



Умный  
выбор  
меняющихся  
технологий

# Основы процессного подхода к управлению деятельностью

Александр Савич  
Ведущий бизнес-архитектор IBS  
Доцент кафедры Магистерская школа информационных  
бизнес-систем НИТУ МИСИС  
Кандидат технических наук



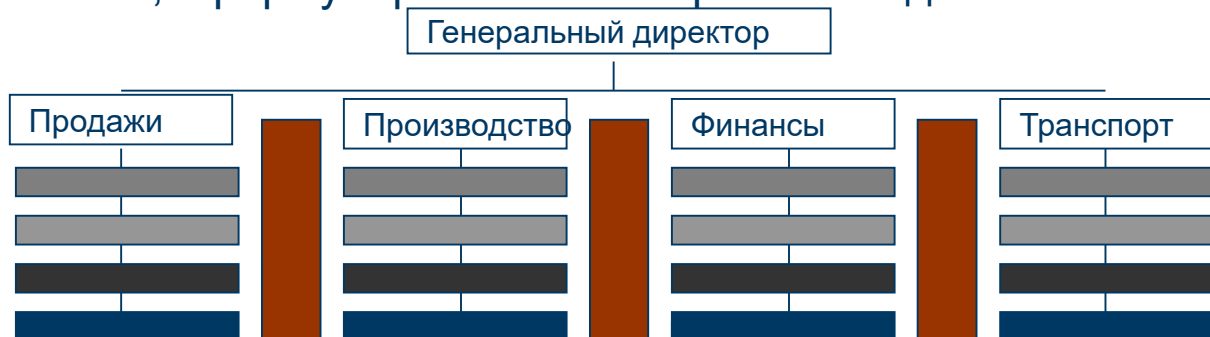
- ✓ Основные подходы к организации деятельности
- ✓ Основные понятия процессного управления
- ✓ Подход к выделению и декомпозиции бизнес-процессов
- ✓ Классификация бизнес-процессов
- ✓ Ключевые преимущества от внедрения процессного управления
- ✓ Уровни зрелости бизнес-процессов
- ✓ Цели и задачи формализации бизнес-процессов
- ✓ Преимущества использования инструментальных средств
- ✓ Примеры регламентирующих документов
- ✓ Управление бизнес-процессами
- ✓ Автоматизация бизнес-процессов

- **Функциональный подход**

- Основы этого подхода были заложены в начале XX в. У.Ф.Тейлором, именно этот подход до недавнего времени доминировал в России.

- **Иерархическая организационная структура**

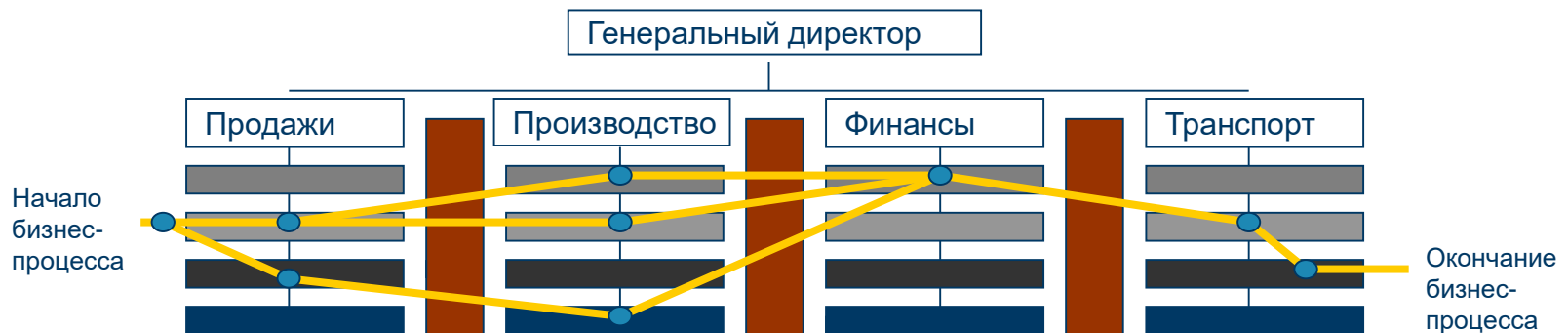
- работает в режиме «одна функциональная область - одно подразделение»
- В режиме «один результат — несколько подразделений» работает плохо (проблема «стыков»)
- Подразделение - функциональная единица, в которой выполняется функциональная деятельность
- Стоимость результата деятельности: в режиме «один результат - несколько подразделений» - практически не измерима
- Должность: определяется набором функций, в большинстве случаев типовых, сформулированных в терминах задач



# Современная мировая практика: процессный подход



- **Процессный подход стал активно применяться с середины XX в. во многом под влиянием идей Э. Деминга.**
- **Сетевая организационная структура: Проблема «стыков» отсутствует**
  - Подразделение: Ресурсная единица, сохраняется для удобства планирования и учета ресурсов, управления развитием персонала
  - Процесс: реализация деятельности
    - Результат деятельности : Выход процесса
    - Должность: Определяется набором ролей в процессах



# Проектный подход. Матричная организация



| Проекты  | Служба управления проектами | Служба продаж | Инженерно-техническая служба | Финансовая служба | Оперативно-технологическая служба | Юридическая служба |
|----------|-----------------------------|---------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Проект 1 | Менеджер проекта            | Менеджер      | Проектировщик                | Экономист         | Технолог                          | Юрист              |
| Проект 2 | Менеджер проекта            | Менеджер      |                              | Экономист         | Технолог                          |                    |
|          |                             |               |                              |                   |                                   |                    |
| Проект N |                             |               |                              |                   |                                   |                    |

# Проблема определения бизнес-процесса

- Существует множество определений данного понятия и возможность произвольного выбора любого из них при формализации бизнес-процессов делает бизнес-процессы организаций трудно сопоставимыми, препятствует распространению «лучших практик»



# Определение процесса в стандартах ISO серии 9000

## 2008 год

- Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы

## 2015 год

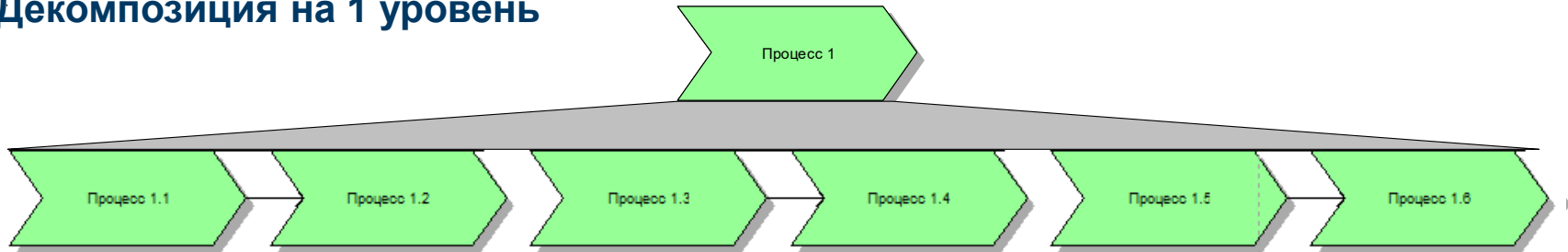
- Процесс – совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения выхода, произведенного организацией с взаимодействием или без какого-либо взаимодействия с потребителем



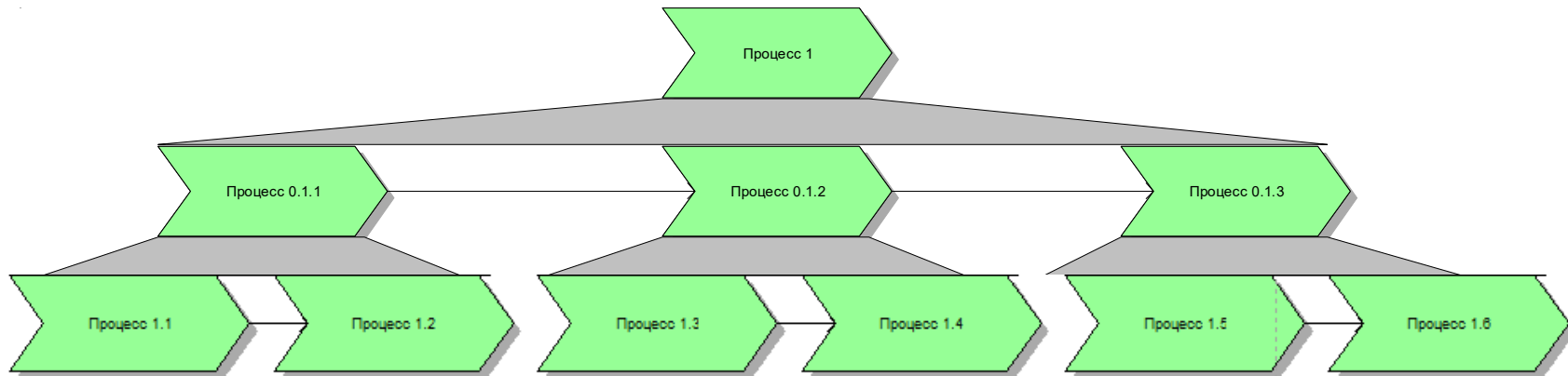
# Варианты декомпозиции бизнес-процесса



## Декомпозиция на 1 уровень



## Декомпозиция на 2 уровня





# Определения от основоположников

*Совокупность “деятельностей” (activities), которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента*

**М.Хаммер, Дж.Чампи**

*Связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами.*

**Dr. Scheer**



# Определение бизнес-процесса как объекта управления



Связанный набор **повторяемых действий** (функций) по созданию **конечного результата**, имеющего самостоятельную ценность **для клиента** либо **самой организации**

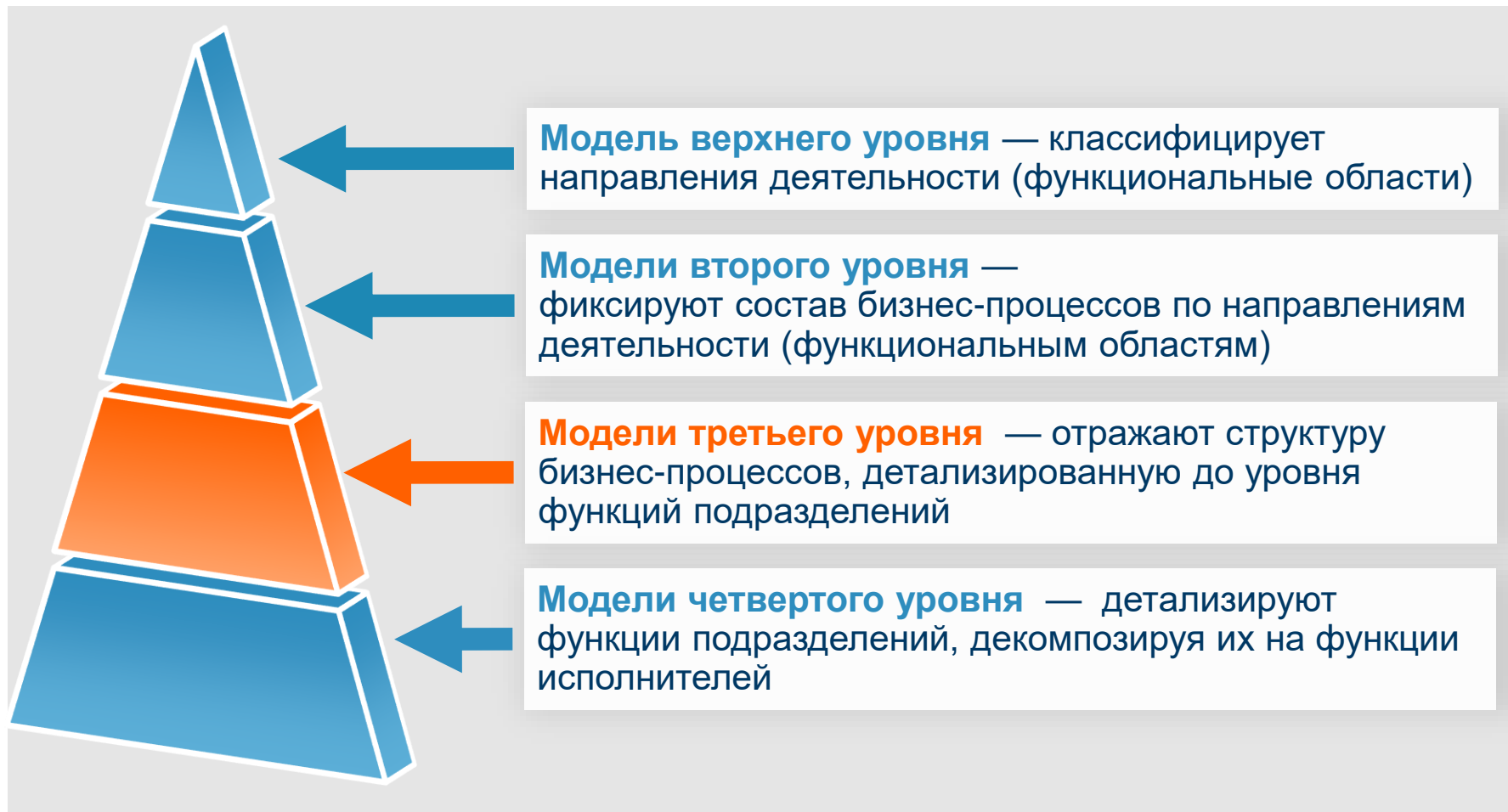
## Регламент бизнес-процесса —

документ, определяющий последовательность выполнения функций, составляющих бизнес-процесс, их исполнителей, результаты каждой функции и всего процесса в целом, а также преобразуемые и используемые при выполнении функций документы и применяемые информационные системы. Также в Регламенте могут фиксироваться: срок и трудоемкость выполнения функций, показатели эффективности и результативности бизнес-процесса и другие его характеристики

# Подход к выделению и декомпозиции бизнес-процессов



# Четырехуровневая модель



# Базовые правила выделения бизнес-процессов



- **Совокупность взаимосвязанных бизнес-функций образует бизнес-процесс, если:**
  - создает результат, представляющий ценность для клиента либо самой организации
  - имеется не более 2-х точек ветвления по одному признаку
  - периодичность выполнения всех функций одинакова (за исключением петель)
  - отсутствуют явные временные разрывы в последовательности их выполнения и каждой функции может быть назначен единственный срок выполнения
  - сохраняется однородность преобразуемого объекта, если таковой имеется

# Классификация бизнес-процессов

## Основные бизнес-процессы (процессы ЖЦП)

- ❑ Создают добавленную стоимость продукта
- ❑ Создают продукт, представляющий ценность для внешнего потребителя
- ❑ Формируют результат, представляющий ценность для внешнего потребителя

## Поддерживающие бизнес-процессы

- ❑ Клиентами являются основные бизнес-процессы
- ❑ Создают инфраструктуру организации

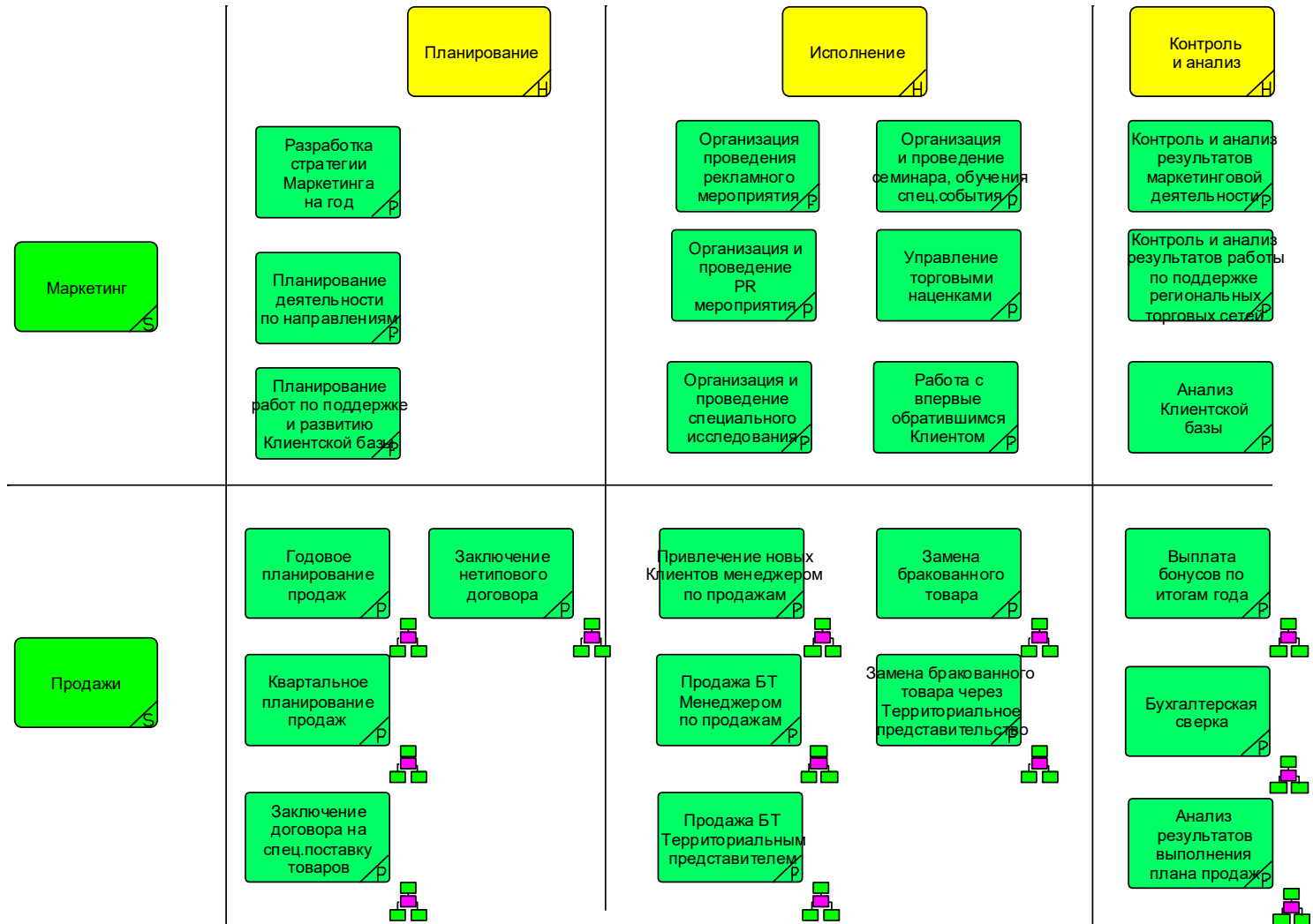
## Бизнес-процессы развития

- ❑ Нацелены на получение результатов в долгосрочной перспективе
- ❑ Обеспечивают совершенствование деятельности организации

## Процессы управления

- ❑ Нацелены на управление деятельностью организации

# Классификация по стадиям управленческого цикла



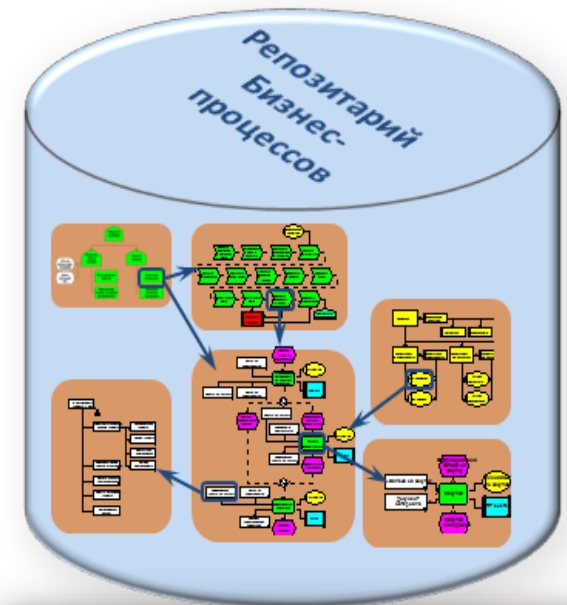
# Ключевые преимущества от внедрения процессного управления

Концентрация усилий работников на достижении результатов, представляющих ценность для организации, вместо фокуса на решение локальных задач подразделений

Возможность реализации принципа постоянного совершенствования на основе мониторинга и оптимизации бизнес-процессов, объема потребляемых ресурсов, оргструктуры и численности персонала

Повышение эффективности инвестиций в ИТ за счет перехода от автоматизации разрозненных «рабочих мест» к «бесшовной» автоматизации бизнес-процессов

Создание базиса для внедрения других современных технологий управления





# Уровни зрелости бизнес-процессов



## Уровень зрелости

## Основные признаки

0  
Не  
существующий

- Отсутствие заметных процессов

1  
Периодически  
повторяющийся

- Стандартизированные процессы отсутствуют
- Существуют подходы, применяемые в отдельных случаях
- Отсутствует организованный подход к управлению

2  
Интуитивно  
повторяющийся

- Разные сотрудники, выполняющие одну и ту же задачу используют сходные методы
- Отсутствует формализованное обучение и информирование о принятых процедурах
- Эффективность деятельности зависит от компетенций отдельных сотрудников

# Уровни зрелости бизнес-процессов

## Уровень зрелости

## Основные признаки

3

Определенный

- Процедуры стандартизированы, документально оформлены и доводятся до сведения сотрудников
- Процедуры являются формализованным закреплением существующих практик
- Отклонения от выполнения процедур не фиксируются и не анализируются

4

Управляемый и измеримый

- Существуют методы и процедуры контроля и оценки степени соответствия принятым процедурам
- Существует возможность принятия мер в случае неэффективности бизнес-процессов
- Автоматизированные или инструментальные средства по управлению бизнес-процессом используются периодически

5

Оптимизированный

- Процессы оптимизированы и соответствуют лучшим практикам в отрасли
- Организация непрерывно совершенствует бизнес- процессы
- ИТ предоставляет средства повышения качества и эффективности бизнес- процессов и увеличивает способность к быстрой адаптации

## Стратегическая цель

**Управление деятельностью организации, основанное на управлении бизнес-процессами**

## Тактическая цель

**Получение согласованной организационно-распорядительной документации (Положения о подразделениях, Должностные инструкции сотрудников, Регламенты бизнес-процессов) по всем направлениям деятельности организации**

# Задачи этапа формализации бизнес-процессов

- **Формирование технологии и стандартов документирования бизнес-процессов**
- **Сбор информации о текущем состоянии бизнес-процессов**
- **Моделирование бизнес-процессов в состоянии «как есть»**
- **Согласование моделей бизнес-процессов**
- **Разработка инструментария для автоматизированного получения согласованной ОРД**
- **Генерация, согласование и утверждение Должностных инструкций, Положений о структурных подразделениях, и Регламентов бизнес-процессов**



# Преимущества использования инструментальных средств



- **Создание электронной библиотеки моделей (цифровой процессной модели)– документирование знаний о деятельности организации**
- **Доступность моделей специалистам организации**
- **Возможность поддержания моделей в актуальном состоянии собственными специалистами организации**
- **Поддержание в актуальном состоянии собственными специалистами организации нормативно-регламентирующей документации**
- **Анализ возможных вариантов изменений в организационно-функциональной структуре**

Собранная информация



Анализ  
Структурирование  
Формализация

Единая база знаний / репозитарий

Набор взаимосвязанных цифровых бизнес-моделей

- Бизнес – процессы
- Осуществляемые бизнес – функции
- Имеющиеся документы
- Действия персонала
- Разграничения функций между исполнителями и подразделениями
- Используемое программное обеспечение

Инструментальная среда, цифровые бизнес - модели

# Положение об отделе

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ  
ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

УТВЕРЖДЕНО  
Приказом Генерального директора

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2010 г.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ  
Отдел управления бизнес-процессами

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1 Настоящее Положение определяет структуру, цели, задачи и функции Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления ЗАО «[REDACTED]» (далее - Компания).
- 1.2 Отдел управления бизнес-процессами является структурным подразделением Компании.
- 1.3 Создание и ликвидация Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления осуществляются на основании приказов Генерального директора Компании.
- 1.4 Руководство деятельностью Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления осуществляет Начальник отдела управления бизнес-процессами.
- 1.5 Начальник отдела управления бизнес-процессами находится в непосредственном подчинении Директора Департамента корпоративного управления.
- 1.6 Начальнику Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления подчинен персонал Отдела в составе согласно утвержденному штатному расписанию.
- 1.7 Начальник отдела управления бизнес-процессами назначается на должность и освобождается от должности приказом Генерального директора Компании по представлению Директора Департамента корпоративного управления и согласованию с Директором Департамента по управлению персоналом.
- 1.8 Во время отсутствия Начальника отдела управления бизнес-процессами его функции выполняются сотрудниками Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления по поручению Директора Департамента корпоративного управления либо по поручению вышестоящего руководителя.
- 1.9 Отдел управления бизнес-процессами в своей деятельности руководствуется следующими документами:
  - законодательством Российской Федерации;
  - государственными и отраслевыми стандартами;
  - Уставом Компании, решениями Совета директоров Компании;
  - настоящим Положением и другими локальными нормативными актами Компании.
- 1.10 Отдел управления бизнес-процессами осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими структурными подразделениями Компании, а также сторонними

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Регистрационный номер:  | Версия 1:      |
| Дата вступления в силу: | Срок действия: |
|                         | Стр.: 1        |

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ  
ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

организациями.

- 1.11 Отдел управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления не реже чем один раз в год проверяет настоящее Положение об отделе на актуальность. В случае необходимости внесения изменений Отдел управления бизнес-процессами инициирует процедуру согласования и утверждения Положения об отделе.

## 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ШТАТНАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ

- 2.1 Организационная структура (штатное расписание) Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления утверждается Генеральным директором Компании на основании согласованной Советом директоров Компании организационной структуры ЗАО «[REDACTED]».
- 2.2 Организационная структура Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления представлена на рисунке 1.

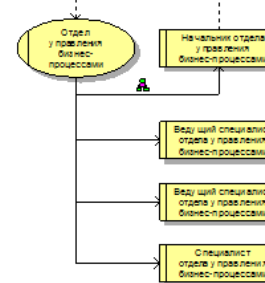


Рисунок 1. Организационная структура Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления

- 2.3 В соответствии с организационной структурой и штатным расписанием Компании Отдел управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления состоит из следующих должностных единиц:
  - Начальник отдела управления бизнес-процессами;
  - Ведущий специалист отдела управления бизнес-процессами - 2 штатные единицы;
  - Специалист отдела управления бизнес-процессами.
- 2.4 Распределение должностных обязанностей между сотрудниками Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления, квалификационные требования, права и ответственность регламентируются Должностными инструкциями сотрудников.

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Регистрационный номер:  | Версия 1:      |
| Дата вступления в силу: | Срок действия: |
|                         | Стр.: 2        |

# Положение об отделе

## 3. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

3.1 Основной целью работы Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления является внедрение и совершенствование технологии управления, основанной на применении процессного подхода.

3.2 Задачами Отдела управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления являются:

- Методологическое обеспечение деятельности по управлению бизнес- процессами;
- Формализованное описание всех сфер деятельности Компании;
- Мониторинг и анализ эффективности бизнес-процессов;
- Разработка предложений по совершенствованию организационно-функциональной структуры Компании, включая оптимизацию численности персонала;
- Поддержание в актуальном состоянии организационно-распорядительной документации, регламентирующей деятельность Компании;
- Участие в проектах, связанных с автоматизацией бизнес-процессов Компании.

## 4. ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Отдел управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления в целях выполнения стоящих перед ним задач участвует в реализации следующих бизнес-процессов и процедур, выполняя в них указанные функции.

| №  | Бизнес-процесс/<br>Процедуры                                  | Функции подразделения   |
|----|---|---|
| 1. | Актуализация стандарта документирования деятельности Компании | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесение изменений в стандарт документирования деятельности Компании.</li> <li>- Организация согласования стандарта документирования деятельности Компании.</li> <li>- Организация утверждения стандарта документирования деятельности Компании.</li> <li>- Корректировка стандарта документирования деятельности по замечаниям.</li> </ul>        |
| 2. | Документирование деятельности Компании                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сбор информации для документирования деятельности.</li> <li>- Описание бизнес-процессов, составляющих деятельность.</li> <li>- Организация согласования ОРД по бизнес-процессам.</li> <li>- Организация утверждения ОРД по бизнес-процессам.</li> <li>- Корректировка ОРД по бизнес-процессам в соответствии с полученными замечаниями.</li> </ul> |
| 3. | Обеспечение целостности репозитария                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выявление отклонений репозитария от стандарта документирования.</li> <li>- Устранение выявленных несоответствий репозитария стандарту.</li> </ul>  |
| 4. | Контроль эффективности  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Прием и регистрация отчетных форм для расчета показателей эффективности бизнес-процесса.</li> </ul>  |

|     |   |   |
|-----|---|---|
|     | бизнес-процессов  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведение анализа показателей эффективности бизнес-процессов.</li> <li>- Подготовка предложений по устранению неэффективности бизнес- процесса.</li> <li>- Подготовка и принятие решения о реализации мероприятий по устранению неэффективности бизнес-процесса.</li> <li>- Подготовка отчетности по оценке эффективности бизнес-процесса.</li> </ul>   |
| 5.  | Совершенствование бизнес-процессов                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка требований по совершенствованию бизнес-процесса.</li> <li>- Описание бизнес-процесса "как должно быть".</li> <li>- Организация согласования ОРД по бизнес-процессу " как должно быть ".</li> <li>- Организация утверждения ОРД по бизнес-процессу " как должно быть ".</li> <li>- Корректировка ОРД по бизнес-процессу " как должно быть " в соответствии с полученными замечаниями.</li> </ul> |
| 6.  | Актуализация методики оценки эффективности бизнес-процессов | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Актуализация регламента сбора и анализа показателей эффективности бизнес-процессов.</li> <li>- Организация согласования регламента сбора и анализа показателей эффективности бизнес-процессов.</li> <li>- Организация утверждения регламента сбора и анализа показателей эффективности бизнес-процессов.</li> <li>- Корректировка регламента сбора и анализа показателей по замечаниям.</li> </ul>         |
| 7.  | Планирование деятельности в области качества                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Актуализация целей в области качества.</li> <li>- Разработка мероприятий по достижению целей в области качества.</li> <li>- Корректировка Плана мероприятий по качеству Компании.</li> </ul>   |
| 8.  | Анализ СМК руководством                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка отчетности для анализа СМК со стороны руководства.</li> <li>- Организация проведения анализа СМК со стороны руководства.</li> </ul>   |
| 9.  | Актуализация Руководства по качеству Компании               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка проекта Руководства по качеству Компании.</li> <li>- Организация согласования Руководства по качеству Компании.</li> <li>- Корректировка Руководства по качеству Компании.</li> </ul>   |
| 10. | Годовое планирование внутренних аудитов                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка проекта годовой программы внутренних аудитов.</li> <li>- Организация согласования годовой программы внутреннего аудита.</li> <li>- Корректировка Годовой программы аудита.</li> </ul>   |
| 11. | Проведение внутреннего аудита Компании                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка плана внутреннего аудита.</li> <li>- Корректировка плана внутреннего аудита.</li> <li>- Организация подготовки к внутреннему аудиту.</li> <li>- Формирование отчета о внутреннем аудите.</li> </ul>   |
| 12. | Проведение  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка адекватности предложенных корректирующих и</li> </ul>   |



# Положение об отделе

## 5. ДОКУМЕНТООБОРОТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Ниже перечислены документы, данные и материалы, которые Отдел управления бизнес-процессами Департамента корпоративного управления получает и передает в структурные подразделения Общества или Контрагентам в рамках выполнения соответствующих бизнес-процессов Компании.

| №  | Бизнес-процесс/<br>Процедура                                  | Наименование документа   | Форма документа | Поставщик                                       | Получатель                                | Срок предоставления/<br>Периодичность            |
|----|---|--|-----------------|---|---|--|
| 1. | Актуализация стандарта документирования деятельности Компании | Замечания к корпоративному стандарту документирования деятельности | Бумажная        | Первый Заместитель Генерального директора       | Отдел управления бизнес-процессами        | По мере возникновения                            |
|    |   | Корпоративный стандарт документирования деятельности               | Бумажная        | Отдел управления бизнес-процессами              | Первый Заместитель Генерального директора | 1 раз в год                                      |
| 2. | Документирование деятельности Компании                        | План-график работы отдела  | Бумажная        | Директор Департамента корпоративного управления | Отдел управления бизнес-процессами        | В конце месяца, предшествующего <u>плановому</u> |
|    |   | Замечания к ОРД по бизнес-процессам "как должно быть"              | Бумажная        | Генеральный директор                            | Отдел управления бизнес-процессами        | По мере возникновения                            |
|    |   | Организационно   | Бумажная        | Отдел управления                                | Первый Заместитель                        | 1 рабочий день с                                 |

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Регистрационный номер:  | Версия 1:      |
| Дата вступления в силу: | Срок действия: |
|                         | Стр.: 8        |

# Должностная инструкция (фрагмент 1)

|  |   |
|--|---|
|  | ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ<br>ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ<br>БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ |
|--|---|

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>части совершенствования бизнес-процессов определяется тем, что изменять бизнес-процессы целесообразно только в том случае, если достигается эффект, равный 5-7% выручки. В сочетании с весомым участием в оптимизации численности персонала и внедрении СМК величина воздействия на конечный результат может достигать 20-25% от объема годовых доходов выручки.</p> |
|--|--|--|---|

## 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

|   |   |
|---|---|
| <b>2.1 Цель должности</b>   | Документирование, анализ и совершенствование всех бизнес-процессов Общества.  |
| <b>2.2 Порядок назначения и освобождения от должности</b>                   | Ведущий специалист отдела управления бизнес-процессами назначается и освобождается от занимаемой должности приказом Генерального Директора по представлению Директора Департамента корпоративного управления.   |
| <b>2.3 Уровень принятия решений</b>   | Следует общим указаниям непосредственного руководителя, принимает самостоятельные решения в рамках своих должностных обязанностей.  |
| <b>2.4 Наличие и состав подчиненных</b>                                     | У Ведущего специалиста отдела управления бизнес-процессами подчиненные отсутствуют  |
| <b>2.5 Основополагающие нормативные и организационно-правовые документы</b> | <p>В своей деятельности Ведущий специалист отдела управления бизнес-процессами руководствуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Законом Российской Федерации;</li> <li>- Уставом Общества и другими нормативными документами, действующими в том числе: <ul style="list-style-type: none"> <li>- правилами внутреннего трудового распорядка;</li> <li>- приказами и распоряжениями Генерального Директора и непосредственного руководителя;</li> <li>- настоящей Должностной инструкцией.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>2.6 Специальные условия работы</b>                                       | Трудовая функция предусматривает выполнение отдельных функций других сотрудников Отдела управления бизнес-процессами в случае их временного отсутствия по устному поручению непосредственного руководителя.   |
| <b>2.7 Порядок внесения</b>   | Отдел управления бизнес-процессами Департамента   |

|  |   |
|--|---|
|  | ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ<br>ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ<br>БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| <b>изменений в Должностную инструкцию</b> | корпоративного управления не реже чем один раз в год проверяет настоящую Должностную инструкцию на актуальность. В случае необходимости внесения изменений отдел управления бизнес-процессами инициирует процедуру согласования и утверждения Должностной инструкции. |
|---|---|

## 3. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Бизнес-процесс 1</b> | <b>Актуализация стандарта документирования деятельности Компании</b>   |
| <b>Подпроцесс</b>       | <b>Внесение изменений в стандарт документирования деятельности Компании</b>  |
| <b>Функции</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка предложения об актуализации Стандарта документирования деятельности</li> <li>- Актуализация Стандарта документирования деятельности Компании</li> <li>- Корректировка Стандарта документирования деятельности по замечаниям руководителя</li> </ul>  |
| <b>Подпроцесс</b>       | <b>Организация согласования Стандарта документирования деятельности Компании</b>   |
| <b>Функции</b>          | - Подготовка и передача на согласование Стандарта документирования деятельности  |
| <b>Подпроцесс</b>       | <b>Организация утверждения Стандарта документирования деятельности Компании</b>  |
| <b>Функции</b>          | - Подготовка и передача на утверждение корпоративного Стандарта документирования деятельности  |
| <b>Подпроцесс</b>       | <b>Корректировка Стандарта документирования деятельности по замечаниям</b>   |
| <b>Функции</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ полученных замечаний к корпоративному Стандарту документирования деятельности</li> <li>- Устранение противоречий в замечаниях к корпоративному Стандарту документирования деятельности</li> <li>- Доработка корпоративного Стандарта документирования деятельности по принятым замечаниям</li> </ul> |
| <b>Бизнес-процесс 2</b> | <b>Документирование деятельности Компании</b>  |
| <b>Подпроцесс</b>       | <b>Сбор информации для документирования деятельности</b>   |
| <b>Функции</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение участников документируемой деятельности</li> <li>- Направление запросов на предоставление документации о деятельности</li> <li>- Изучение документации, предварительная формализация информации</li> </ul>  |

# Должностная инструкция (фрагмент 2)



Должностная инструкция  
Ведущий специалист отдела управления  
Бизнес-процессами

Должностная инструкция Ведущего специалиста отдела управления бизнес-процессами доступна в электронном виде по гиперссылке или через [бизнес-модель Компании](#)

#### 4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

4.1 Ведущий специалист отдела управления бизнес-процессами взаимодействует в рамках исполнения должностных обязанностей с перечисленными в таблице сотрудниками Компании, передавая им и получая от них указанные в таблице документы/информацию.

| № | Взаимодействующее лицо   | Получаемые сотрудником документы  | Передаваемые сотрудником документы  |
|---|--|---|---|
| 1 | Владелец бизнес- процесса  |   | - Уведомление о нарушении срока предоставления отчетов                            |
| 2 | Ответственный сотрудник структурного подразделения Компании, Филиала | - Заполненные отчетные формы (Подписан)   |   |
| 3 | Специалист казначейства  |   | - Бюджет ЦФО (Проект)   |
| 4 | Специалист планово-экономического отдела                             |   | - Бюджет ЦФО (Проект)   |
| 5 | Ведущий специалист Отдела корпоративного управления                  | - Служебная записка о необходимости внесения изменений в штатное расписание (Зарегистрирован)   |   |
| 6 | Ведущий специалист планово-экономического отдела                     |   | - Бюджет ЦФО (Проект)   |
| 7 | Владелец бизнес-процесса   | - График рабочих встреч с владельцами бизнес-процессов (Согласован)<br>- Замечания владельцев бизнес-процессов к отчету об итогах оценки эффективности бизнес-процессов<br>- Предложения по | - Отчет об итогах оценки эффективности бизнес-процессов (Передан на согласование) |

Должностная инструкция  
Ведущий специалист отдела управления  
Бизнес-процессами

|    |  |   |   |
|----|--|---|---|
|    |  | корректировке описания бизнес-процессов в связи с его фактическим изменением<br>- Предложения по устранению выявленных несоответствий в бизнес-процессах  |   |
| 8  | Помощник Генерального директора                              | - Замечания Генерального директора к ОРД по бизнес-процессам<br>- Замечания Генерального директора к ОРД по бизнес-процессам "как будет"<br>- Замечания Генерального директора к регламенту сбора и анализа показателей<br>- Замечания генерального директора к стандарту документирования деятельности<br>- Корпоративный стандарт документирования деятельности (Утвержден)<br>- Организационно-распорядительная документация по бизнес-процессам (Утвержден)<br>- Регламент сбора и анализа показателей эффективности бизнес-процессов (Утвержден) |   |
| 9  | Директор Департамента корпоративного управления              | - Бюджет ЦФО (Проект)<br>- План-график работы отдела (Согласован)   | - Служебная записка о целесообразности внесения изменений в штатное расписание (Проект)<br>- Служебная записка об отклонении внесения изменений в штатное расписание (Проект) |
| 10 | Директора департаментов, Главный бухгалтер, Руководитель СЭБ | - План-график работы отдела (Согласован)  |   |
| 11 | Начальник казначейства                                       |   | - Бюджет ЦФО (Проект)   |

# Регламент бизнес-процесса (фрагмент 1)

|  |   |
|--|---|
|  | РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА<br>«ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КЛИЕНТУ ФИЛИАЛА» |
|--|---|

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящий Регламент бизнес-процесса «Возврат денежных средств Клиенту Филиала» (далее - Регламент) определяет порядок работ и взаимодействия при возврате денежных средств Клиенту Филиала в ЗАО «Русагротранс».

1.2 Регламент утверждается приказом ЗАО «Русагротранс» (далее - Компания), обязателен для исполнения всеми сотрудниками Компании, принимающими участие в бизнес-процессе «Возврат денежных средств Клиенту Филиала». Регламент вводится в действие с даты утверждения.

1.3 Все положения Регламента соответствуют утвержденной модели бизнес-процесса «Возврат денежных средств Клиенту Филиала», разработанной в соответствии с Корпоративным стандартом документирования бизнес-процессов ЗАО «Русагротранс».

1.4 Целью Регламента является обеспечение согласованной и ориентированной на достижение конечного результата работы сотрудников Компании при возврате денежных средств Клиенту Филиала в ЗАО «Русагротранс» за счет:

- повышения прозрачности при определении порядка выполнения работ и взаимодействия между подразделениями Компании при возврате денежных средств Клиенту Филиала в ЗАО «Русагротранс»;
- разграничения ответственности между подразделениями Компании при возврате денежных средств Клиенту Филиала в ЗАО «Русагротранс»;
- закрепления контрольных функций за ходом реализации бизнес-процесса.

1.5 Ответственным за выполнение данного Регламента является Владелец бизнес-процесса.

## 2. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

|  |  |
|--|--|
| Периодичность выполнения бизнес-процесса | По мере поступления обращения от Клиента Филиала о возврате денежных средств, внесенных в качестве предоплаты по Договору и неиспользованных при исполнении Договора |
| Срок реализации бизнес-процесса          |  |
| Куратор (босс) бизнес-процесса           | Первый заместитель Генерального директора  |
| Владелец бизнес-процесса                 | Заместитель Генерального директора   |

## 3. УЧАСТНИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

| Графический объект | Должность         | Границы ответственности  |
|--------------------|-------------------|--|
|                    | Бухгалтер Филиала | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Регистрация Актов об оказанных услугах по Клиенту Филиала</li> <li>- Организация отправки оригиналов Актов об оказанных услугах в ЦО</li> </ul> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА<br>«ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КЛИЕНТУ ФИЛИАЛА» |  |
|--|---|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Ведущий специалист отдела исполнения договоров Филиала         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка отправки необходимых оригиналов документов Клиента Филиала, касающихся правоотношений с Клиентом Филиала в ЦО</li> </ul>   |
|  | Ведущий специалист отдела бухгалтерской и налоговой отчетности | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка Актов сверки взаимных расчетов по Клиенту Филиала</li> <li>- Передача Акта сверки взаимных расчетов по Клиенту Филиала в Департамент корпоративного управления Отдел по взаимодействию с Филиалами, Представительствами и ДЗО</li> </ul>   |
|  | Ведущий специалист отдела отчетности и расчетов Филиала        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка наличия неоплаченных штрафных санкций и претензий</li> <li>- Проверка факта осуществления расчетов по всем перевозкам</li> <li>- Детальная проверка сумм начисления и сумм оплат по Клиенту Филиала</li> <li>- Передача информации Клиентскому менеджеру о необходимости подписания Акта сверки взаимных расчетов Клиентом Филиала</li> </ul>  |
|  | Ведущий специалист клиентского отдела Филиала                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проверка наличия/отсутствия неисполненных на дату проверки заявок Клиента Филиала</li> <li>- Проверка наличия взаимосвязанных договоров по данному Клиенту Филиала</li> <li>- Информирование Клиента Филиала о необходимости предоставления оригиналов документов</li> <li>- Подготовка письма Клиенту Филиала об отказе в возврате денежных средств</li> <li>- Информирование Клиента Филиала о необходимости предоставления оригиналов Актов об оказанных услугах</li> <li>- Контроль получения от Клиента Филиала подписанных Актов об оказанных услугах</li> <li>- Передача на отправку Клиенту Филиала Акта сверки взаимных расчетов</li> <li>- Контроль подписания Клиентом Филиала Акта сверки взаимных расчетов</li> <li>- Взаимодействие с Клиентом Филиала с целью получения подписанного Акта сверки</li> <li>- Взаимодействие с Клиентом Филиала с целью подписания Акта сверки взаимных расчетов</li> <li>- Мониторинг получения от Клиента</li> </ul> |

# Регламент бизнес-процесса (фрагмент 2)



РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА  
«ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КЛИЕНТУ ФИЛИАЛА»

## 4.3 Последовательность исполнения бизнес-процесса

| Шаг БП | Подпроцесс/Функция  | Исполнитель  | Используемые ИС | Результат   | Следующий шаг БП                | Срок выполнения               |
|--------|---|--|-----------------|---|---------------------------------|-------------------------------|
| 1      | Рассмотрение обращения Клиента Филиала о возврате денежных средств по договору  | Директор Филиала   |                 | Обращение Клиента Филиала с резолюцией передано на исполнение   | 2<br>3                          | В течение одного рабочего дня |
| 1.1    | Анализ поступившего обращения Клиента о возврате денежных средств   | Директор Филиала   |                 | Анализ поступившего обращения Клиента о возврате денежных средств проведен  | 1.2                             |                               |
| 1.2    | Простановка резолюции на обращении Клиента о возврате денежных средств  | Директор Филиала   |                 | Обращение Клиента Филиала с резолюцией передано на исполнение   | 2.1<br>3.1                      |                               |
| 2      | Подготовка заключения по обращению Клиента Филиала о возврате денежных средств  | Заместитель директора Филиала по работе с клиентами<br>Клиентский отдел Филиала<br>Отдел исполнения договоров Филиала<br>Отдел отчетности и расчетов Филиала | ИРС Перевозки   | Заключение об исполнении/неисполнении Клиентом коммерческих условий договора согласовано<br>Клиент о необходимости предоставления оригиналов документов проинформирован | 4                               | Выход бизнес-процесса         |
| 2.1    | Рассмотрение резолюции, назначение ответственного за подготовку заключения на обращение Клиента о возврате денежных средств по договору | Заместитель директора Филиала по работе с клиентами<br>Начальник клиентского отдела Филиала<br>Начальник отдела  |                 | Ответственные за подготовку заключения назначены  | 2.3<br>2.2<br>2.4<br>2.5<br>2.6 |                               |

# Регламент бизнес-процесса (фрагмент 3)



РЕГЛАМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА  
«ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ КЛИЕНТУ ФИЛИАЛА»

## 4.4 Документооборот бизнес-процесса

| Шаг БП | Подпроцесс/Функция   | Входной документ   | Форма документа | Поставщик         | Выходной документ  | Форма документа | Получатель  |
|--------|--|--|-----------------|-------------------|--|-----------------|---|
| 1      | Рассмотрение обращения Клиента Филиала о возврате денежных средств по договору | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Секретарь Филиала | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Клиентский отдел Филиала<br>Оперативно-диспетчерский отдел Филиала<br>Отдел исполнения договоров Филиала<br>Отдел отчетности и расчетов Филиала<br>Директор Филиала |
| 1.1    | Анализ поступившего обращения Клиента о возврате денежных средств              | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Секретарь Филиала | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Директор Филиала  |
| 1.2    | Простановка резолюции на обращении Клиента о возврате денежных средств         | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Директор Филиала  | Обращение Клиента о возврате денежных средств, внесенных по договору | Бумажная        | Ведущий специалист оперативно-диспетчерского отдела Филиала<br>Заместитель директора Филиала по работе с клиентами<br>Начальник клиентского отдела                  |

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| Регистрационный номер:  | Версия 1:      |
| Дата вступления в силу: | Срок действия: |
|                         | Стр.: 29       |

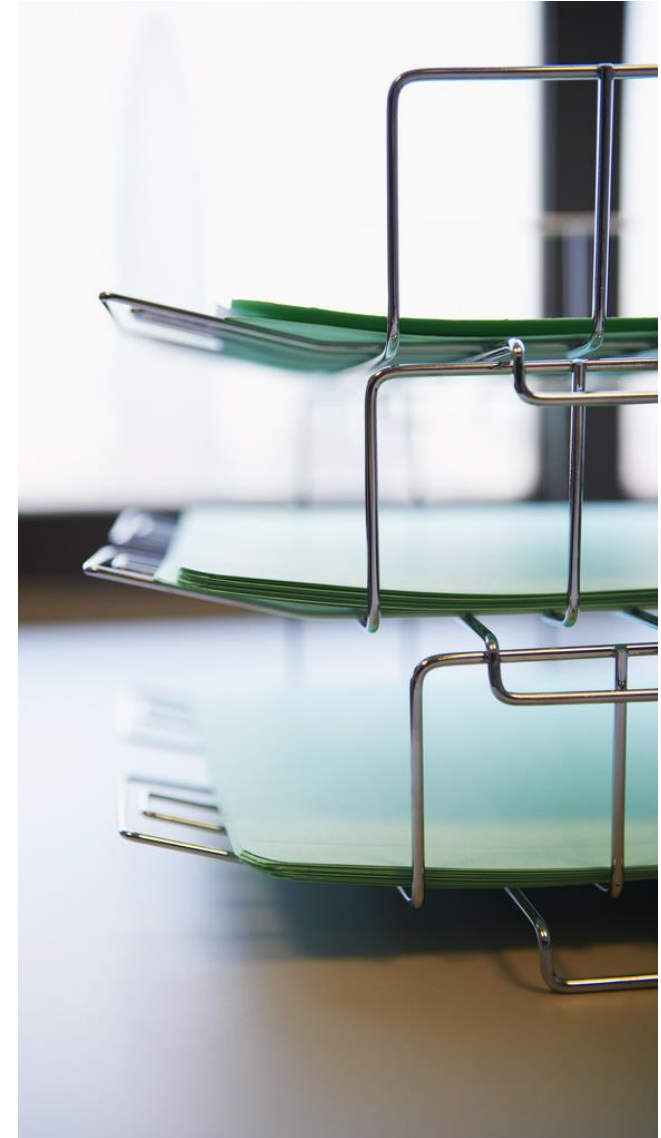
# Что значит управлять бизнес-процессами



**Управлять бизнес-процессами** – контролировать их реализацию и своевременно вносить в них изменения, обеспечивающие рост показателей деятельности предприятия либо предотвращающие их снижение

# Задачи управления бизнес-процессами

- Контроль соблюдения бизнес-технологий
- Анализ фактических отклонений бизнес-процессов от утвержденных Регламентами
- Мониторинг эффективности бизнес-процессов
- Разработка и анализ предложений по совершенствованию бизнес-процессов
- Анализ предложений по автоматизации бизнес-процессов
- Обеспечение актуальности, полноты и целостности Репозитария бизнес-процессов, в т.ч. параметров бизнес-процессов
- Анализ обеспеченности бизнес-процессов необходимыми ресурсами, в том числе персоналом





# Обеспечение деятельности по управлению бизнес-процессами

**Организационное  
обеспечение**

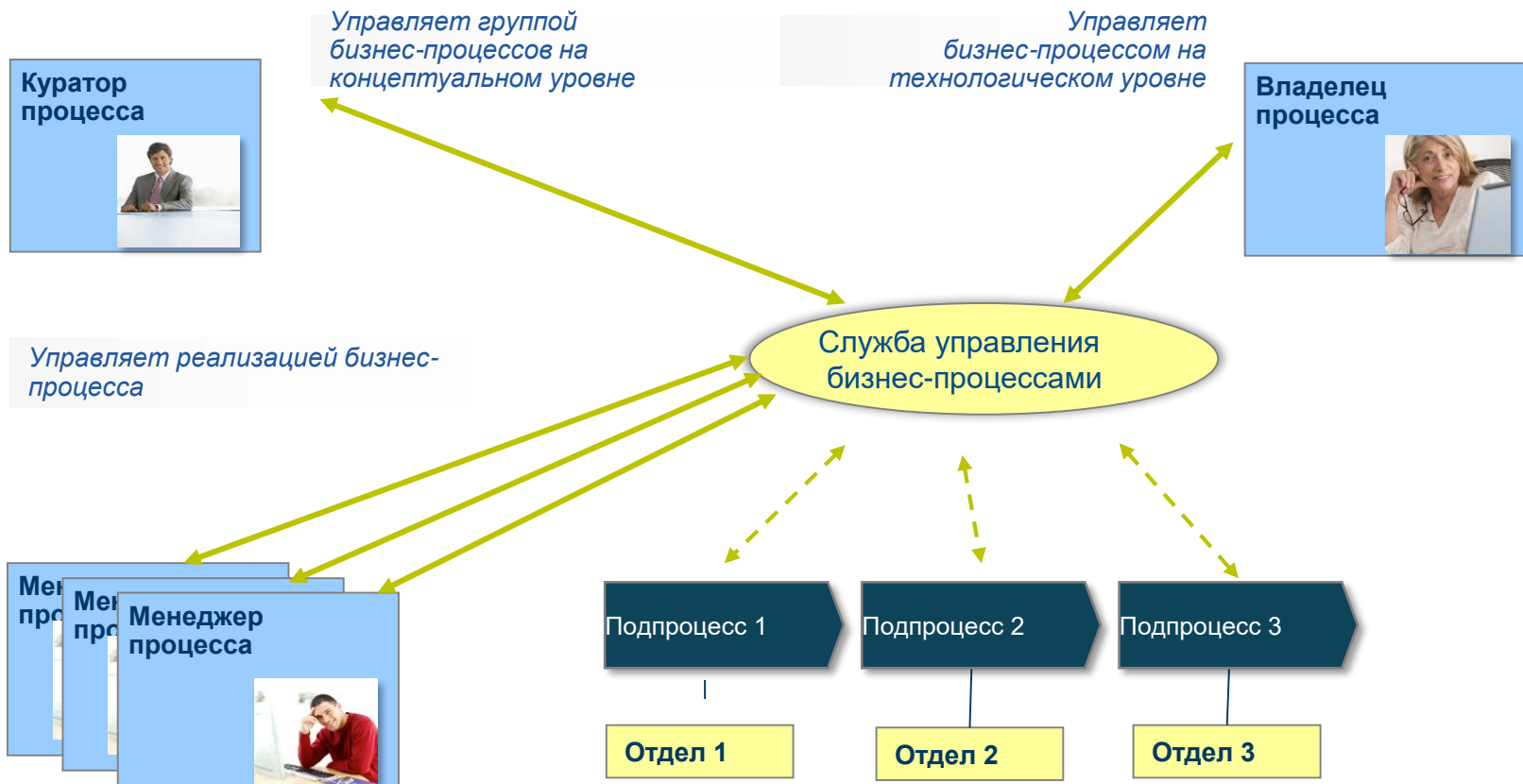
**Технологическая  
поддержка**

**Методологическое  
обеспечение**

# Организационное обеспечение



Создание элементов организационной структуры, ответственных за качество, актуальность и эффективность реализации бизнес-процессов



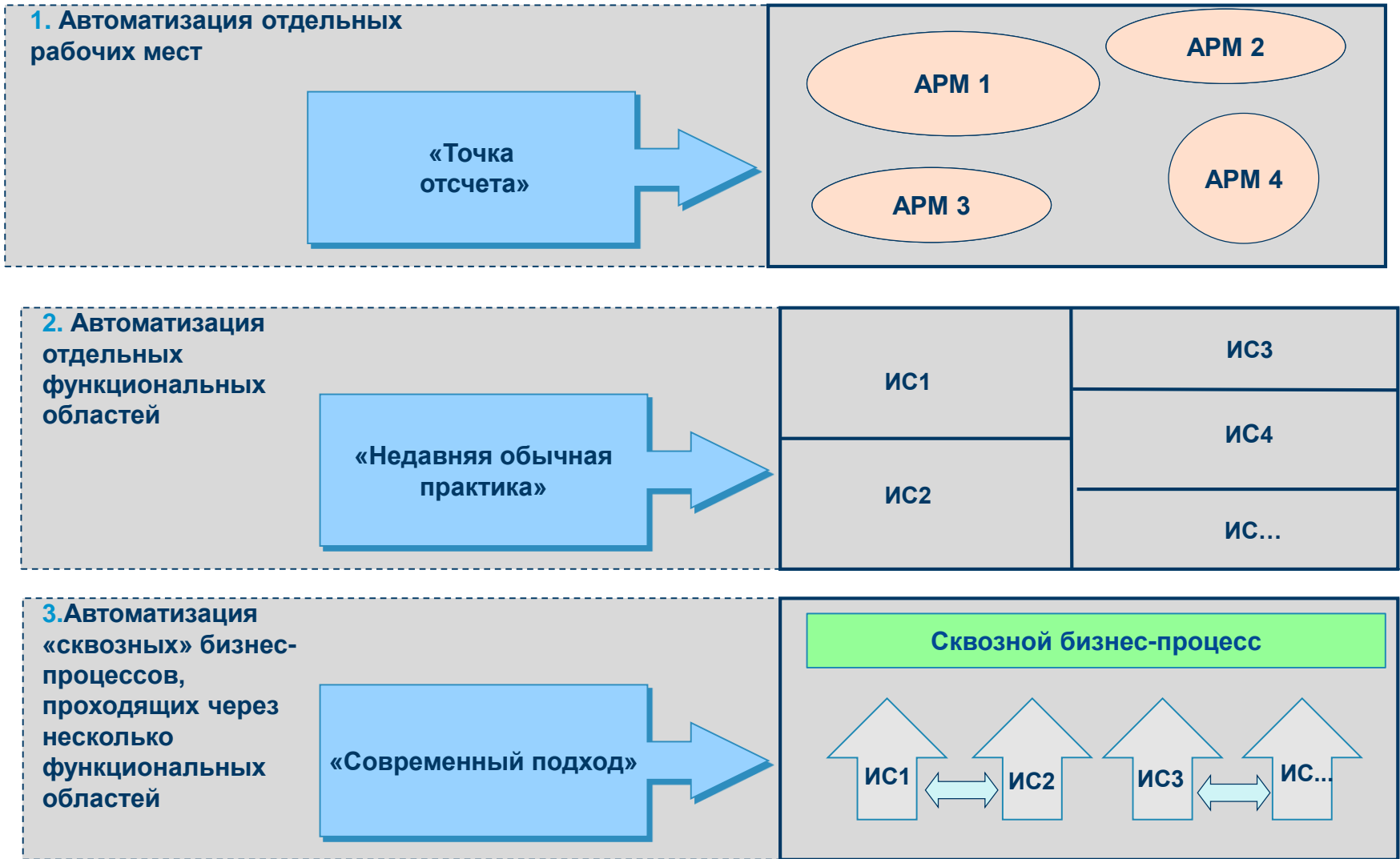
# Управление изменениями в бизнес-процессах



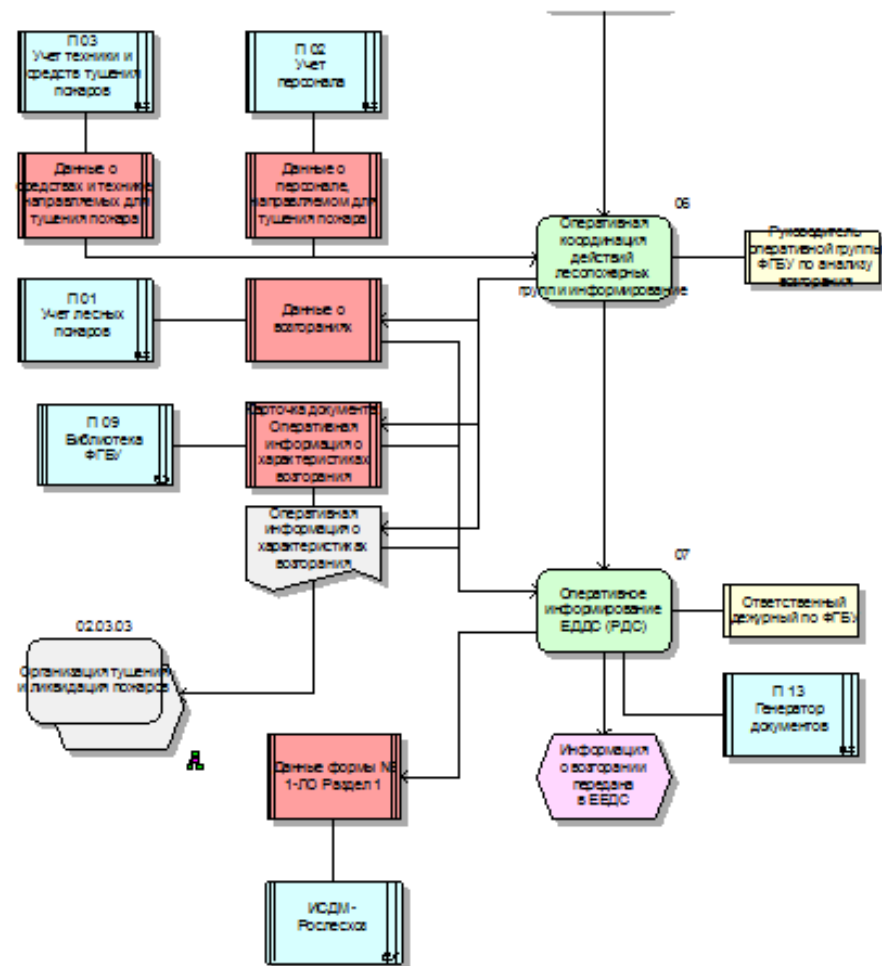
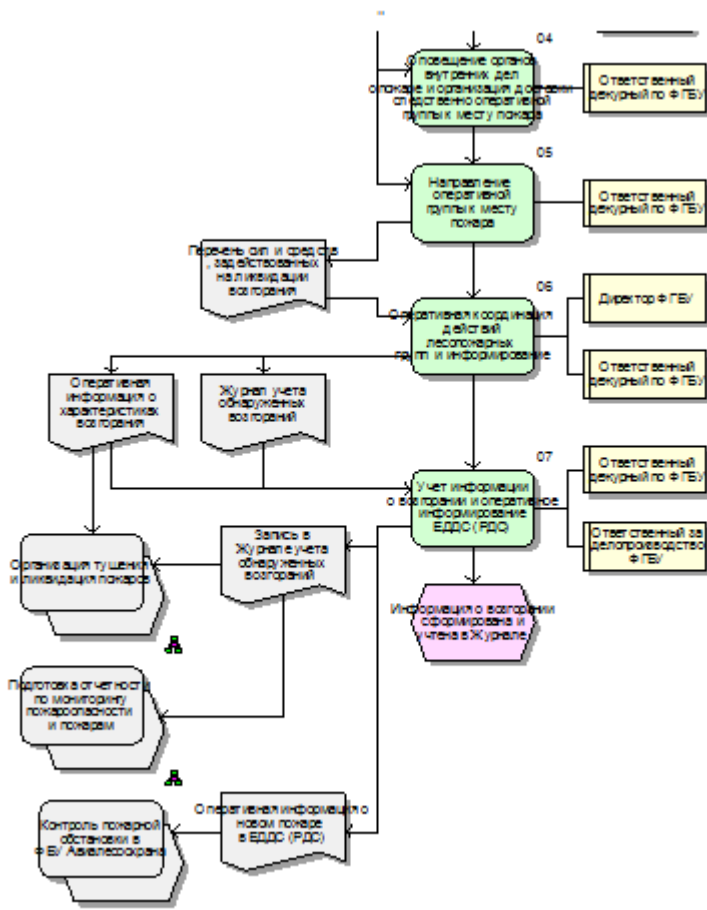


# Автоматизация бизнес-процессов

# Изменение подхода к автоматизации



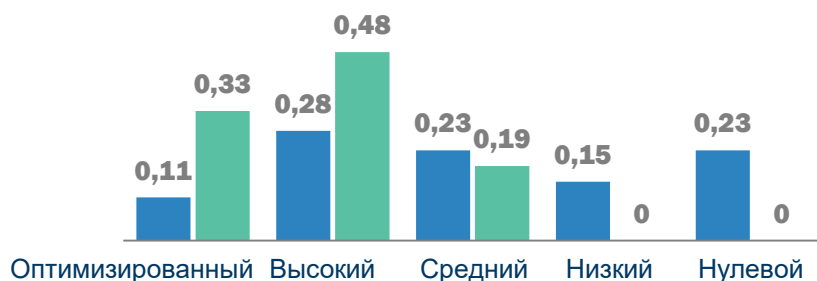
# Бизнес-процесс до и после автоматизации



# Уровень автоматизации до и после модернизации ИС



## Обучение и преподавание



## Управление закупками



## Научно-исследовательская деятельность



## Управление проектами



- Уровень автоматизации процессов AS-IS
- Уровень автоматизации процессов TO-BE



**Умный  
выбор  
меняющихся  
технологий**