

# МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ОБСЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ.

*Алексей Кузнецов*

Методика позволяет собрать и систематизировать информацию о структуре компании и ее бизнес-процессах, причем, в не зависимости от области ее деятельности и дальнейших методов оптимизации.

## 1.1. ОБСЛЕДОВАНИЕ ОБЩИХ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

### 1.1.1. Цель этапа.

Зафиксировать (идентифицировать) структуру организации и общие закономерности ее деятельности.

### 1.1.2. Содержание работ.

#### 1.1.2.1. Запрос документов регламентирующих деятельность организации в целом.

Более эффективным запрос может быть если сотрудникам заказчика будет передан «Список областей деятельности» по которым требуется регламентирующие документы.

Общие закономерности для построения такого списка:

- документы, определяющие функционирование организации в целом;
- документы, определяющие направления ее деятельности;
- документы, определяющие правила и принципы осуществления стратегического управления;
- стратегический план (план развития) организации.

### 1.1.3. Результат.

#### 1.1.3.1. Систематизация информации.

Результатом систематизации информации полученной из регламентирующих документов должен стать отчет отражающий:

- Общие принципы функционирования организации.
- Структуру подразделений.
- Направления деятельности.
- Правила взаимодействия компании с внешними организациями.
- Основные бизнес-процессы.

## 1.2. ОБСЛЕДОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАЖДОГО АВТОМАТИЗИРУЕМОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.

### 1.2.1. Цель этапа.

Выявить общую картину структуры бизнес-процессов организации, зафиксировать функции подразделений.

### 1.2.2. Содержание работ.

#### 1.2.2.1. Предварительный запрос информации о функционировании подразделений.

Цель шага заключается в подготовке сотрудников организации к процессу обследования бизнес-процессов подразделений и структурировать основной объем информации связанный с общими условиями их функционирования. Запрос может проводиться высылкой в организацию запросных форм, где они должны быть выданы ключевым сотрудникам подразделений бизнес-процессы, которых автоматизируются. Или собственным заполнением форм путем проведения интервьюирования. Запросные формы должны содержать следующие вопросы в приведенной последовательности.

1. Название подразделения.
2. Какие документы определяют условия общей работы подразделения и выполнение конкретных функций (регламенты, должностные инструкции, кодексы и т.п.).
3. Какие функции выполняет подразделение.
4. Какие документы, отчеты из других подразделений, справки, заказы, заявки и т.п. поступающие в подразделение, необходимы для его работы.
5. Какие документы, отчеты, справки, заказы, заявки и т.п. появляются в результате работы подразделения, которые далее архивируются, передаются в другие подразделения, поставщикам клиентам и т.д.

Примечание. Форма запроса данных приведена в приложении 1.

#### **1.2.2.2. Составление отчета.**

Полученные данные о функционировании подразделений должны быть систематизированы и представлены в обобщающем отчете по этапу, который должен содержать следующие разделы:

1. Структура организации.
2. Общий перечень бизнес-процессов организации.
3. Описания деятельности подразделений:
  1. название подразделения;
  2. документы регламентирующие деятельность;
  3. выполняемые функции;
  4. входящие документы;
  5. исходящие документы;
  6. ревизия имеющихся организационных документов;
  7. результаты деятельности подразделения.

#### **1.2.2.3. Подготовка положения о классификации бизнес-процессов.**

Положение о классификации бизнес-процессов (далее Положение) отражает верхний уровень деления бизнес-процессов.

Все бизнес-процессы организации классифицируются на основные, обеспечивающие, развития, управления.

Основные бизнес-процессы – непосредственно ориентированы на производство продукции, представляющие ценность для клиента и обеспечивающие получение дохода для предприятия.

Обеспечивающие бизнес-процессы – вспомогательные бизнес-процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных процессов. Фактически обеспечивающие бизнес-процессы снабжают ресурсами всю деятельность организации.

Бизнес-процессы управления – это бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне текущих действий и бизнес-системы в целом.

Бизнес-процессы развития – процессы совершенствования, освоения новых направлений и технологий, а также инновации.

В положении приводится полная классификация всех выделенных бизнес-процессов организации, разнесением их в 4 раздела.

1. Основные бизнес-процессы.
2. Обеспечивающие бизнес-процессы.
3. Бизнес-процессы управления
4. Бизнес-процессы развития.

В разделах Положения указываются названия бизнес-процессов и группы участников в них задействованных с выделением из них «Владельцев бизнес-процессов» (владелец бизнес-процесса – участник бизнес-процесса хорошо его знающий, отвечающий за его выполнение).

#### **1.2.2.4. Уточнение полученной информации о функционировании подразделений.**

Выполнение этого шага позволит определить на начальных стадиях обследования возможные неточности в представлении устройства организации сотрудниками, проводящими обследование, а также выявить действительную картину работы организации возможно искаженную в представлении ее сотрудников. Уточнение должно выполняться по данным составленного отчета и проводиться в виде интервью определяющего возможные неточности. Для повышения эффективности проведения интервью отчет может быть выслан сотрудникам организации заранее для предварительного изучения.

Результаты выполнения этапа должны быть внесены в отчет построенный по структуре приведенной в пункте 1.2.2.

### ***1.2.3. Результат.***

Отчет о деятельности подразделений построенный по форме приведенной в пункте 1.2.2.2.

Положение о классификации бизнес-процессов, систематизирующее информацию о бизнес-процессах.

## **1.3. ДЕТАЛЬНОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.**

### **1.3.1. Цель этапа.**

Зафиксировать необходимые детали выполнения бизнес-процессов.

### ***1.3.2. Содержание работ.***

#### **1.3.2.1. Запрос данных о выполнении бизнес-процессов.**

Запрос данных производится у владельца процесса в виде интервью по каждому бизнес-процессу с использованием формы приведенной в приложении 2. Последовательность действий выполнения бизнес-процессов (пункт 10 запросной формы) фиксируются на отдельном листе.

#### **1.3.2.2. Подготовка положений о выполнении бизнес-процессов.**

В положениях приводится полученная информация, описывающая выполнение бизнес-процессов в следующей форме:

1. Название бизнес-процесса.
2. Условия начала выполнения бизнес-процесса.
3. Документы и данные, необходимые для выполнения бизнес-процесса и их источники.
4. Документы создаваемые в результате выполнения бизнес-процесса и их получатели.
5. Действующие лица принимающие участие в выполнении бизнес-процесса.
6. Материальные ценности необходимые для выполнения бизнес-процесса, если таковые есть.
7. Материальные ценности – результат выполнения бизнес-процесса, если таковые есть.
8. Результаты выполнения бизнес-процесса (кроме вошедших в п.7).
9. Цель данного бизнес-процесса, его место и роль в общих задачах (процессах) компании.
10. Проблемы, возникающие при выполнении бизнес-процесса.
11. Нештатное завершение (выполнение) бизнес-процесса.
12. Последовательность действий выполнения бизнес-процесса.

Примечание. Для наглядного представления полученной информации о последовательностях выполнения бизнес-процессов они могут быть представлены в виде диаграмм деятельности, отражающих последовательность действий, и диаграмм взаимодействия, отражающих документооборот бизнес-процесса. Такое представление должно быть предварительно согласовано с заказчиком. Методика выполнения моделирования приведена в главе 2.

#### **1.3.2.3. Документирование бизнес-процессов.**

Документы:

- формы
- схемы
- записи
- устные высказывания

Средства документирования (фиксации информации):

- схема организационной структуры (необходима для понимания структуры организации; описывает формальные отношения между отделами — иерархические и функциональные)
- принципиальная схема бизнес-процесса (схематическое изображение основных элементов бизнес-процесса)
- иерархическая схема бизнес-процессов (понимание структуры и связей во всей системе)
- общий обзор процессов и схема подразделения (описание модели отношений в рамках данного процесса — включая подразделения, конкретных специалистов)
- общая схема процесса (описание компонентов, входящих в бизнес-процесс — основа для последующей маршрутизации)
- детальная схема процесса (последовательность рабочих инструкций и каналов движения документов —UML?)
- схема инструкций (предназначена для сотрудников организации — что должны выполнять и каким правилам следовать)

- схема управления формами (использование и маршрутизация форм/документов/ в рамках бизнес-процесса — детальное представление действий для каждой формы в хронологическом порядке)
- схема обращения форм (поток форм/документов/ в соответствии со структурными единицами и отделами)
- бухгалтерская диаграмма (дает представление о системе обработки данных бухгалтерского учета компании)

#### **1.3.2.4. Уточнение зафиксированной последовательности выполнения бизнес-процессов.**

Формализованные данные о последовательности выполнения бизнес-процессов, с указанием соответствующего ему документооборота должны быть согласованы с сотрудниками заказчика. Согласование должно проводиться в виде интервью с возможным предварительным представлением материалов по почте.

Полученные уточнения должны быть внесены в описание бизнес-процессов, после чего согласование должно повториться.

### **1.3.3. Результат.**

Положения по бизнес-процессам.

Положение по «родительскому» бизнес-процессу.

Положение по документообороту.

Положение по деятельности Организации.

## **2. МОДЕЛИРОВАНИЕ.**

Целью моделирования является систематизация знаний о компании и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме более удобной для аналитической обработки полученной информации. Модель должна отражать структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и последовательность документооборота.

Моделирование бизнес-процессов организации включает два этапа структурное и детальное.

Структурное моделирование бизнес-процессов организации может выполняться в нотации IDEF0 с использованием инструментария VPwin или на языке UML с использованием инструментария Rational Rose.

Детальное моделирование выполняется на языке UML.

### **2.1.1. Структурное моделирование.**

На этапе структурного моделирования в модели должны быть отражены:

- существующая организационная структура;
- документы и иные сущности используемые при исполнении моделируемых бизнес-процессов и необходимые для моделирования документооборота, с описаниями их основного смысла;
- структуру бизнес-процессов, отражающую их иерархию от более общих групп к частным бизнес-процессам;
- диаграммы взаимодействия для конечных бизнес-процессов, отражающие последовательность создания и перемещения документов (данных, материалов, ресурсов и т.п.) между действующими лицами.

Подготовленная модель должна быть согласована архитекторами и ведущими программистами, подтверждая, что структура бизнес-процессов понятна.

### **2.1.2. Детальное моделирование бизнес-процессов.**

Детальное моделирование ключевых бизнес-процессов выполняется в той же модели и должно отражать требуемую детализацию и должна обеспечить однозначное представление о деятельности организации.

Детальная модель бизнес-процесса должна включать:

- набор прецедентов отражающих возможные варианты выполнения бизнес-процессов «как есть»;
- диаграммы действий, детально описывающие последовательность выполнения бизнес-процессов;
- диаграммы взаимодействия, отражающие схемы документооборота.

Модели должны быть согласованы с ведущими специалистами организации обладающими необходимыми знаниями.

В случае если после построения моделей согласование не было достигнуто – в модель должны быть внесены необходимые уточнения и коррективы. Процесс итерации (согласование, внесение корректив и уточнений) должен повторяться до момента полного подтверждения, что модель понятна и однозначно представляет детали бизнес-процессов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ФОРМА ЗАПРОСА ДАННЫХ ОБ ОБЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Форма передается для заполнения руководителям подразделений.

Заполнение может выполняться в свободной форме на отдельном листе.

1. Название подразделения.
2. Какие документы определяют условия общей работы подразделения и выполнение конкретных функций (регламенты, должностные инструкции, кодексы и т.п.).
3. Какие функции выполняет подразделение (с указанием ответственных).
4. Какие документы, отчеты из других подразделений, справки, заказы, заявки и т.п. поступающие в подразделение, необходимы для его работы.
5. Какие документы, отчеты, справки, заказы, заявки и т.п. появляются в результате работы подразделения, которые далее архивируются, передаются в другие подразделения, поставщикам клиентам и т.д.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ФОРМА ЗАПРОСА ДАННЫХ О ВЫПОЛНЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.

1. Название функции:	1. Первоначальные данные или информация, с поступления которых начинается выполнение функции:
	2. Документы, отчеты, запросы, справки и т.п. необходимые для выполнения функции. Их источники:
	3. Документы, отчеты, справки, формируемые при выполнении функции. Их получатели:
	4. Сотрудники организации, а также клиенты, поставщики и иные внешние организации, участвующие в выполнении функции:
	5. Материалы и другие материальные ценности, <u>необходимые и потребляемые</u> при выполнении функции:
	6. Материалы и другие материальные ценности, <u>получаемые</u> в результате выполнения функции:
	7. Степень важности процесса в рамках работы подразделения (А – очень важный, В – средней важности, С – практически неважный)
	8. Возникают ли проблемы при выполнении процесса? И если да то каковы они: <ul style="list-style-type: none"> <li>• насколько критичны: кардинально влияют на общую деятельность компании/влияют на функционирование отдела/не значительны,</li> <li>• зависят от работы: сотрудников/смежных подразделений/ поставщиков/клиентов,</li> <li>• неблагоприятно влияют на: стоимость/время/качество выполнения процесса.</li> </ul>
	9. Время выполнения процесса:
	10. Последовательность действий выполнения процесса.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СТРУКТУРЫ ДОКУМЕНТОВ, СОДЕРЖАЩИХ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБСЛЕДОВАНИЯ

**Система кодирования и регистрации документов:**

- дата и имя составителя
- код документа (проект/тема/номер документа в теме/номер версии)
- регистрационный файл документов проекта

**Состав документов Положения по документообороту**

Схема документооборота

Номер	Наименование	Откуда	Куда	Информация,	Операции,	Ответственный за
-------	--------------	--------	------	-------------	-----------	------------------

документа (код)	документа	приходит/исходит документ	уходит	документы, используемые при формировании документа	выполняемые над документом	выполнение операций над документом

Табель документооборота

Номер документа	Наименование документа	Тип документа	Частота документа за временной период	Ответственный за документ (сотрудник или отдел)
		Внутренний/внешний; Входящий/исходящий; транзитный		

Альбом форм документов

Номер формы	Наименование формы (классы документов)	Поля формы	Обязательные для заполнения поля	Типовая форма (ссылки на образец и шаблон)

Таблица соответствия форм и документов

Номер формы	Наименование формы	Код документа

*Графическая схема документооборота*

- составляется в свободной форме
- должно быть удобочитаемой
- размещаться на бумаге стандартного размера
- адаптирована к уровню знаний читателя
- позволяет получить визуальное представление о схеме потока документов
- в схемах могут быть представлены картотеки, реестры, компьютерные распечатки и информация на экране

**Состав документов Положения по управлению**

Должностная инструкция

Организационная единица		
Должность		
Бизнес-процесс		
Функциональные обязанности	Входящие документы и информация (где берется/находится)	Исходящие документы и информация (куда направляется)
Бизнес-процесс		
Функциональные обязанности	Входящие документы и информация (где берется/находится)	Исходящие документы и информация (куда направляется)

Положение по структурному подразделению (данные для разработки)

Номер документа	Наименование документа	Тип документа	Частота появления документа

Код бизнес-процесса	Основные задачи	Взаимодействие (коды структур. подразделений)	Способ взаимодействия	Коды входящих и исходящих документов	Администр. Подчиненность (осуществляет контроль)

### **Матрица процесс-отдел**

	Процесс 1	Процесс #
Отдел 1	(коды подпроцессов, относящихся к данному отделу/подотделу)	
Отдел #		

#### Положение по организационной структуре

#### *Графическое представление оргструктуры.*

- составляется в свободной форме
- должно быть удобочитаемой
- размещаться на бумаге стандартного размера
- адаптирована к уровню знаний читателя
- дает представление о структурных подразделениях и их взаимосвязи
- позволяет ввести нумерацию структурных подразделений (кодирование)

Название структурного подразделения	Руководитель	Административная подчиненность (непосредственный вышестоящ. линейный начальник)	Функциональная подчиненность

### **Состав документов Регламент бизнес-процессов**

#### Принципиальная схема бизнес-процесса (графич.)

- составляется в свободной форме
- должно быть удобочитаемой
- размещаться на бумаге стандартного размера
- адаптирована к уровню знаний читателя

#### Иерархическая схема бизнес-процессов (графич.)

- основа для описания бизнес-процесса
- вводит нумерацию бизнес-процессов
- (составляется в стандарте IDEF0)

#### Вовлеченность отделов в бизнес процесс (составляется для каждого бизнес-процесса)

	Отдел 1	Отдел #
Подпроцесс 1	(коды вовлеченности)	
Подпроцесс #		

Возможные коды:

Коды принадлежности:

- иницирует
- выполняет
- владеет

Коды для управления:

- управляет
- выполняет
- контролирует
- обслуживает
- информирует

## Контроль

Процесс номер	Отдел номер	Описание процесса	Описание контроля

## Детальная схема бизнес-процесса

Составляется в соответствии с нотацией IDEF0 и/или UML

Представляет собой последовательность рабочих инструкций и каналов движения документов.

## Система показателей эффективности бизнес-процесса

Код бизнес-процесса	Наименование показателя эффективности бизнес-процесса	Предварительный (возможный, допустимый) диапазон изменения показателя эффективности бизнес-процесса	Формула для расчета (способ получения показателя)	Документы, используемые для формирования показателей эффективности бизнес-процесса

## *Возможности для улучшения бизнес-процессов*

Код процесса	Цель	Приоритет	Дополнительная информация, необходимая для анализа

## КЛАССИФИКАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### *По уровню иерархии:*

- Базовые бизнес-процессы - бизнес-процессы первого уровня, дальнейшая композиция которых возможна лишь в терминах «бизнес Компании в целом»
- Подпроцессы (функции) - бизнес-процессы, которые могут быть подвергнуты композиции

### *По вкладу в создание основной стоимости:*

- Основные - бизнес-процессы, в рамках которых создается добавленная стоимость (конечная или промежуточная) для продукта, входящего в портфель бизнесов Компании
- Вспомогательные - бизнес-процессы, поддерживающие основную деятельность Компании, направленные на интеграцию Компании как единого организма

## ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

- Входящий массив данных (информация, документы и т.п.) и ресурсов (материальные и нематериальные активы)
- «Продукт на выходе»: что является результатом бизнес-процесса
- «Хозяин» бизнес-процесса: объект (компания, подразделение, сотрудник), отвечающий за данный бизнес-процесс
- Ресурсы (материальные и нематериальные активы, кадровые ресурсы), задействованные в реализации процесса
- Контрольные показатели эффективности бизнес-процесса
- Механизм реализации

## БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ (ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ)

- Основная цель бизнес-процесса – преобразование входа (входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса) в выход, т.е. результат, продукцию процесса.
- Основной «начинкой» бизнес-процесса является совокупность подпроцессов, работ, операций, осуществляемых над входами для получения выходов. Процесс осуществляется с помощью определенного механизма
- Существуют первичные и вторичные входы процесса. Первичные входы поступают на начало процесса. Вторичные входы появляются в ходе реализации процесса на составляющих его подпроцессах.
- Первичный выход – это прямой, запланированный результат реализации процесса. Вторичный выход – это побочный продукт процесса, не являющийся его главной целью.
- Процесс происходит на сам по себе, он управляется и производится конкретным исполнителем или группой.



- Бизнес-процесс производится для кого-то – тот, кто потребляет результат процесса, является клиентом процесса.

## **КАЧЕСТВЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

- Результативность - описывает соотношение полученного результата и того, чего хотят или ожидают заказчики.
- Эффективность - показывает, как хорошо выполняются процессы.
- Адаптируемость - свидетельствует о том, насколько хорошо процесс способен реагировать на изменения в окружающей среде.
- Производительность – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.
- Длительность – время, которое необходимо для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением.
- Стоимость процесса – это совокупность всех затрат в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса.

## **БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ КОМПАНИИ (ОРГАНИЗАЦИИ)**

1. Бизнес-процессы развития и совершенствования
2. Бизнес-процессы ведения основной деятельности
3. Бизнес-процессы вспомогательные

### **Бизнес-процессы развития и совершенствования**

1. Стратегическое управление (разработка видения и миссии, концепции бизнеса, целей и структуры организации)
2. Развитие технологий (совершенствование процесса или продукта, НИОКР, проектирование, дизайн)
3. Управление проектами
4. Управление качеством

### **Бизнес-процессы ведения основной деятельности**

1. Материально-техническое обеспечение деятельности Компании (получение, хранение и распределение вводимых ресурсов, обращение с материалами, сырьем, складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками)
2. Производственные процессы (трансформация вводимых ресурсов в конечный продукт, обработка, упаковка, сборка, техническое обслуживание оборудования, испытание готовой продукции, производственных площадей и помещений)
3. Материально-техническое обеспечение сбыта (сбор, хранение, доставка продукта покупателям, складирование готовых изделий, эксплуатация средств доставки, обработка заказов, составление графиков)
4. Маркетинг и продажи (купля–продажа продукта, реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, выбор каналов сбыта, ценообразование)
5. Обслуживание (оказание услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта: установка, ремонт, обучение, поставка компонентов, наладка и пр.)
6. Закупки (закупки сырья, материалов, запасов в дополнение к оборудованию)

### **Бизнес-процессы вспомогательные**

1. Поддержание инфраструктуры фирмы (общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, юридическое обеспечение.)
2. Инженерно-техническое обеспечение (содержание офисов, зданий, производственных корпусов и т.п.)
3. Информационное обеспечение
4. Документооборот
5. Управление персоналом
6. Экономическая безопасность
7. Дополнительные услуги

### **Бизнес-процессы развития и совершенствования**

1. Стратегическое управление
  - Отслеживание состояния внешней среды
    - Анализ и изучение конкуренции
    - Выявление тенденций в экономике (отрасли)
    - Выявление политических и регулирующих событий
    - Оценка технологических инноваций
    - Изучение демографических данных
    - Выявление социальных и культурных изменений
    - Изучение экологических проблем
  - Определение концепции бизнеса и стратегии организации

- Разработка видения
    - Разработка формулировки общей миссии
    - Разработка стратегии компании
    - Формулировка стратегии организационных единиц
  - Разработка структуры организации и отношений между организационными единицами
  - Разработка и установление целей организации
  - Разработка принципов деятельности (политика взаимоотношений с партнерами, клиентами и пр.)
  - Стратегическое управление торговыми марками
  - Бизнес-планирование
- 2. Развитие технологий (совершенствование процесса или продукта, НИОКР, проектирование, дизайн)
  - Разработка концепции и планов выпуска нового продукта/услуги
    - Формулировка требований к продукту/услуге, исходя из нужд потребителя
    - Планирование и утверждение целей качества
    - Планирование и утверждение целей по издержкам
    - Разработка жизненного цикла продукта и разработка целей по срокам
    - Разработка и интегрирование ведущих технологий в концепцию продукта/услуги
  - НИОКР (разработка, создание и оценка опытных образцов)
    - Разработка спецификаций продуктов/услуг
    - Ведение проектирования
    - Разработка опытных образцов
    - Защита разработок (патенты, торговые марки и пр.)
  - Совершенствование существующих продуктов/услуг
    - Совершенствование продукта/услуги
    - Устранение проблем качества, надежности
    - Снятие с производства устаревших продуктов/услуг
    - Оценка эффективности изменений
  - Подготовка к производству (внедрению)
    - Разработка и тестирование процесса опытного производства
    - Разработка и получение необходимого оборудования и материалов
    - Внедрение и отработка процесса/метода
- 3. Управление проектами
  - Управление процессом разработки
  - Управление проектами реорганизации
  - Управление маркетинговыми проектами
- 4. Управление качеством
  - Оценка показателей деятельности организации
    - Создание системы оценки
    - Оценка качества продукции/услуг
    - Оценка затрат на обеспечение качества
    - Оценка всех затрат
    - Оценка длительности цикла
    - Оценка производительности
  - Проведение оценки качества
    - На основе внешних критериев
    - На основе внутренних критериев
  - Сравнение с конкурентами и др. компаниями (бенчмаркинг)
  - Улучшение процессов и систем
    - Внедрение постоянного процесса улучшений
    - Мониторинг процессов и систем
    - Реинжиниринг процессов
  - Внедрение тотального (всеобщего, полного) управления качеством

## **Бизнес-процессы ведения основной деятельности**

1. Материально-техническое обеспечение деятельности Компании
  - Планирование и приобретение необходимых ресурсов
    - Выбор и сертификация поставщиков
    - Покупка средств производства
    - Покупка сырья и материалов
    - Приобретение технологий
  - Управление процессом закупок
    - Заключение контрактов
    - Оформление заказов
    - Мониторинг поставок
  - Транспортная доставка
  - Организация хранения
    - Обеспечение работы складов
    - Контроль за состоянием складов

- Обеспечение сохранности
- 2. Производственные процессы
  - Превращение ресурсов в готовую продукцию (**товар**)
    - Разработка календарного плана производства
    - Перемещение материалов и ресурсов
    - Производство продукта
    - Упаковка продукта
    - Складирование и хранение продукта
    - Подготовка продукта к отгрузке
  - Предоставление услуг клиенту (**услуги**)
    - Специальные требования
    - Идентификация и планирование необходимых ресурсов
    - Обеспечение обслуживания
  - Обеспечение гарантии качества продукции/услуг
  - Формирование необходимых трудовых ресурсов (специалистов)
    - Необходимые квалификационные требования
    - Выявление необходимости в обучении и проведение обучения
    - Отслеживание и управление повышением квалификации
- 3. Материально-техническое обеспечение сбыта
  - Доставка продукции
    - Организация отправки покупателю
    - Доставка продукции покупателю
    - Установка продукции
    - Установление специальных требований к обслуживанию конкретных клиентов
    - Выявление и планирование ресурсов, необходимых для выполнения требований к обслуживанию
    - Обеспечение обслуживания конкретных покупателей
  - Управление процессом производства и доставки
    - Документирование и отслеживание статуса заказа
    - Управление запасами
    - Обеспечение гарантий качества продукции
    - Планирование и обеспечение обслуживания
    - Учет и отслеживание ограничений, накладываемых внешними условиями
- 4. Маркетинг и продажи
  - Определение (выявление) нужд и потребностей (ожиданий) потребителей
  - Измерение удовлетворенности потребителей
    - Товарами
    - Услугами
    - Сервисным обслуживанием
  - Отслеживание изменений на рынке или изменений в ожиданиях потребителей
    - Недостатки в существующих товарах/услугах
    - Выявление перспективных инноваций (отвечающих потребностям/ожиданиям потребителей)
    - Определение реакции потребителей на действия конкурентов
  - CRM
  - Сбыт товаров/услуг
    - Стратегия ценообразования
    - Рекламная стратегия
    - Подготовка рекламных обращений
    - Оценка рекламных ресурсов и затрат
    - Выявление целевых потребителей и их нужд
    - Разработка прогноза продаж
    - Продажа продуктов/услуг
    - Определение условий совершения сделки
    - Управление портфелем продукции/услуг
  - Обработка заказов потребителей
    - Прием заказов от клиентов
    - Передача заказов в производство и отделы доставки
  - Предъявление покупателю счета к оплате
  - Ответы на запросы покупателей
- 5. Обслуживание
  - Обеспечение послепродажного обслуживания
  - Обработка рекламаций
    - Рассмотрение гарантий и исков
    - Работа с претензиями покупателей

## Бизнес-процессы вспомогательные

1. Поддержание инфраструктуры фирмы (общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, юридическое обеспечение.)
  - Управление финансовыми ресурсами
    - Разработка бюджетов
    - Управление размещением ресурсов
    - Планирование рискованного капитала
    - Управление денежными потоками
    - Управление структурой капитала
    - Управление финансовым риском
  - Обработка финансовых и бухгалтерских операций
  - Отчетная информация
    - Подготовка внешней финансовой информации
    - Подготовка внутренней финансовой информации
  - Проведение внутреннего аудита
  - Управление налогами
    - Обеспечение соответствия налоговыми требованиями
    - Планирование налоговой стратегии
    - Использование технологий и приемов налогового менеджмента (налоговые схемы)
    - Управление разногласиями по вопросам налогообложения
    - Информирование руководства о проблемах с налоговыми выплатами
    - Работа с налоговыми ведомствами
  - Управление материальными ресурсами
    - Управление планированием капитала
    - Приобретение и перегруппировка основных средств
    - Управление ресурсами
    - Управление физическим риском
  - Управление внешними связями
    - С акционерами
    - С правительством
    - С кредиторами
    - Разработка программы по связям с общественностью
    - С советом директоров
    - С местным населением
    - С инвесторами
    - С партнерами
    - С конкурентами
    - Управление правовыми и этическими проблемами
2. Инженерно-техническое обеспечение (содержание офисов, зданий, производственных корпусов и т.п.)
3. Информационное обеспечение
  - Планирование управления информационными ресурсами
    - Формулировка требований на основе стратегии фирмы
    - Определение архитектуры
    - Планирование и прогнозирование информационных технологий и методологий
    - Установление общих для предприятия стандартов данных
    - Установление стандартов качества и контроля
  - Разработка и развертывание вспомогательных систем предприятия
    - Проведение анализа специфических потребностей
    - Выбор информационных технологий
    - Разработка
    - Тестирование, оценка и внедрение
  - Внедрение систем контроля и безопасности
  - Управление хранением и получением информации
    - Создание информационных хранилищ (баз данных)
    - Создание хранилищ знаний
    - Получение и сбор информации
    - Хранение информации
    - Модификация и обновление информации
    - Обеспечение возможности получения информации
    - Удаление информации
  - Управление информационными ресурсами и операциями
  - Управление информационными услугами
  - Оценка и контроль качества информации
4. Документооборот
5. Управление персоналом
  - Создание и управление стратегией человеческих ресурсов (стратегия персонала)
  - Анализ и планирование уровня производства
  - Развитие и подготовка работников
  - Управление деятельностью, поощрениями и наказаниями
  - Управление внутренним климатом в организации

- Управление отношениями работники-руководство
- Разработка информационных систем управления персоналом
- 6. Экономическая безопасность
- 7. Экология
  - Разработка стратегии охраны окружающей среды
  - Обеспечение соответствия нормам
  - Подготовка и обеспечение работников
  - Разработка и выполнение программ по предотвращению загрязнения и защите окружающей среды
  - Разработка и внедрение информационной системы мониторинга и контроля
  - Отслеживание реализации программы мер по защите окружающей среды и ее эффективности
  - Управление отношениями с государственными органами и общественностью по экологическим вопросам
- 8. Дополнительные услуги