

Выбор инструментов и методов описания бизнес-процессов

От выбора способа описания бизнес-процессов (Б-П) во многом зависит сроки реализации и успех внедрения процессного управления. Ошибка на стадии выбора может сделать процесс описания слишком сложным и трудоемким.

Также необходимость постоянных изменений в работе компании сопровождается изменением Б-П. Что в свою очередь требует быстрой коррекции самого процесса и его описания. На сегодняшний день самые распространенные способы описания – графический, текстовый и табличный. Отдельно стоит отметить графический способ как самый популярный.

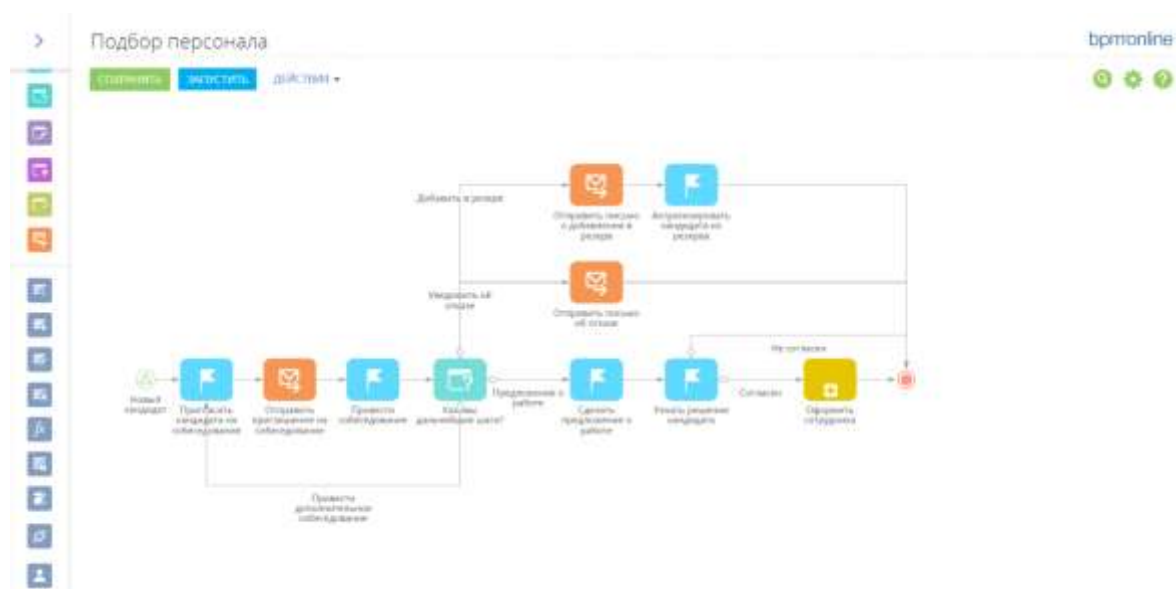
Предпосылки к описанию Б-П

Приступать к описанию бизнес-процессов необходимо когда в компании становится непонятно, кто за что отвечает и как происходит тот или иной процесс. Запускать внедрение процессного подхода лучше всего до начала кризисной ситуации в бизнесе. В таком случае можно обойтись модернизацией процессов, иначе необходимо проводить реинжиниринг всех Б-П, а это более сложная и затратная процедура.

Каждая из методик описания Б-П имеет свои положительные и отрицательные стороны. В чистом виде они встречаются редко, обычно используется комбинация методик. В любом случае автоматизация бизнеса без предварительного описания его процессов невозможна. Рассмотрим каждый из методов описания более подробно.

Графический способ

Это самый прогрессивный метод описания бизнес-процессов, который предполагает построение моделей взаимосвязанных бизнес-процессов. Для описания процессов, происходящих в компании графическим методом, созданы специальные автоматизированные системы, которые используют для этого различные нотации (BPMN, CFC, eEPC и др.).



Графический способ (блок-схема) описания Б-П

Поскольку бизнес-процесс представляется в виде блок-схем, он быстрее и легче воспринимается пользователем. При этом схема воспринимается целостно, даже в том случае, когда детализирована на нескольких уровнях. На схеме можно отображать большое количество деталей, не оказывая пагубного влияния на качество восприятия, при этом схемы можно легко менять, дорабатывать и анализировать.

Данный метод описания бизнес-процессов требует от пользователя базовые знания построения графических алгоритмов. При использовании графического способа для внедрения Б-П на крупных предприятиях не понадобится много времени. Как показывает практика, инвестиции средств и времени в графическое описание бизнес-процессов быстро окупаются.

Текстовый

Самый простой способ описания процессов. В текстовом формате создаются регламентирующие документы и стандарты компании, где словами описаны все действия и их последовательность. Этот метод подходит для небольших организаций, оптимизирующих процессы «как есть». Этим методом невозможно провести оптимизацию «как должно быть», поскольку сплошной текст не обеспечит возможности смотреть на происходящие в компании процессы системно и уж тем более анализировать их.

Еще одной проблемой текстового описания бизнес-процессов является сложность внесения в регламентирующие документы изменений.

Табличный

Описание бизнес-процессов с помощью таблиц является более структурированной методикой, которая подходит для мелких компаний тем, что нет необходимости покупать специальное программное обеспечение. Бизнес-процессы, описанные в табличных редакторах, выглядят структурированно и понятно, их удобнее обрабатывать чем текстовые. В то же время такой метод описания не лишен своих недостатков:

- таблицы выглядят некомпактно. Если в бизнес-процесс задействовано много исполнителей и структурных подразделений, таблица может иметь вид «простыни», в которой достаточно сложно разобраться;
- нет детализации. Чтобы создать подобие компактности, в таблицах нет возможности вносить большие массивы информации и детализировать процесс;
- могут возникнуть сложности с изображением ветвления;
- требуется много времени для подготовки правильного и удобного шаблона.

№	Шаг	Начало	Ответственный	Действие №1	Действие №2	Результат
1	Звонок клиента	Входящий звонок	Оператор контакт-центра (менеджер по продажам)	Поиск клиента по номеру телефона или ФИО	Если запись отсутствует - регистрация новой карточки клиента	Идентификация клиента или регистрация новой карточки
2	Проверка наличия товара	Заказ клиента	Оператор контакт-центра (менеджер по продажам). Работник склада (по необходимости)	Проверить наличие по базе данных, при необходимости уточнить у работника склада	Озвучить наличие, актуальную стоимость, способы и сроки получения (доставки)	При наличии - переход к презентации товара; При отсутствии - переход к ожиданию поступления.
3	Презентация товара	Заказ клиента + товар в наличии	Оператор контакт-центра (менеджер по продажам). Технический специалист (по необходимости из-за специфики товара)	Провести презентацию, озвучить ключевые характеристики товара; ответить на интересующие вопросы клиента. По необходимости запросить консультацию у профильного специалиста	Клиента устраивает стоимость и другая информация - перевод в продажу Клиент хочет подумать - перевод во возражение Клиента не устраивает цена/характеристики - отказ от продажи, завершение Б-П	Переход на стадию оформления заказа либо завершение бизнес-процесса
4	Оформление заказа	Подтверждение заказа от клиента	Оператор контакт-центра (менеджер по продажам). Работник склада (по необходимости)	Осуществить резерв товара на складе, оформить заявку на доставку, выписать сопутствующие документы	Оповестить клиента о приблизительном (или точном) времени доставки	Завершение оформления и передача в службу доставки

Табличный способ описания Б-П

Чтобы облегчить восприятие табличного метода описания бизнес-процессов, лучше всего располагать подпроцессы и операции в строках, а данные в столбиках. Вместо одной большой таблицы делать несколько связанных. В любом случае для крупных компаний этот метод описания будет слишком громоздким и неэффективным.