чем состоят особенности основных бизнес-процессов?**
- **3. Охарактеризуйте обеспечивающие бизнес-процессы.**
- **4. Раскройте особенности бизнес-процессов управления.**
- **5. Охарактеризуйте бизнес-процессы развития.**