

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМНОГО БИЗНЕСА

ПОШАГОВАЯ МЕТОДИКА NEAN "ПУТЕВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ ПРОЦЕССОВ"

Зачем это нужно?

Систематизация бизнеса необходима для:

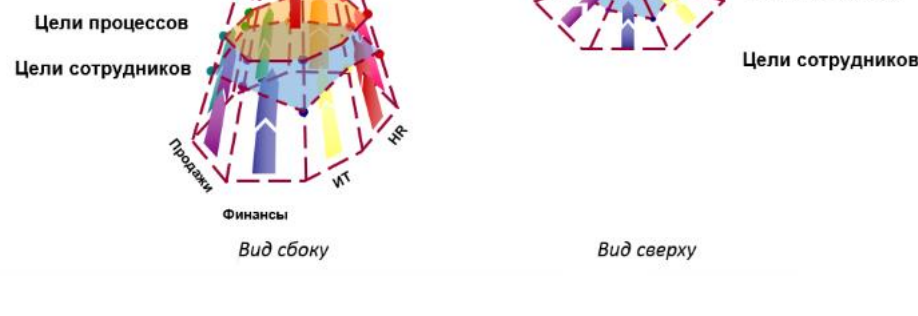
- Достижения стратегических целей компании
- Возможности масштабировать бизнес
- Повышения ценности и стоимости компании на рынке
- Оцифровки показателей эффективности и контроль работы сотрудников
- Снижения рисков, связанных с уходом специалистов
- Создания платформы для последующей автоматизации бизнес-процессов

Как это делается?

Шаг № 1 – Сформировать стратегические цели компании

Цель: Любая деятельность компании должна быть направлена на достижение конкретных измеримых целей. Их необходимо понять, определить и оцифровать (указать их конкретные значения).

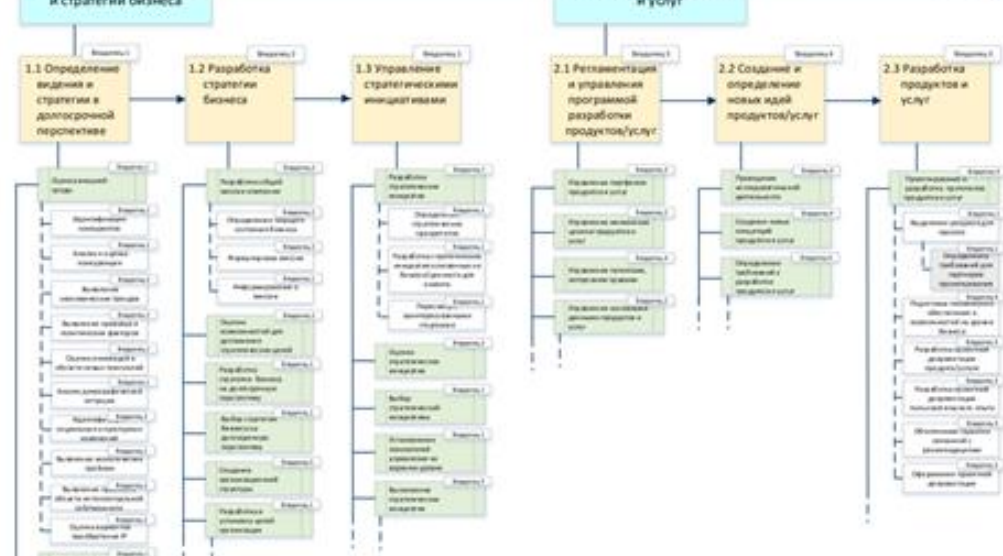
Стратегические цели компании следует разложить (декомпозировать) на цели бизнес-процессов и цели сотрудников. То есть, при достижении сотрудниками своих целей будут автоматически достигнуты цели бизнес-процессов, что в свою очередь приведет к достижению стратегических целей компании. На рисунке визуальное представление декомпозиции и связь целей компании всех уровней (см. рисунок ниже)



Шаг № 2 – Построить карту бизнес-процессов компании

Цель: Карта бизнес процессов нужна для понимания всех бизнес процессов, при помощи которых компания ведет свою повседневную деятельность. Это, как вид на бизнес сверху, наподобие плана здания, где вы одновременно видите все процессы, которые у вас происходят и не один не теряете из виду.

Карта состоит из взаимосвязанного набора процессов, направленных на создание продукта или услуги. То есть это некоторая структура всех процессов компании, в которой отражена их последовательность, проведена декомпозиция (указан следующий, более низкий уровень процессов) и определены владельцы бизнес процессов (сотрудники, которые отвечают за достижение результата процесса) (см. рисунок ниже)



Бизнес-процессы делятся на две группы: основные и сервисные.

Основные бизнес-процессы — это те бизнес-процессы, благодаря которым компания получает прибыль.

Сервисные процессы не являются прибылеобразующими, но они поддерживают выполнение основных бизнес-процессов компании.

В предложенной методике представлены 12 групп бизнес процессов, с последующей их декомпозицией. Данного количества групп вполне достаточно для систематизации практически любого бизнеса

↓ [Пример карты бизнес процессов №1](#)

Как построить карту бизнес-процессов в своей компании?

1. Проведите рабочие группы с каждым руководителем отдела и ключевым сотрудником.
2. Зафиксируйте те, процессы, которые выполняет каждый отдел.
3. Разгруппируйте процессы по основным блокам. Для удобства распределите их по двенадцати предложенным.
4. Выстройте правильную последовательность процессов.
5. Определите, кто отвечает за результат каждого их бизнес-процессов. Это и будут владельцы процессов.
6. Постройте карту бизнес-процессов и предоставьте на согласование руководителям отделов и ключевым сотрудникам.

Шаг № 3 – Описать бизнес-процессы компании

Цель: Корректно описанные процессы позволяют определить зоны ответственности сотрудников, обозначить четкие границы процессов, создают возможность оперативного реагирования на сбои путем определения их реальных причин.

Для описания бизнес процессов необходимо выделить первоочередные процессы, то есть те процессы, которые имеют значительное влияние на эффективность бизнеса. В предлагаемой методологии выделены такие бизнес-процессы. Этот перечень взят из практического опыта в проектах по систематизации деятельности различных компаний.

↓ [Пример карты бизнес процессов №2](#)

Как разработать и описать бизнес-процессы в своей компании?

1. Определить, какие процессы необходимо разработать.
2. Составить план разработки бизнес-процессов и согласовать его с другими участниками проекта.
3. Провести рабочие группы со всеми участниками бизнес-процесса и его владельцем.
4. Обсудить алгоритм процесса, время выполнения каждого шага процесса, другие параметры, необходимые для выполнения бизнес-процесса.
5. Составить черновой вариант процесса и дать его на согласование участникам рабочей группы.
6. Внести предложенные дополнения и составить рабочую версию бизнес-процесса

↓ [Рекомендованный формат описания бизнес процессов](#)

Преимущества данного формата:

- Емкость – в отличие от многостраничной инструкции, все представлено на одной-двух страницах.
- Бизнес-процесс описан сразу в двух нотациях благодаря чему, его можно очень быстро изучить, понять и начать применять.
- В одном файле с процессом зафиксированы его цели (KPI процесса). Читая документ, сразу понять алгоритм бизнес-процесса и для достижения каких целей он разработан.
- Данный формат описания очень удобен в качестве технического задания для автоматизации процессов, если у вас есть это в планах

Шаг № 4 – Сформировать цели бизнес-процессов

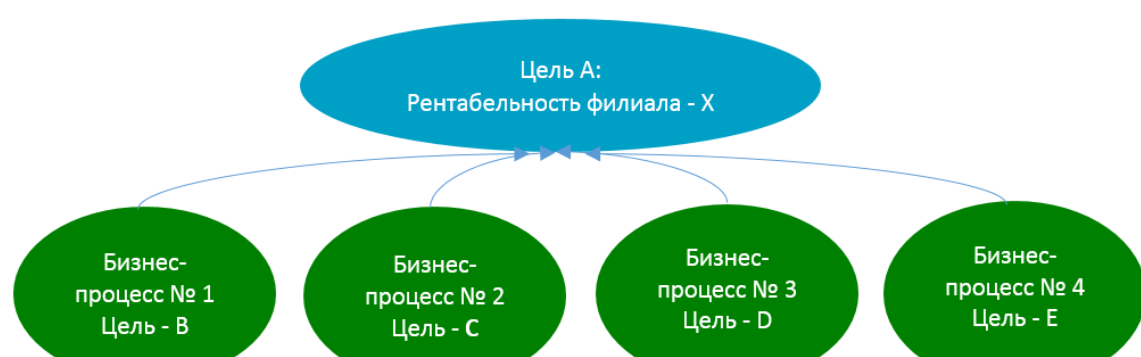
Цель: Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) показатели деятельности, которые помогают компании в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё текущее состояние и помочь в оценке реализации запланированной стратегии

Цели бизнес-процессов = KPI (ключевые показатели эффективности) бизнес-процессов

Цели бизнес-процессов всегда должны быть оцифрованы, конкретны и измеримы. Именно по анализу результатов достижения KPI (целей) – мы смотрим, на сколько процессы эффективно работают.

Как формируются KPI, откуда они берутся:

- 1) Они напрямую связаны со стратегическими целями компании. То есть их можно получить путем анализа стратегических целей. Для этого мы берем одну глобальную цель – например, рентабельность работы одного филиала должна быть не менее – X. Затем анализируем, какие процессы влияют на достижение этой цели. Их скорее всего будет несколько. После этого формируем цели по каждому из них и смотрим, если при достижении всех целей процессов мы достигнем X – значит цели процессов составлены верно. Именно эти KPI (цели) мы и закладываем в бизнес-процессы.



Цель А = цель В + цель С + цель D + цель E

- 2) Требования к целям процесса от сотрудников. Все сотрудники, пользующиеся результатами процесса должны дать рекомендации к результату (целям) процесса. Эти цели необходимо согласовать и заложить их в основу для дальнейшего описания бизнес процессов.

↓ [Пример KPI бизнес процесса](#)

Цели процессов делятся на 4 группы

- Качество ;
- Время;
- Стоимость;
- Производительность

Шаг № 5 – Контролировать и поддерживать систему бизнес-процессов

Цель: Для того чтобы система функционировала ее необходимо поддерживать и контролировать

Как контролировать и поддерживать систему бизнес-процессов?

1. Организовать процесс проведения аудитов бизнес-процессов. Для этого необходимо составить план аудита, согласовать его с руководством и обозначить параметры контроля. Как правило это - анализ достижения целей процесса, выполнение временных требований к бизнес-процессам, соблюдение утвержденного алгоритма процесса. Аудит необходимо выполнять на постоянной основе, фиксировать все найденные сбои, определять причину этих сбоев и устранять ее. Не исключено, что по результатам аудита будут приняты решения по улучшению и оптимизации процессов. Так и должно быть
2. Все бизнес-процессы должны храниться на специально отведенном под них месте. Это может быть либо сетевой диск, либо специальный портал. Должен быть назначен конкретный сотрудник, который обновляет версии процессов и информирует об этом других сотрудников компании.
3. Все сотрудники должны быть проинформированы, когда утверждается и запускается новый процесс либо корректируется существующий. Каждый новый сотрудник должен быть ознакомлен со всеми бизнес-процессами компании, в которых он задействован.

Анализ выполнения бизнес-процессов и достижения их целей (KPI) должен быть постоянной функцией любой организации. Это обеспечит системность вашего бизнеса и позволит достичь поставленные цели и задачи.

Свяжитесь с нами по вопросам систематизации бизнеса, и мы предоставим Вам квалифицированную консультацию



Дмитрий Негода

Руководитель проектов по разработке и внедрению систем менеджмента, бизнес-процессов, формированию KPI, проведению аудитов, тренингов и обучений персонала.



Егор Андросов

Руководитель проектов по внедрению систем управления. Эксперт в области аудита и анализа процессов и процедур компаний различных видов деятельности.

Компании, которые нам доверяют:



Будем рады помочь развитию Вашего бизнеса!

+38 (095) 350 22 44

systematization.com.ua

contact@standardization.com.ua



ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ



ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ



Бизнес-процесс «Прием товара на склад»



Лидер процесса (Сотрудник, который отвечает за результат процесса): Управляющий складской логистикой

Условия начала процесса: Прибытие автотранспорта с товаром на территорию компании

Результат процесса: Принятый товар на склад

Потребитель процесса (Сотрудник, который пользуется результатом процесса): Менеджер отдела закупок, Менеджер отдела продаж

Участники процесса:

- * Водитель;
- * Представитель охраны;
- * Экспедитор
- * Представитель отдела контроля качества;
- * Управляющий складской логистики;
- * Бухгалтер;
- * Оператор склада

KPI:

1. Обеспечить соответствие приемки товара на склад с внутренним регламентом компании **на 100%**
2. Сократить количество ошибок при внесении данных о товаре в базу до **0 случаев**
3. Сократить сроки приемки товара на **10 %** без потерь по качеству
4. Сократить стоимость процесса по сравнению с прошлым годом **на 5%** без потерь по качеству

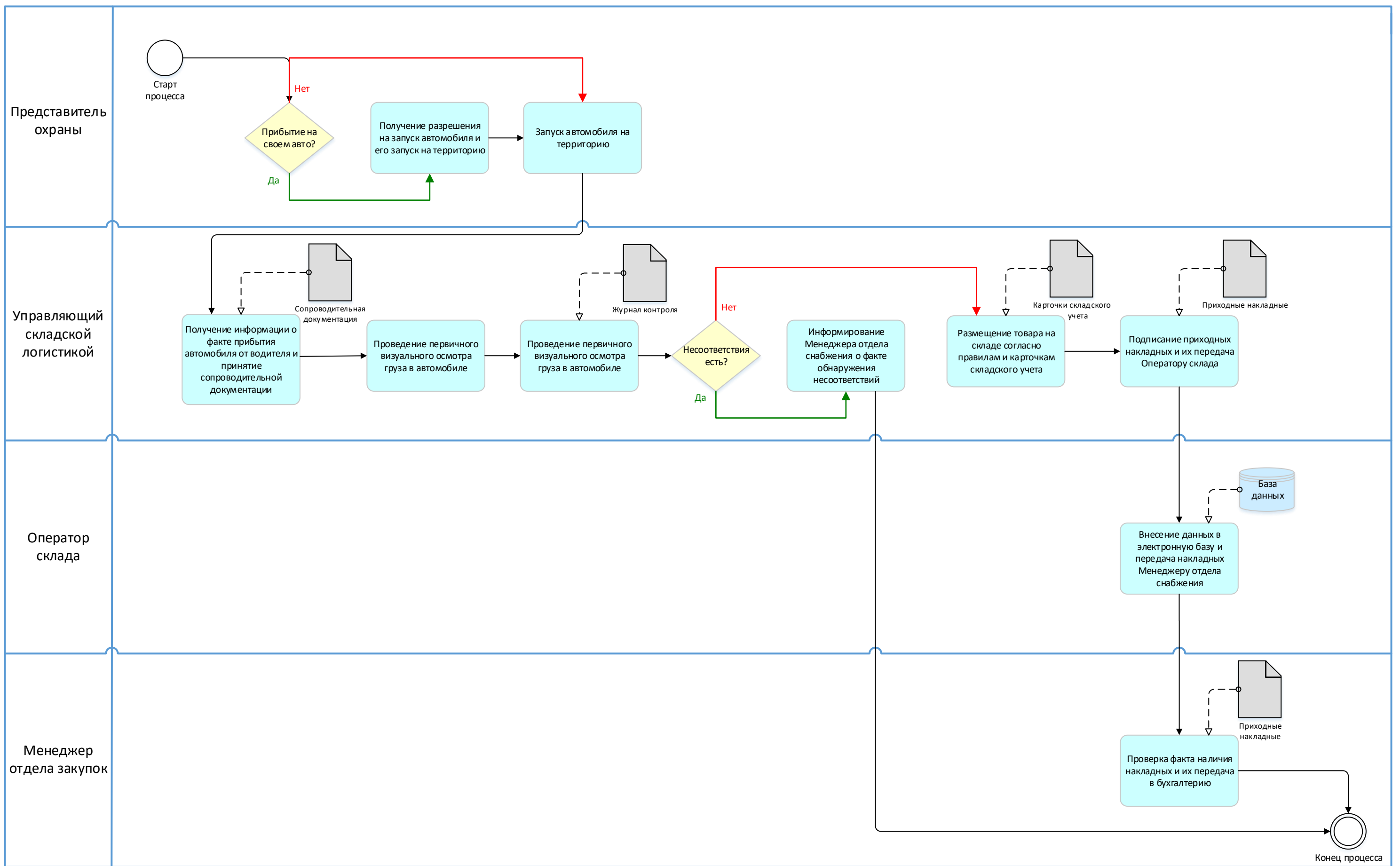


Схема процесса	Исполнитель операции	Сроки выполнения	Объекты деятельности (точки контроля)	Результат операции	документация	Кто контролирует операцию
1. Прибытие автотранспорта с товаром на территорию компании	Водитель					
2. Прибытие на свое авто?	Представитель охраны					
3. Получение разрешения на запуск автомобиля и его запуск на территорию	Представитель охраны	5 минут	Автомобиль на загрузку - получение разрешения у Менеджера отдела продаж; Автомобиль на выгрузку - получение разрешения у Менеджера отдела снабжения	Полученное разрешение	Устная форма разрешения	Представитель охраны
4. Запуск автомобиля на территорию	Представитель охраны	По факту	Запуск автомобиля согласно подтвержденной информации/разрешения о запуске	Автомобиль на территории компании	Без сопроводительной документации	Представитель охраны
5. Получение информации о факте прибытия автомобиля от водителя и принятие сопроводительной документации	Управляющий складской логистикой	По факту	Наименование продукции в автотранспорте	Полученная информация	Сопроводительная документация на товар	Менеджер отдела снабжения
6. Проведение первичного визуального осмотра груза в автомобиле	Управляющий складской логистикой	5 минут	Визуальная сверка прибывшего товара с заявленным (проверка соответствия)	Проведенный визуальный осмотр	Без сопроводительной документации	Управляющий складской логистикой
7. Проведение входного контроля по количеству и качеству	Управляющий складской логистикой	в соответствии с количеством прибывшего товара	Согласно утвержденному объему выборки	Проведенный контроль по количеству и качеству	Журнал входного контроля	Представитель отдела контроля качества
8. Несоответствия обнаружены?	Управляющий складской логистикой					
9. Информирование Менеджера отдела снабжения о факте обнаружения несоответствий	Управляющий складской логистикой	По факту	Наименование несоответствия	Проведенный входной контроль	Устная форма разрешения	Управляющий складской логистикой
10. БП "Работа с рекламациями"						
11. Размещение товара на складе согласно правилам и карточкам складского учета	Управляющий складской логистикой		Запись в карточках складского учета	Размещенный товар	Карточки складского учета	Управляющий складской логистикой
12. Подписание приходных накладных и их передача Оператору склада	Управляющий складской логистикой		Отметка в приходных накладных о факте принятия товара на склад	Подписанные накладные и переданные Оператору склада	Приходные накладные	Управляющий складской логистикой
13. Внесение данных в электронную базу и передача накладных Менеджеру отдела снабжения	Оператор склада		Номенклатура; Название фирмы поставщика; Цена и количество	Внесенные данные в базу	Без сопроводительной документации	Управляющий складской логистикой
14. Проверка факта наличия накладных и их передача в бухгалтерию	Менеджер отдела закупок		Зарегистрированные документы Журнале передачи приходных документов в бухгалтерию	Проверенное наличие накладных; Переданные накладные в бухгалтерию	Приходные накладные	Бухгалтер
15. БП "Хранение"						
16. Конец процесса						