

Описание бизнес-процессов - к вершинам мастерства

Ковалев Сергей Михайлович
Ковалев Валерий Михайлович

(Журнал "Консультант директора", № 10, Май, 2004 г.)

Часть 1. "Подходы к описанию бизнес-процессов"

Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов

Существует вертикальное описание бизнес-процессов. Здесь будет рассмотрен второй более сложный инструмент, применяемый при описании бизнес-процессов который называется горизонтальным описанием. Его приходится использовать, в случае если вертикального описания недостаточно. Что это за инструмент? - В первом случае при описании бизнес-процессов показывались только работы, из которых процесс состоит, а также их иерархия. Часто этой информации бывает недостаточно для того, чтобы провести качественный анализ и оптимизацию деятельности компании. В этом случае нужно использовать горизонтальное описание бизнес-процессов.

При вертикальном описании показывают только работы и их иерархический порядок в дереве бизнес-процесса. В этом случае имеются только вертикальные связи между родительскими и дочерними работами.

При горизонтальном описании бизнес-процесса также показываются, как эти работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они выполняются, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые процесс составляют (рис. 1).

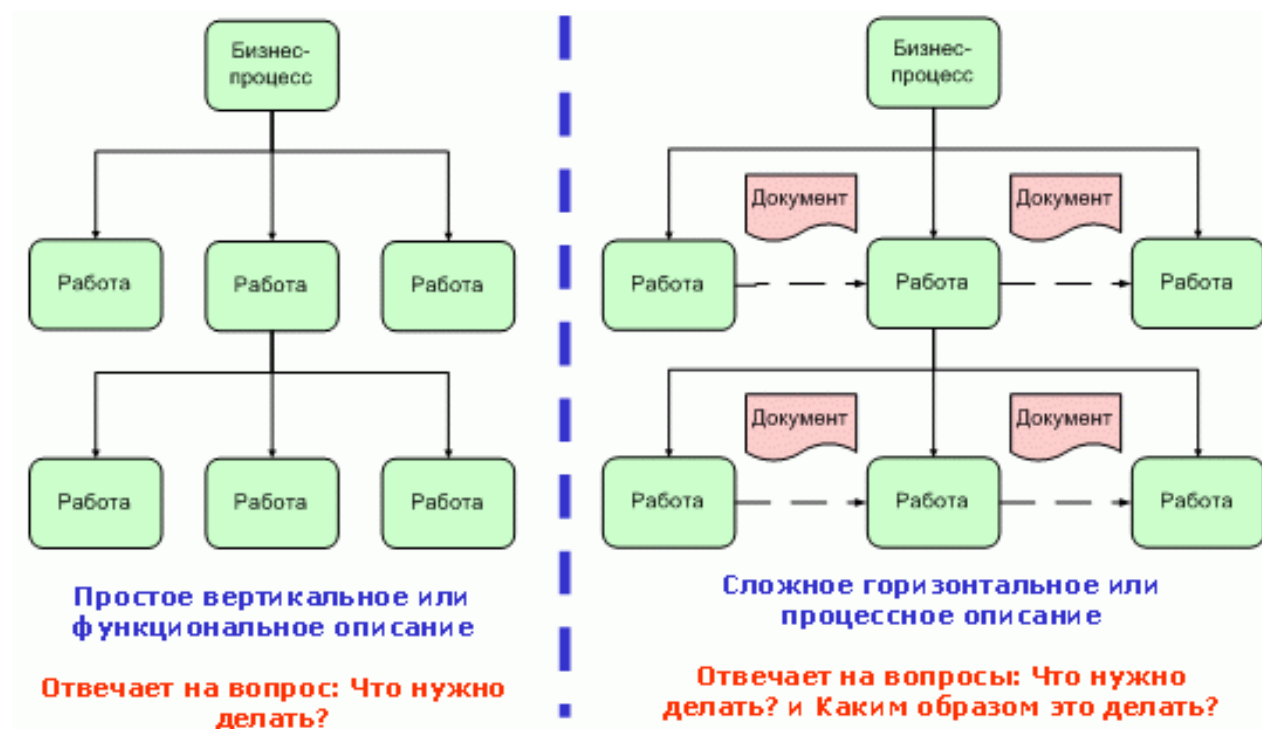


Рис. 1. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов

Специалисты по организационному проектированию используют различную терминологию при описании бизнес-процессов. Например, вертикальное описание бизнес-процессов некоторые

называют функциональным описанием деятельности, а горизонтальное описание - процессным описанием или просто описанием бизнес-процессов.

Способы описания бизнес-процессов

Давайте рассмотрим основные подходы к горизонтальному описанию бизнес-процессов. В настоящее время существуют три основных способа описания (рис. 2).

Первый способ - есть не что иное, как **текстовое последовательное описание бизнес-процесса**. Примером текстового описания фрагмента бизнес-процесса является следующий текст: "Отдел продаж составляет договор купли-продажи и согласует его с Юридическим отделом".

Дело в том, что описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать невозможно. Текстовая информация воспринимается человеческим мозгом последовательно. Например, когда человек читает регламент, и доходит до его конца, практически всегда он забывает про то, что было в начале документа. Вторым недостатком текстового представления бизнес-процесса связан с тем, что человеческое сознание устроено так, что оно эффективно может работать только с образами. При восприятии и анализе текстовой информации человеческий мозг раскладывает ее на ряд образов, на что уходит дополнительно времени и умственные усилия. Поэтому при использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности оставляют желать лучшего, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей.

В свое время специалисты по информационным технологиям разработали более структурированный подход к описанию бизнес-процессов. Ими было **предложено разбить бизнес-процесс по ячейкам структурированной таблицы**, в которой каждый столбец и строка имеют определенное значение. Данную таблицу читать более просто, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, и соответственно бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма описания бизнес-процессов более эффективна по сравнению с текстовой и в настоящее время активно применяется специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в приложении к задачам автоматизации.

В последнее время интенсивно стали развиваться и применяться при описании бизнес-процессов **графические подходы**. Признано, что графические методы обладают наибольшей эффективностью при решении задач связанных с описанием, анализом и оптимизацией деятельности компании.

Оказалось, что графика хороша тем, что графическая информация, расположенная в поле зрения человека, воспринимается его мозгом одновременно. Второе преимущество связано с тем, что менеджер, является человеком с правополушарным мышлением и мыслит в виде образов. Любую текстовую информацию он раскладывает в образы. В случае, когда ему представляется информация в виде графических образов, значительно возрастают его возможности по анализу и принятию решений. В книге преимущественно будут рассматриваться именно графические подходы к описанию процессов, так как именно они себя хорошо зарекомендовали и их можно эффективно использовать для оптимизации деятельности организации.

✓ Текстовый

"Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом"

✓ Табличный

| № | От кого | Что/Вход | Операция | Штатная единица | Что/Выход | Кому |
|----|--------------|----------|--------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| 1. | - | - | Составляет договор | Отдел продаж | Договор | Юридический отдел |
| 2. | Отдел продаж | Договор | Согласует договор | Юридический отдел | - | - |

✓ Графический

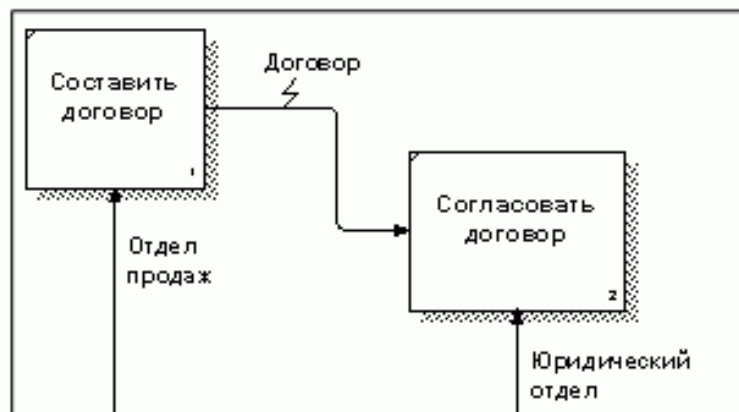


Рис. 2. Способы описания бизнес-процессов

Часть 2. Описание окружения бизнес-процесса

Первым шагом описания бизнес-процесса является описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов бизнес-процесс с указанием поставщиков и клиентов. Поставщики и клиенты процесса могут быть как внутренними, так и внешними. Внутренними поставщиками и клиентам являются подразделения и сотрудники компании, с которыми рассматриваемый бизнес-процесс взаимодействует.

Давайте рассмотрим следующий пример. В бизнес-процессе "Поиск, подбор и прием сотрудника в штат компании" в качестве входа была указана заявка на подбор сотрудника, поступающего из профильного подразделения, которое в данном случае является внутренним поставщиком процесса. В качестве выхода процесса был рассмотрен принятый на работу сотрудник, который направляется в данное профильное подразделение и этом случае профильное подразделение одновременно является и внутренним клиентом бизнес-процесса.

За счет описания входов, выходов, поставщиков и клиентов горизонтальное описание бизнес-процесса позволяет более четко описать бизнес-процесс и его границы. В этом и заключается одно из его преимуществ перед вертикальным описанием.

Еще пример. В одной компании было осуществлено вертикальное описание деятельности, в рамках которого был сформулирован перечень процессов и работ, реализуемых в компании. Среди данных бизнес-процессов, был процесс, который назывался "Комиссионирование". Новые сотрудники приходящие в компанию долго не могли понять что это за бизнес-процесс. Интересным является факт, что и сотрудники проработавшие несколько лет в данной организации путано и по разному объясняли его структуру.

Для вертикального описания деятельности это считается вполне естественной ситуацией, так как только одним названием не возможно четко определить бизнес-процесс. Когда данная организация применила горизонтальное описание, в рамках которого было описано окружение этого процесса, то оказалось следующее. Входом бизнес-процесса "Комиссионирование" была заявка на набор заказа, которая поступала от внутреннего поставщика процесса - отдела сбыта. Выходом этого процесса является собранный заказ, внутренним клиентом которого был отдел доставка, который далее доставлял заказ внешнему клиенту. Сейчас можно догадаться, что этот бизнес-процесс "Комиссионирование" связан с набором заказа для клиента, который происходил на складе. Только описание входов и выходов позволяет точно и конкретно описать границы бизнес-процесса и зачастую без горизонтального описания бизнес-процессов в сложных ситуациях обойтись практически невозможно.

При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется построить его графическую схему, приведенную на рис. 3.



Рис. 3. Схема окружения бизнес-процесса

Классификация входов и выходов бизнес - процесса

При описании окружения бизнес-процесса приходится его входы и выходы делить на два типа: первичные и вторичные. В результате такого деления получаются первичные и вторичные входы, а также первичные и вторичные выходы.

Это делается для того, что бы не нарушать принцип Парето 20 на 80. Дело в том, что когда описывается окружение бизнес-процесса количество различных входов и выходов оказывается очень большим, в результате чего описанное окружение получается чрезвычайно большим и насыщенным. На это уходит много времени и сил и при этом малосущественная для анализа и принятия решения информация будет сильно мешать, что в дальнейшем может привести к не успешности проекта по оптимизации деятельности компании. Для того, что отделить существенное от несущественного используется деление входов и выходов бизнес-процесса на первичные и вторичные. Что бы провести такое разделение нужно воспользоваться следующими определениями, приведенными в таблице 1 и примерами.

Таблица 1. Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесс.

| Элемент | Определение и характеристики |
|------------------------|---|
| Первичный выход | <ul style="list-style-type: none"> • Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. • Определяется целью, назначением бизнес-процесса. |
| Вторичный выход | <ul style="list-style-type: none"> • Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. • Не является основной целью бизнес-процесса. |
| Первичный вход | <ul style="list-style-type: none"> • Поток объектов, инициирующий "запуск" бизнес-процесса - заказ клиента, план закупок и т.д. |
| Вторичный вход | <ul style="list-style-type: none"> • Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса - стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр. |

Первичный вход - это вход, который инициирует начало бизнес-процесса. В примере с бизнес-процессом "Комиссионирование" заявка на набор заказа является первичным входом. В данном процессе при наборе заказа наборщицы, которые набирают заказ, используют тару, которая тоже является входом, но это вход вторичный, он не инициирует бизнес-процесс.

При описании бизнес-процесса нужно сделать акцент на описание первичных входов и показать их. Про вторичные входы можно забыть. Они будут автоматически описаны при дальнейшей детализации процесса, так как на более низком уровне найдутся операции, для которых данные входы являются первичными.

То же самое относится и к выходам. **Первичным выходом называют такой выход, ради которого процесс существует.** В примере с бизнес-процессом "Комиссионирование" первичным выходом является собранный заказ. При выполнении данного бизнес-процесса имелись и другие выходы. Если складская ячейка, содержащая определенную товарную позицию оказывалась пуста, то наборщица информировала об этом складских рабочих в чьи обязанности входит бизнес-процесс "Подпитка ячеек". Эта информация также является выходом, но этот выход не является первичным для бизнес-процесса "Комиссионирование", ради него процесс не существует. Следовательно он является вторичным.

Данный инструментарий первичности-вторичности нужно использовать для того, чтобы упростить, ускорить и повысить качество работ по описанию и оптимизации деятельности компании. Правило его использования следующее. При описании окружения бизнес-процесса нужно сделать акцент на описание его первичных входов и выходов. Вторичные входы и выходы нужно описывать на более детальном уровне, когда найдутся подпроцессы, для которых эти входы и выходы станут первичными.

Часть 3. "Описание бизнес-процессов верхнего уровня"

Классический подход к описанию бизнес-процессов

После описания окружения бизнес-процесса наступает очередь описания его внутренней структуры. При вертикальном описании были показаны работы, из которых бизнес-процесс состоит. На этапе горизонтального описания описываются взаимодействия между работами, включая материальные и информационные потоки.

В настоящее время существует несколько десятков подходов или стандартов описания бизнес-процессов - ARIS, IDEF0 и др. При этом у людей желающих освоить навыки описания и оптимизации бизнес-процессов часто встает трудная задача разобраться во всем этом многообразии и принять окончательное решение о том какой стандарт в данной ситуации использовать.

Классическая технология описания бизнес-процессов, которая была разработана на заре рождения процессных технологий управления, достаточно проста и состоит всего лишь из двух стандартов описания бизнес-процессов - DFD и WFD. Большинство других современных стандартов, не смотря на другие названия, представляют небольшие разновидности и дополнения двух классических подходов DFD и WFD.

Согласно классическому подходу стандарт DFD, который расшифровывается, как **Data Flow Diagram** представляет из себя диаграмму потоков данных, которая используется для описания бизнес-процессов верхнего уровня. В свою очередь стандарт WFD расшифровывается как **Work Flow Diagram** и представляет собой диаграмму потоков работ, которая используется для описания бизнес-процессов нижнего уровня. У диаграммы потоков работ имеются и другое название - *диаграмма алгоритмов*. Давайте рассмотрим два этих стандарта, составляющих классическую методологию описания бизнес-процессов.

Построение диаграмм потоков данных - DFD

Стандарт описания бизнес-процессов DFD - Data Flow Diagram переводится как диаграмма потоков данных и используется для описания процессов верхнего уровня.

На диаграмме потоков данных показываются работы, которые входят в состав описываемого бизнес-процесса, а также показываются входы и выходы каждой из работ. Данные входы и выходы представляют информационные, либо материальные потоки. При этом выходы одной работы могут являться входами для других.

Входы и выходы, которые были показаны при описании окружения бизнес-процесса, являются внешними. Внешние входы на DFD-схеме поступают извне от поставщика процесса, а внешние выходы уходят наружу к клиенту процесса. При построении DFD-схемы бизнес-процесса их нужно перенести со схемы окружения процесса DFD-диаграмму. Для окончательного описания бизнес-процесса остается описать только внутренние информационные и материальные потоки. Каждый из них является выходом одной из работ и в то же является входом для другой (рис. 4).

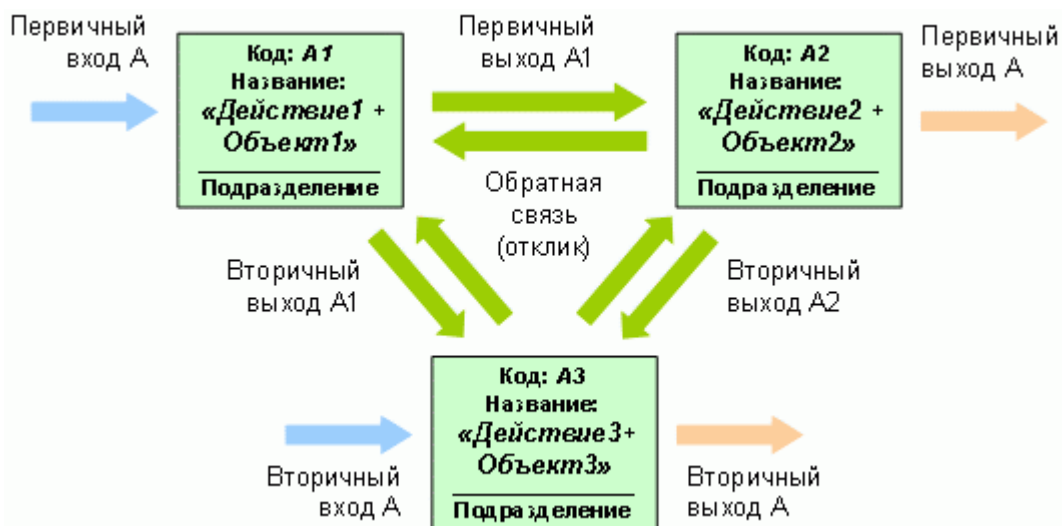


Рис. 4. Диаграмм потоков данных - DFD

При построении DFD-схемы бизнес-процесса нужно помнить, что данная схема показывает потоки материальные и информационные и ни в коем случае не говорит о временной последовательности работ. В большинстве случаев временная последовательность работ совпадает с направлением движения потоков в бизнес-процессе. В общем случае это не верно, так как могут быть случаи подобные примеру, приведенном на рис. 5.

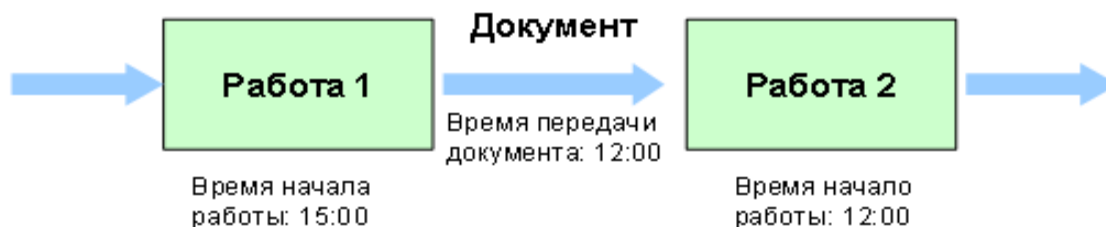


Рис. 5. Пример несовпадения временной последовательности работ и направления движения документа

В данном примере вторая работа по времени начала выполняться раньше первой работы, но документ движется от первой работы ко второй. Именно поэтому стандарт DFD удобен для описания бизнес-процессов верхнего уровня или макропроцессов, при описании которых в общем случае невозможно указать временную последовательность работ, так как все работы выполняются одновременно или существует несколько вариантов различных последовательностей, которые к тому же могут зависеть и от различных точек зрения. Давайте рассмотрим пример бизнес-процесса, приведенного на рис. 6.

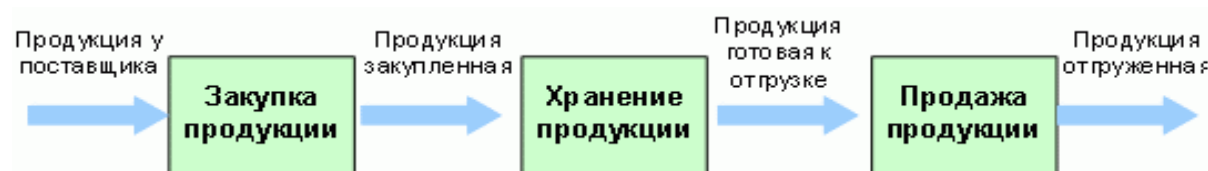


Рис. 6. Пример бизнес-процесс верхнего уровня

Если компания использует схему работы <на склад>, то на вопрос что происходит раньше закупка продукции или ее продажа могут быть даны два различных ответа в зависимости от двух различных ситуаций. Если конкретный продукт имеется на складе, то его закупка по времени раньше, чем продажа. Если, при обращении клиента продукции на складе нет и клиент готов подождать пока будет произведена закупка, то процесс продажи начинается по времени раньше, чем закупка, а заканчивается позже. Поэтому при описании данного бизнес-процесса и подобных ему процессов целесообразно использовать DFD стандарт, который не делает акцент на временную последовательность работ.

При построении DFD-схемы бизнес-процесса также нужно показать подразделения и должности участвующие и отвечающие за выполнение работ, входящие в состав процесса. Рекомендуется каждой работе присвоить номер или идентификатор, а также использовать два правила при формулировке названия работ.

Правило 1. Названия работы нужно формулировать согласно следующему формуле.

$$\text{Название работы} = \text{Действие} + \text{Объект над которым действие осуществляется}$$

Например, если эта работа связана с действием по продаже продукции, то ее нужно назвать <Продажа продукции>, а еще лучше конкретизировать что это за продукция. В данном случае <Продажа> это действие, а <продукция> - объект над которым действие по продаже производится.

Правило 2. При формулировании названия работы нужно стараться использовать краткую и лаконичную формулировку, что повысит эффективность дальнейшей работы по оптимизации бизнес-процесса. Идеальным вариантом является случай, когда название работы формулируется при помощи 2-3 слов. В крайнем случае, нужно стремиться использовать в названии не более 50

символов. В сложных случаях также рекомендуется для каждого краткого названия работы сделать ее подробное описание, которое поместить в глоссарий.

При формулировании названий **материальных и информационных потоков** также нужно использовать подобные правила. В данном случае второе правило используется без изменений, а первое правил формулируется следующей формулой:

Название потока = Объект, представляющий поток + Статус объекта

Например, если речь идет о продукции, которую отгрузили клиенту, то данный поток нужно сформулировать следующим образом - <Продукция, отгруженная> или <Продукция, отгруженная клиенту>. В данном случае <Продукция> это объект, представляющий поток, а <отгруженная клиенту> - статус объекта.

Построение сети бизнес-процессов

В проекте по описанию и оптимизации деятельности организации целесообразно разработать DFD-схему на самом верхнем уровне - уровне компании в целом. При выделении бизнес-процессов разрабатывается дерево бизнес-процессов, в котором процессы классифицируются на **основные, обеспечивающие и управленческие**. Основной задачей данной классификации является облегчение работы по выделению процессов, снижение вероятности пропуска важных процессов, а также наглядное представление выделенных бизнес-процессов, разбитых на небольшие группы.

Другим наглядным представлением бизнес-процессов компании является сеть процессов, которая представляет DFD-схему, построенную на основе бизнес-процессов, составляющих дерево. При построении окружения бизнес-процесса были описаны входы и выходы. Вход и выход каждого бизнес-процесса соответственно является выходом и входом для другого бизнес-процесса или внешнего субъекта, с которыми взаимодействует организация. Взаимодействия между бизнес-процессами, составляющими дерево показываются с помощью сети процессов (рис. 7).

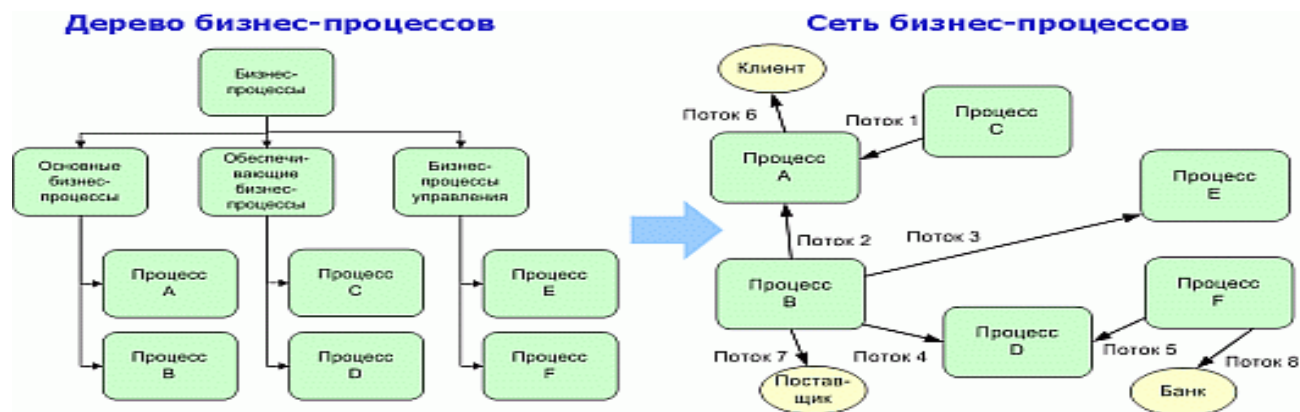


Рис. 7. Разработка сети бизнес-процессов

Иерархические связи и классификация бизнес-процессов на сети процессов не показывается для того, чтобы не загромождать модель. В отличие от дерева бизнес-процессов сеть процесса дает более полное системное представление о деятельности организации, так как позволяет показать не только элементы организации, но и взаимодействия между ними. Помимо этого сеть процессов обеспечивает проверку разработанной модели деятельности организации на целостность, правильность выделения бизнес-процессов и описания их окружения. Если выход одного из бизнес-процессов, например, документ, нигде далее не используется, то есть не является входом для другого бизнес-процесса или внешнего субъекта, то это означает следующее. Первое - описанный выход бизнес-процесса является либо ошибочным, либо лишним. В противном случае нужно найти бизнес-

процесс, для которого данный выход является входом, и доработать схему окружения этого бизнес-процесса.

На практике сеть процессов часто называют сетью или схемой взаимодействия бизнес-процессов. Отличие сети процессов от классической схемы DFD состоит в том, что на сети нужно показать внешние субъекты, с которыми взаимодействуют бизнес-процессы компании - клиенты, поставщики, банки и др. На рис. 8 приведено пример сети бизнес-процессов для производственной компании.



Рис. 8. Пример сети бизнес-процессов

Часть 4. "Описание бизнес-процессов нижнего уровня"

Декомпозиция бизнес-процесса

При построении DFD-схемы бизнес-процесса необходимо использовать правило "7", согласно которому нужно выбрать такой уровень абстрагирования и детализации, при котором схема бизнес-процесса будет состоять в среднем из семи работ. Использование большей детализации и соответственно количества работ приведет к сильному усложнению схемы и снижению возможности проведения качественного анализа бизнес-процесса. Это в свою очередь связано с тем, что человек может эффективно оперировать не более чем семью различными объектами. Использование небольшой детализации и меньшего количества работ на схеме бизнес-процесса приведет к тому, что работы будут достаточно укрупненными для того и это также уменьшит возможность проведения их качественного анализа и оптимизации.

В случае если для достижения целей оптимизации бизнес-процесса требуется большая его детализация, то ее нужно сделать посредством проведения декомпозиции работ составляющих процесс. Для этого каждую или некоторые работы процесса рассматривают как подпроцесс и описывают в виде отдельной схемы бизнес-процесса второго уровня (рис. 9).

При классическом подходе описания бизнес-процессов для разработанной схемы второго уровня может использоваться как DFD, так и WFD формат описания в зависимости от уровня и глобальности работы. Если работа глобальна и ее невозможно представить в виде временной последовательности более мелких работ, то используют DFD-стандарт ее описания. В противном случае работу целесообразно описать посредством WFD - модели.

В случае необходимости работы на схеме процесса второго уровня могут быть декомпозированы на схемы бизнес-процессов третьего уровня и т.д. Декомпозиция бизнес-процесса должна продолжаться до тех пор, пока не будут достигнуты цели его описания. В данном случае удобно использовать понятия вложенный процесс или подпроцесс. На рис. 9 процессная схема работы 3 является вложенным процессом или подпроцессом процесса верхнего уровня. Аналогичным образом процессные схемы работ 3.1 и 3.4 являются вложенными процессами или подпроцессами процесса второго уровня.

В итоге описание бизнес-процесса представляет собой иерархически упорядоченный набор DFD и WFD схем, в котором схемы верхнего уровня ссылаются на схемы нижнего уровня. При этом схемы DFD, используемые на более высоких уровнях декомпозируются или ссылаются на схемы DFD и WFD. Схемы WFD, используемые на более низких уровнях декомпозируются или ссылаются только на схемы WFD

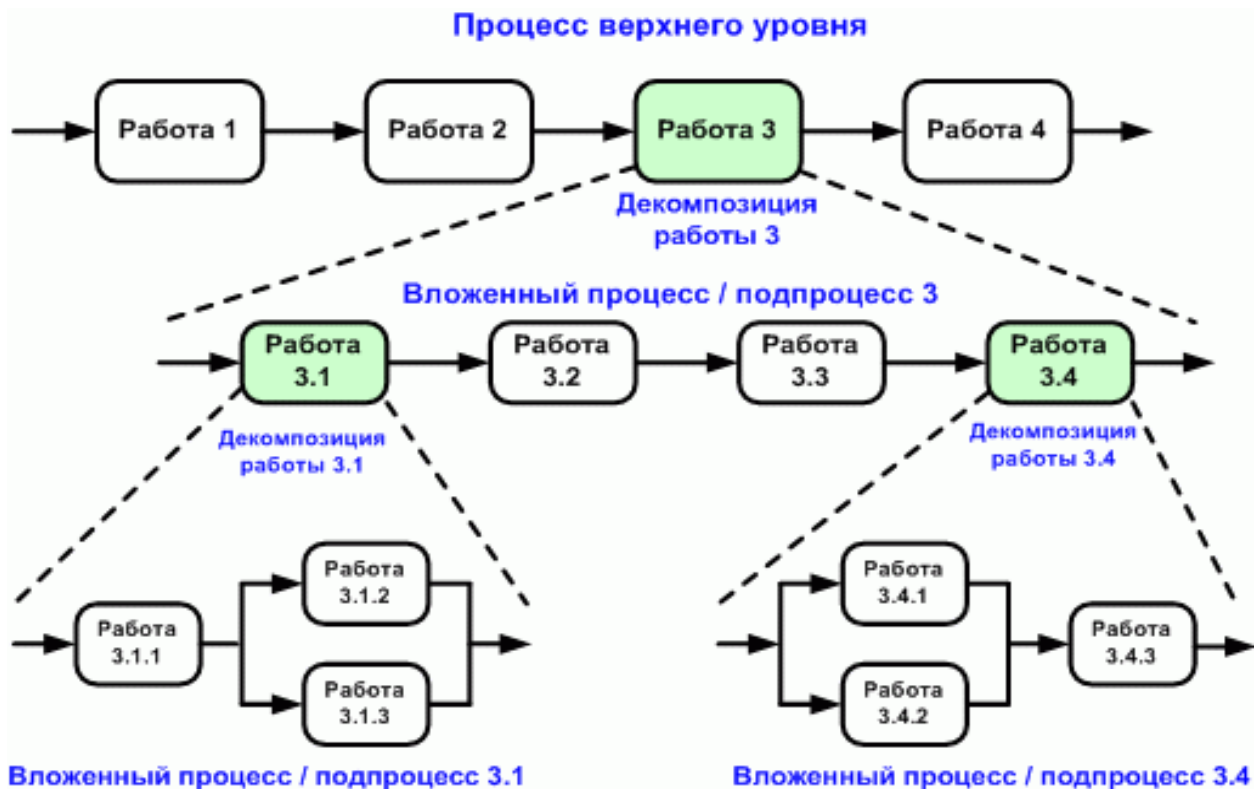


Рис. 9. Декомпозиция бизнес-процесса

Построение диаграммы потоков работ - WFD

При описании бизнес-процессов нижнего уровня используются немного другие процессные схемы, под названием WFD - Work Flow Diagram, что переводится как диаграмма потоков работ. На этой схеме появляются дополнительные объекты, с помощью которых описывается процесс: логические операторы, события начала и окончания процесса, а также элементы, показывающие временные задержки (рис. 10).

С помощью логических операторов, которые еще называют блоками принятия решений, показывают альтернативы, которые происходят в процессе, показывается в каких случаях процесс протекает по одной технологии, а в каких случаях по другой. Например, с помощью данных элементов можно описать ситуацию, когда договор стоимостью которого меньше определенной суммы согласуется одной группой сотрудников, а договор с большей стоимостью согласуется по более сложной технологии, в цепочки которой участвуют большее количество сотрудников.

С помощью событий начала и окончания процесса показывается, когда процесса начинается и когда заканчивается. Для жестко формализованных бизнес-процессов, например, таких, как бюджетирование, в качестве событий может выступать время.

В случаях, когда описание бизнес-процесса проводится с целью его дальнейшей временной оптимизации, используют элементы задержки времени, которые показывают места, в которых между последовательно выполняемыми работами имеется временной разрыв. В данном случае последующая работа начинается только через некоторое время после завершения предшествующей.

В классическом подходе WFD на данной схеме не показывают документы, так эти схемы используются для описания процессов нижнего уровня, которые содержат детальные работы, и по названию которых понятно, что является входом и что является выходом.

Отличительной особенностью WFD - диаграммы является то, что стрелки между операциями бизнес-процесса обозначают не потоки объектов (информационные и материальные), а потоки или временную последовательность выполнения работ.

Итак с помощью двух классических схем DFD и WFD можно описать подробно все бизнес-процессы компании.

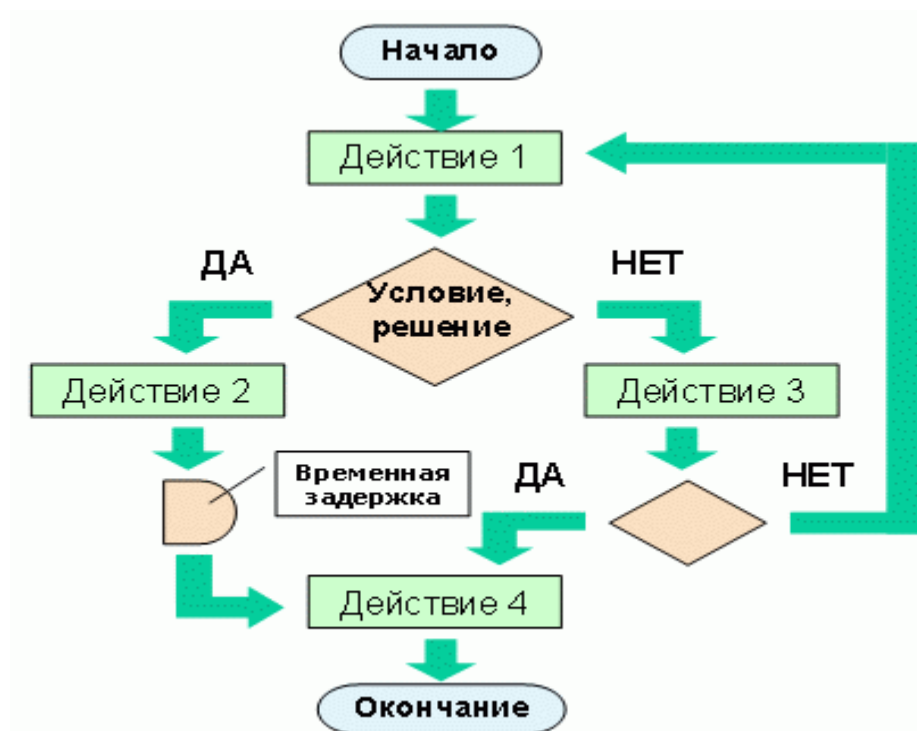


Рис. 10. Диаграмма потоков работ - WFD

Важнейший вопрос при описании бизнес-процессов - выбор способа и инструмента описания. Решению этого вопроса посвящена статья "Современные методологии описания бизнес-процессов - просто о сложном".

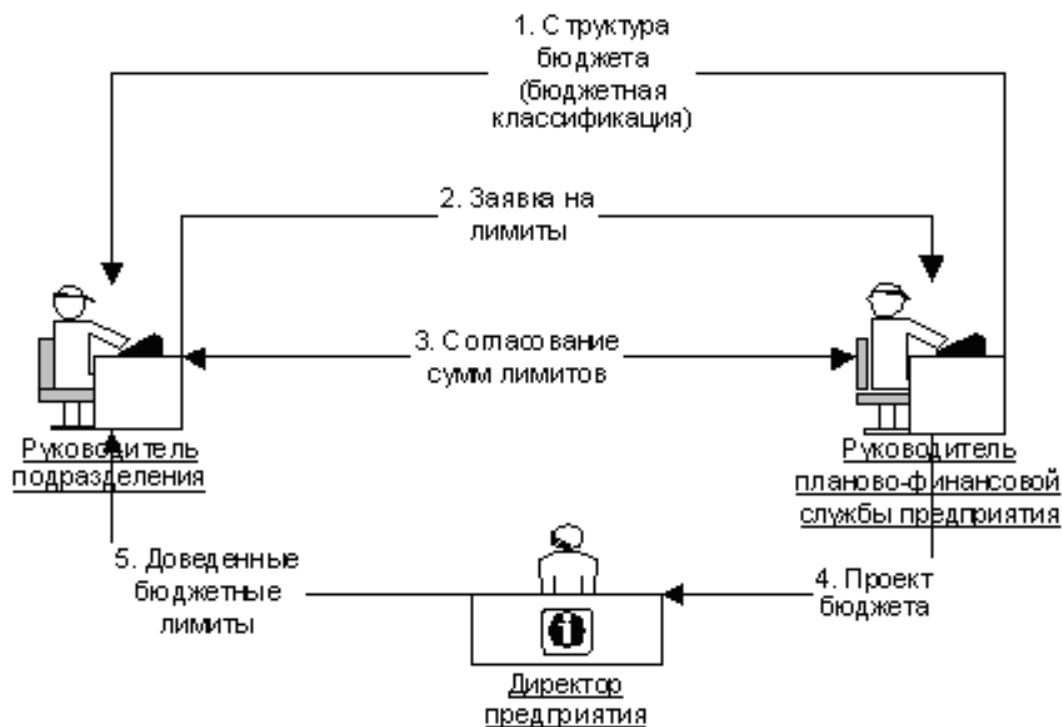
Примеры бизнес-процессов

В данном разделе представлены примеры бизнес-процессов, автоматизируемых с использованием системы IG VJet.

Наиболее наглядное представление о возможностях системы (не считая демонстрации самой системы) может дать описание реализованных в ней бизнес-процессов. Ниже приведены три описания упрощенных бизнес-процессов, соответствующих практике малых и средних предприятий:

- План-прогноз бюджета подразделения при планировании бюджета
- Заявка на расходные материалы
- Заявка на использование бюджетных средств

План-прогноз бюджета подразделения



Операции, выполняемые руководителям подразделения:

- Ввод сумм необходимых бюджетных средств (лимитов) по статьям бюджета в соответствии с бюджетной классификацией
- Визирование документа и его передача в плановый отдел

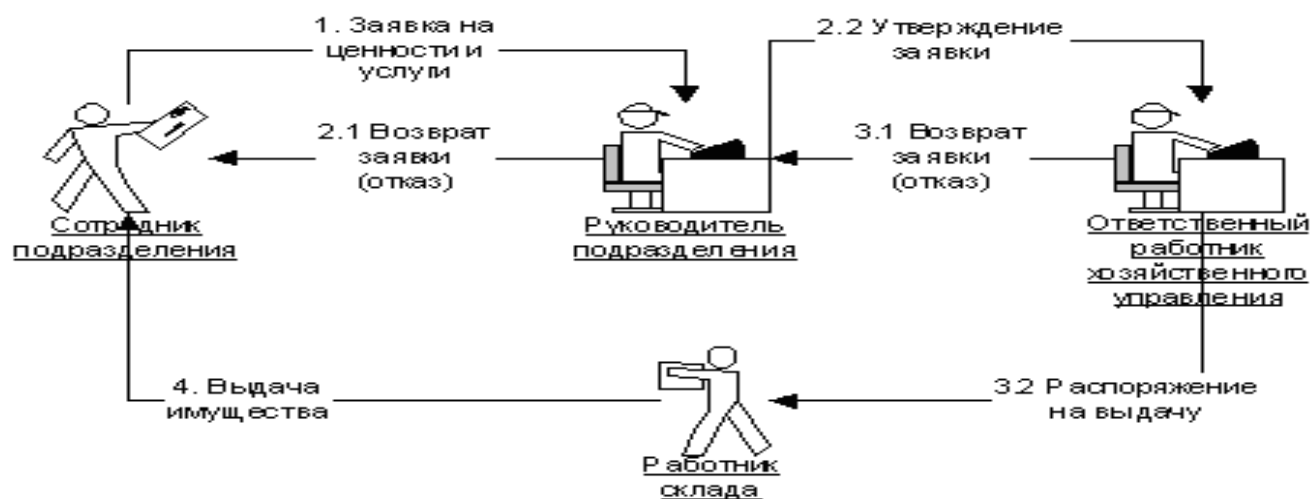
Операции, выполняемые руководителям планово-финансовой службы предприятия:

- Подтверждение приема плана-прогноза подразделения в работу; согласование сумм с руководителями подразделений
- Подготовка проекта бюджета: ввод бюджетных лимитов по статьям и подразделениям с учетом потребностей (заявок) подразделений и возможностей предприятия

Операции, выполняемые руководителем предприятия:

- Утверждение проекта бюджета
- Доведение бюджетных лимитов до уполномоченных распорядителей бюджетных лимитов

Заявка на расходные материалы



Операции, выполняемые сотрудником подразделения:

- Ввод заявки на расходные материалы (ценности и материалы выбираются из общего классификатора)

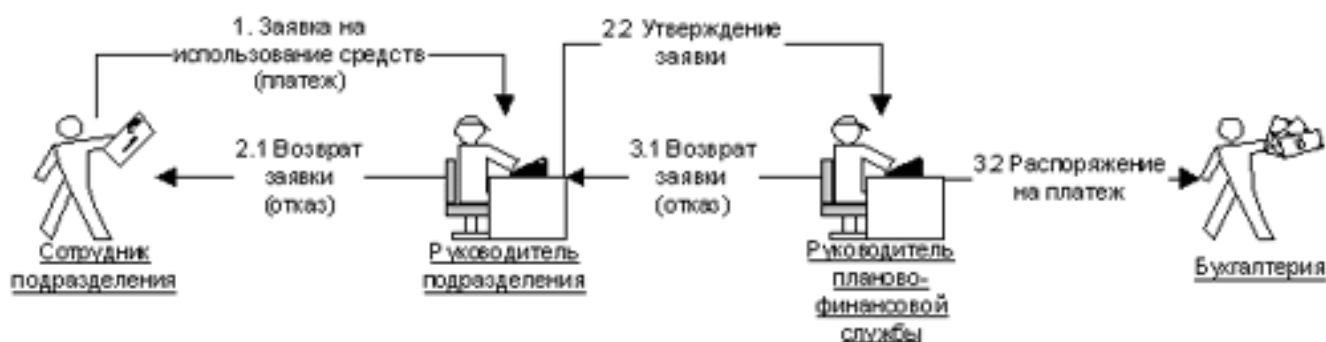
Операции, выполняемые руководителем подразделения:

- Просмотр заявок, введенных сотрудниками подразделения
- Сопоставление заявок с бюджетными лимитами
- Корректировка количества запрошенных ценностей и утверждение заявки либо отклонение заявки с указанием причины
- Передача заявки ответственному работнику хозяйственного управления

Операции, выполняемые ответственным работником хозяйственного управления:

- Контроль соответствия поступивших заявок бюджетным лимитам
- Удовлетворение заявки либо отклонение заявки с указанием причины
- Распоряжение на выдачу ценностей и материалов (выдача осуществляется работником склада)

Лист визирования затрат (заявка на использование бюджетных средств)



Операции, выполняемые сотрудником подразделения:

- Ввод заявки на использование бюджетных лимитов (платеж)

Операции, выполняемые руководителем подразделения:

- Просмотр заявок, введенных сотрудниками подразделения
- Сопоставление заявок с бюджетными лимитами
- Передача заявок в планово-финансовую службу предприятия либо отклонение заявки

Операции, выполняемые руководителям планово-финансовой службы предприятия:

- Контроль соответствия поступивших заявок бюджетным лимитам
- Удовлетворение заявки либо отклонение заявки с указанием причины
- Распоряжение в бухгалтерию (с возможным автоматическим экспортом информации в систему бухгалтерского учета)

Операции, выполняемые бухгалтерией:

- Ввод платежного поручения
- Отправка платежного поручения в банк