

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«Томский государственный университет систем управления и  
радиоэлектроники»**

**Кафедра менеджмента**

**Губин Е.П.**

**Управление бизнес-процессами**

Методические рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работы для студентов магистратуры, обучающихся по направлению 38.04.02 – Менеджмент

Томск 2018

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	3
КОМПЛЕКСНАЯ МНОГОЦЕЛЕВАЯ ЗАДАЧА (ДЛЯ РАБОТЫ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ) .....	4
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА .....	13
РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ .....	13
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	14

## **ВВЕДЕНИЕ**

Методические указания по дисциплине «Управление бизнес-процессами» имеет целью: приобретение практических навыков самостоятельного моделирования, анализа и проектирования бизнес-процессов с использованием современных методов и инструментальных средств компьютерного моделирования.

Практические занятия направлены на поэтапное рассмотрение содержания и реализацию проекта «Моделирование и реинжиниринг бизнес-процесса» с индивидуализацией анализируемого и перепроектируемого процесса деятельности. Объектом анализа и проектирования для практических занятий и самостоятельной работы является бизнес-процесс реализуемый:

- в практической деятельности магистра, определяющий содержание его деятельности;
- наблюдаемый в результате прохождения практики;
- описанный в какой-либо текстовой форме (стандарта предприятия, должностной инструкции и т.д.).

Объект проектирования (бизнес-процесс) согласуется с преподавателем.

## КОМПЛЕКСНАЯ МНОГОЦЕЛЕВАЯ ЗАДАЧА (ДЛЯ РАБОТЫ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ)

### Семестр 2.

Этапы выполнения проекта «Моделирование и реинжиниринг бизнес-процесса».

#### Этап 1. Характеристика организации

Описание основных параметров организации на примере которой будет рассматриваться конкретный бизнес-процесс.

Таблица 1

Параметры организации	Их характеристика
Наименование организации	
Основные направления деятельности:	
Базовые, исходные ресурсы деятельности:	
Основные продукты, результаты деятельности:	
Основные бизнес-процессы, процедуры деятельности:	

Этап 2. Характеристика содержания предметной деятельности (бизнес-процесса)

1. Нормативное (официальное, регламентное) наименование бизнес-процесса.

2. Характеристика области деятельности (функции) к которой относится данный бизнес-процесс.

3. Роль, значение данного бизнес-процесса в обеспечении промежуточных или конечных результатов деятельности организации.

4. Перечень регламентирующих документов (стандартов, приказов, инструкций, регламентов) определяющих содержание и порядок выполнения процесса. Их краткая характеристика.

Перечень регламентирующих документов	Краткая характеристика регламентирующих документов

5. Состав участников, их должности и роли обеспечивающие реализацию бизнес-процесса.

Состав участников	Должности и роли

### Этап 3. Диагностика бизнес-процесса

#### 1. Определение проблемных зон в реализации бизнес-процесса.

Методами оргдиагностики сформировать представление о проблемных зонах в реализации бизнес-процесса.

К потенциальным проблемным зонам можно отнести:

- содержание и порядке выполнения операций бизнес-процесса;
- взаимодействие должностных лиц;
- качество и оперативность используемой и формируемой информации;
- временной регламент выполнения процесса;
- конечные и промежуточные показатели оценки результативности и эффективности бизнес-процесса и т.д.

#### 2. Характеристика методов диагностики в анализе бизнес-процессов

Показать какие из перечисленных методов использовались в организационной диагностике проблемы и их краткая характеристика.

Методы диагностики проблем в реализации бизнес-процессов:

- интервью специалистов, потребителей, поставщиков, и других участников процесса;
- личные наблюдения или сторонних лиц;
- анкетирование;
- экономический и организационный анализ;
- проведение хронометража, составление карты процесса.

Таблица – Характеристика методов диагностики

Характеристика проблемы в реализации бизнес процесса	Характеристика метода диагностики

#### 3. Анализ сложившейся организации деятельности по выполнению бизнес-процесса .

Привести подтверждения и примеры соответствия сложившейся организации деятельности по выполнению бизнес-процесса:

- существующим стандартам, инструкциям, регламентам;
- целевым результатам деятельности;
- компетенциям исполнителей;
- как препятствие возникновения проблем.

#### 4. Выводы по результатам организационной диагностики.

#### Этап 4. Моделирование существующего бизнес- процесса «Как есть».

##### 1.Формирование операционной структуры процесса.

Состав, последовательность, взаимосвязь операций моделируемого бизнес-процесса диагностируется путем:

- анализа документов и регламентов на основе которых формируется моделируемый бизнес-процесс;
- анализа документов используемых и формируемых в бизнес-процессе;
- проведения интервью с руководителями и специалистами;
- графического представление структуры бизнес-процесса.

Характеристику документов участвующих в реализации бизнес-процесса привести в таблице.

Наименование документа	Назначение и роль документа

Операционная структура процесса может быть представлена в следующем виде (пример):



##### 2. Разработка Табличной формы представления бизнес-процесса.

Табличная форма – инструмент процессного описания деятельности, бизнес-процессов в целях последующего их графического моделирования.

№	От кого	Что/вход	Операция	Штатная единица (исполнитель)	Что/выход	кому
1	Покупатель	Информация о потенциальных покупателях	Изучение покупательского спроса	Маркетолог	Информация о предпочтениях покупателей	Снабженец
2	Снабженец	Информация о предпочтениях покупателей	Формирование ассортимента по закупке	Снабженец	Ассортиментный перечень товаров	Снабженец, управляющий

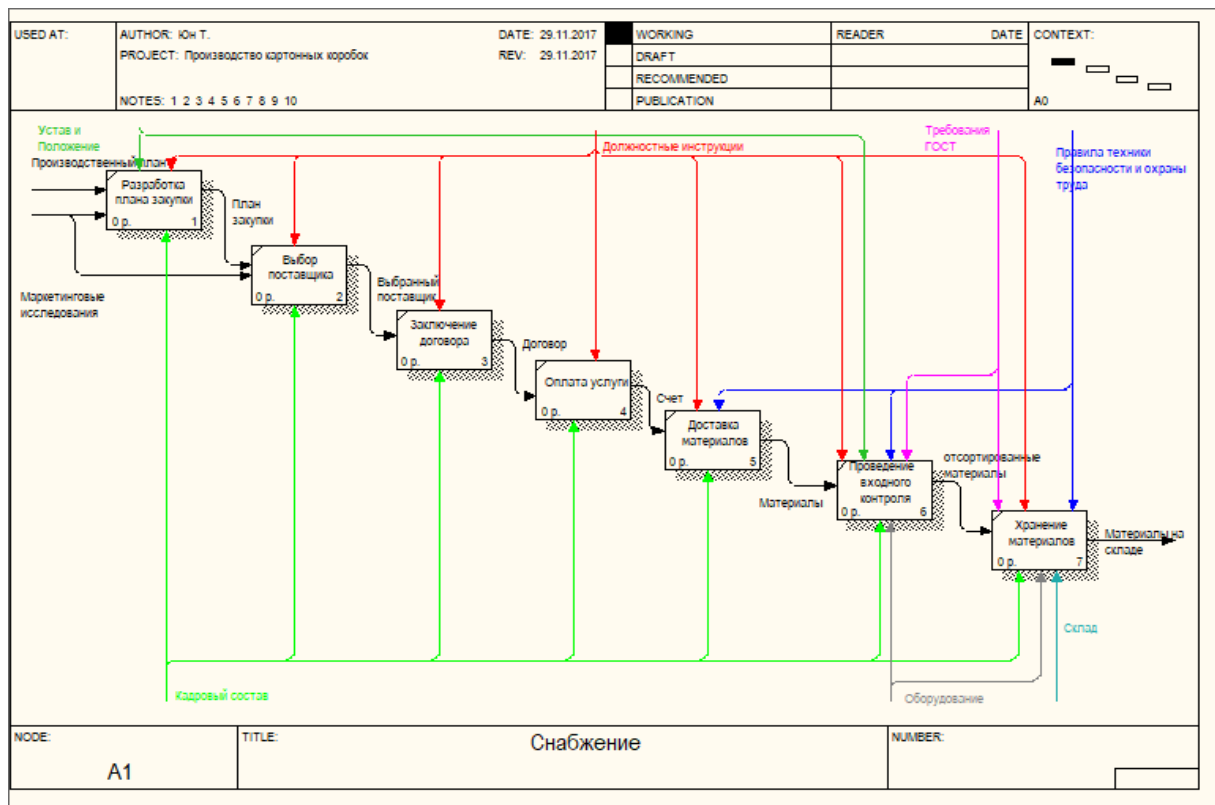
### 3. Разработка графической модели бизнес-процесса

Графическое представление бизнес-процесс выполняется в нотации IDEF0 .

IDEF0 реализует методику функционального моделирования сложных систем. Применяется IDEF0 для начальных стадий проектирования бизнес-процессов, систем управления, производства, бизнеса, включающих людей, оборудование, разнообразные ресурсы, информацию, программное обеспечение.

Основой графической модели бизнес-процесса является информация представленная в табличной форме описания бизнес-процесса.

Возможен выбор иной технологии графического описания бизнес-процесса с согласованием с преподавателем. Ниже приведен пример представления графической модели.



#### 4. Разработка Матрицы ответственности процесса

Важной задачей проектирования системы управления а также бизнес-процессов является четкое распределение руководителем ответственности за выполняемые задачи, операции между всеми работниками, находящимися в его подчинении. Инструментом данной процедуры служит «матрица распределения ответственности и полномочий». Матрица ответственности является самостоятельным документом системы менеджмента и позволяет сбалансировать ответственность по операциям бизнес- процесса между их участниками.

Матрица представляет собой таблицу, состоящую из столбцов и строк. Наименование первого столбца – «Наименование под процесса» либо операций процесса. Наименование второго и последующих столбцов содержит должности работников в соответствии с соблюдением иерархии. Строки первого столбца содержат наименования всех операций бизнес-процесса. В ячейках второго и последующих столбцов условными обозначениями указывается степень вовлеченности, характер активности работника в реализацию каждого процесса:

- О – ответственный;
- У – утверждает;
- И – исполнитель;
- С – согласует.

Возможен иной набор действий (активностей) участников процесса определяемый его особенностями. Ниже приведен пример представления матрицы ответственности.



Наименование процесса	Ответственные за процесс					
	поставщик	бухгалтер	главный бухгалтер	начальник	работник казначейства	работник банка
1. Принятие счета	ОИ	УС				
2. Проверка на правильность оформления	ОИ	УС				
3. Регистрация счета в программе 1с		ОИ				
4. Оформление заявки на кассовый расход		ОИ	СУ			
5. Подписание заявки		О	И	СУ		
6. Отправка заявки в казначейство		ОИ	С		У	
7. Утверждение заявки и отправка денежных средств в банк					ИО	СУ
8. Перевод денежных средств поставщику	СУ					ИО
9. Получение платежного поручения		СУ			И	О
10. Сверка дебиторской и кредиторской задолженности		ОИ	СУ			

### 5. Разработка Паспорта (Спецификации) бизнес-процесса.

Паспорт бизнес-процесса фиксирует его основные атрибуты и является основой для формирования реестра бизнес-процессов.

	Наименование позиции	Содержание
1	Наименование процесса	
2	Целевое назначение	
3	Результаты процесса	
5	Показатели результативности процесса	
6	Показатели эффективности процесса	
7	Способы измерения показателей	
8	Владелец процесса	
9	Участники процесса	
10	Средства реализации процесса (используемые инструменты и технологии)	
11	Преобразуемые ресурсы (на входе процесса)	
12	Преобразуемые ресурсы (на выходе процесса)	
13	Нормативные документы, регулирующие процесс	

6. Согласование модели бизнес-процесса «Как есть». с исполнителями и руководителем

Разработанная модель бизнес-процесса отражает видение этого процесса, его понимание, логику, содержание с позиции самого разработчика (лица моделирующего процесс деятельности). При этом возможны неточности и ошибки в понимании содержания и логики бизнес-процесса его разработчиком. С этой целью проводится согласование (экспертиза, аудит) представленной модели бизнес-процесса с его непосредственными исполнителями и руководителями.

Этап 5. Оценка оптимальности бизнес-процесса.

1. Выделение элементов бизнес-процесса связанных с проблемными зонами

На этапе оргдиагностики были выделены :

- проблемы организации связанные с реализацией рассматриваемого бизнес-процесса, а также,
- проблемы связанные с эффективной организацией и реализацией самого бизнес-процесса.

Формирование проблем (проблемных зон) связано с несоответствием требуемого качества, организованности, компетенций, содержания и т.д. каких-либо элементов бизнес-процесса. Отдельные элементы бизнес-процесса представлены в его спецификации. А также элементами бизнес-процесса являются:

- компетенции участников процесса,
- состав операций процесса,
- сроки выполнения отдельных операций процесса;

2. Оценка элементов бизнес-процесса относительно критериев оптимальности (рациональности) относительно:

Привести краткую характеристику влияния (участие) элемента бизнес-процесса в формирование проблемной зоны. Возможные сферы влияния:

- используемые исходные ресурсы (информационные, материальные, финансовые);
- обоснованность состава операций, действий, процедур составляющих бизнес-процесс;
- обоснованность содержания регламентирующих документов;
- оптимальность сроков выполнения отдельных операций и бизнес-процесса в целом;
- имеющиеся компетенции персонала (участников процесса);
- качество промежуточных и конечных результатов бизнес-процесса;
- качество управления процессом (реализации отдельных функций управления).

Проблема (проблемная зона) в реализации бизнес-процесса	Элементы бизнес-процесса определяющие проблемную зону	Оценка оптимальности, рациональности элемента бизнес-процесса

Проектно-аналитическая информация по оценке бизнес-процесса заносится в таблицу.

3. Выделение зон не оптимальности снижающих эффективность бизнес-процессов.

По результатам оценки рациональности и эффективности анализируемого бизнес-процесса на основе сформированной модели его описания «Как есть» выделить зоны не оптимальности, не рациональности в сложившейся организации бизнес-процесса и дать им краткую характеристику. К таким зонам в организации бизнес-процессов можно отнести:

- дублирование функций, должностных обязанностей;
- не рациональные затраты времени и денег;
- двойное подчинение должностных лиц,
- устаревание регламентирующих документов , инструкций ;
- принимаемых в управлении бизнес-процессом решений.

### **Семестр 3**

#### **Этап 6.Реинжинирингбизнес-процесса**

1. Разработка и обоснование предложений по совершенствованию бизнес-процесса.

По результатам диагностики и оценки оптимальности бизнес-процесса предложить перечень мер по совершенствованию бизнес-процесса с обоснованием их целесообразности и достигаемых результатов. Результат представить в табличной форме.

Перечень мер по совершенствованию бизнес-процесса	Обоснованием их целесообразности и достигаемых результатов

2. Разработка модели бизнес-процесса «Как надо».

На основе проведенного аудита существующей организации бизнес-процесса и его отображения в модели «Как есть» ка также мер по совершенствованию бизнес-процесса, повышению его эффективности и результативности осуществляется разработка модели бизнес-процесса «Как надо». Содержание

элементов модели бизнес-процесса «Как надо» и порядок разработки аналогичен разработке модели «Как есть»:

- представление модели бизнес-процесса «Как надо» в табличной форме;
- формирование графической модели бизнес-процесса «Как надо» в нотации IDEF0;
- формирование матрицы ответственности в новом варианте реализации бизнес-процесса;
- формирование Паспорта-спецификации бизнес-процесса в новой редакции;
- разработка либо корректировка регламентов проведения бизнес-процесса;
- согласование модели бизнес-процесса с руководителем и специалистами.

В табличной форме и графической модели бизнес-процесса «Как надо» выделить все изменения связанные с устранением проблемных зон и отличающих ее от модели «Как есть»

3. Разработка программы, плана мероприятий по внедрению новой модели бизнес-процесса.

Заключительный этап реинжиниринга бизнес-процесса- разработка программы, плана мероприятий по внедрению новой модели бизнес-процесса в практику деятельности организации. В работе представить мероприятия :

- по устранению каждой проблемной зоны;
- по внедрению в практику управления новой организации деятельности в бизнес-процессе. Возможный пример представления:



#### 4. Выводы и заключение

### **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА**

По результатам практических занятий и самостоятельной работы оформляется отчет. Оформление отчета должно соответствовать требованиям стандарта ОС ТУСУР 6.1-97.

Рекомендуется следующее содержание отчета:

- титульный лист,
- содержание,
- введение,
- основная часть,
- заключение,
- список использованных источников.

Введение должно содержать цель работы, объект исследований (бизнес-процесс), используемые в работе методы.

Основная часть отчета должна отражать результаты выполнения всех этапов, составляющих содержание проекта и описанных в п. 2.

Диаграммы, приводимые в отчете, должны быть выполнены при помощи инструментальных средств (Design/IDEF, BPwin, Bisines Studio, ARIS и др.). В случае недоступности необходимого инструментального средства допустимо создание диаграмм средствами MS Word. Каждая диаграмма приравнивается к рисунку и должна содержать подрисуночную подпись в соответствии со стандартом. Таблицы оформляются согласно стандарту. Они, как и рисунки, должны иметь номер и название. В тексте должны содержаться ссылки на таблицы.

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы.

Список использованных источников оформляется согласно стандарту.

### **РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ**

При оценке выполнения проекта учитываются следующие факторы:

- уровень аналитического обоснования проектных решений;
- полнота проработки проектных решений;
- уровень сложности проектируемого процесса;
- использование инструментальных средств;
- творческий подход;
- оформление работы.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Моделирование и анализ бизнес-процессов [Текст] : учебное пособие / В. А. Силич, М. П. Силич ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2011. - 213 с. (15экземпляров в библиотеке ТУСУР)

2. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст] : учебное пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2012. - 319 с. (5экземпляров в библиотеке ТУСУР)

3. Реинжиниринг бизнес-процессов : Учебное пособие для вузов / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько ; ред. : Б. А. Железко. - Минск : Книжный Дом, 2006 ; Минск : Мисанта, 2006. - 213[3] с. (20 экземпляров в библиотеке ТУСУР)