

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Чулкова Г.В.

ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Учебное пособие

38.03.01 Экономика

Смоленск 2022

УДК 658.5
ББК 65.290я73
Ч-89

Рецензент: Миронкина А.Ю., к.э.н., доцент кафедры управления производством ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

Чулкова Галина Васильевна

Ч-89 Организация бизнес-процессов: учебное пособие / [сост. Г.В. Чулкова]. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2022. 114 с.

В учебном пособии представлены основы бизнес-процессов, классификация и идентификация бизнес-процессов, инструменты анализа проблемы бизнес-процессов и инструменты совершенствования бизнес-процессов, понятие, виды и методы оптимизации бизнес-процессов, ключевые показатели бизнес-процессов.

Учебное пособие предназначено для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика, изучающих дисциплину «Организация бизнес-процессов».

Печатается по решению научно-методического совета ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА (протокол № 3 от 26 декабря 2022 года)

УДК 658.5
ББК 65.290я73

©Чулкова Г.В., 2022
©ФГБОУ ВО
Смоленская ГСХА, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	5
1.1. Понятие и сущность бизнес-процесса	6
1.2. Классификация бизнес-процессов.....	11
1.3. Идентификация бизнес-процессов	15
Контрольные вопросы.....	20
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	22
2.1. Инструменты анализа проблемы бизнес-процессов	23
2.2. Инструменты совершенствования бизнес-процессов.....	29
Контрольные вопросы.....	45
ГЛАВА 3. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	48
3.1. Понятие и виды оптимизации бизнес-процессов.....	49
3.2. Ключевые показатели бизнес-процессов	60
3.3. Методы оптимизации бизнес-процессов	64
Контрольные вопросы.....	79
ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	82
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ	95
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	105
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	106
ГЛОССАРИЙ	107

ВВЕДЕНИЕ

Организация бизнес-процессов объединяет мероприятия по установлению их внутренней структуры (технологической, временной, пространственной, организационной) с учетом конкретных условий компании для определенной области. Результатом является план, модель, описание процессов как основа для их реализации. В мероприятия по организации входят: определение хода процесса и организационной структуры, определение ресурсов, установление руководства, формирование процессных данных и документов, разработка информационного обслуживания и другие аспекты.

Учебное пособие состоит из трёх глав, в которых рассматриваются как теоретические и методологические вопросы организации бизнес-процессов, так и представлены основные организационные инструменты бизнес-процессов. Особое внимание уделяется современным технологиям оптимизации бизнес-процессов.

В первой главе «Основы бизнес-процессов» рассмотрены понятие и сущность бизнес-процесса, классификация бизнес-процессов, схема окружения бизнес-процесса, документирование и индентификация бизнес-процессов на основе функциональной структуры организации.

Во второй главе «Организационные инструменты бизнес-процессов» дано общее описание организационных инструментов, выделены инструменты анализа проблем бизнес-процессов, раскрыты инструменты совершенствования бизнес-процессов.

В третьей главе «Оптимизация бизнес-процессов» раскрыты основные пути оптимизации бизнес-процессов, отражены формализованные универсально-принципиальные методы, представлены основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.

Учебное пособие предназначено для студентов очной, очно-заочной, заочной форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль Экономика предприятия АПК.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об основах и окружении бизнес-процессов

Задачи – представить студентам основы знаний о понятии и сущности бизнес-процесса, их классификации и идентификации.

Перечень учебных элементов раздела

Определение бизнес-процесса. Схема окружения бизнес-процесса. Характеристики первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса.

Бизнес-процессы первичные. Бизнес-процессы поддерживающие (вспомогательные). Бизнес-процессы развивающиеся. Основные бизнес-процессы. Сопутствующие бизнес-процессы. вспомогательные бизнес-процессы. Обеспечивающие бизнес-процессы. Бизнес-процессы управления. Бизнес-процессы развития. Взаимосвязь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления. Характеристика и отличительные особенности основных бизнес-процессов. Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов. Типовая структура бизнес-процессов управления.

Документирование бизнес-процесса. Подходы идентификации. Идентификация бизнес-процессов на основе функциональной структуры организации. Идентификация «сквозных» бизнес-процессов на основе конечных продуктов или услуг. Составление списка ключевых бизнес-процессов. Выделение последовательности элементов бизнес-процессов. Картирование взаимосвязей. Составление блок-схемы бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов: модель цепочки добавления ценности, модель IBL, 13-процессная модель. Способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

1.1. Понятие и сущность бизнес-процесса

Понятие бизнес-процесс содержит два элемента: бизнес и процесс. Рассмотрим сначала элемент процесс. Вот одно из базовых определений процесса: «... — некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход».

Теперь к слову процесс нужно добавить слово бизнес, чтобы отличить бизнес-процесс от других процессов, идущих в компании. Понятие бизнес-процесс можно определить по-разному. Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

Анализ проблем позволил создать основу для внесения изменений, которые произошли в последние несколько лет. В настоящее время предприятие рассматривается не как совокупность отделов, а как совокупность бизнес-процессов. Вот аргументы для такого перехода:

- каждый процесс имеет потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей;
- создание ценности по отношению к конечной продукции сосредоточено в производственных процессах;
- определение границ рассматриваемого процесса, а также поставщиков и потребителей, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить;

- при управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами, снижается риск субоптимизации;
- при назначении владельцев процессов, ответственных за процесс, удастся избежать распределения ответственности по фрагментам, что часто бывает на специализированных предприятиях;
- управление процессами позволяет создать лучшие основания для контроля времени выполнения работ и ресурсов.

Большинство из этих элементов основано на том, что каждый отдельный процесс имеет поставщика и потребителя, как это показано на рис. 1. Эта модель поставщик/потребитель — центральная для понимания процессного подхода.



Рисунок 1 – Поставщик – Процесс -Потребитель

Первым шагом описания бизнес-процесса является описание его окружения, которое представляет совокупность входов и выходов бизнеспроцесс 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. При описании окружения бизнес-процесса рекомендуется построить его графическую схему, приведенную на рисунке 2.

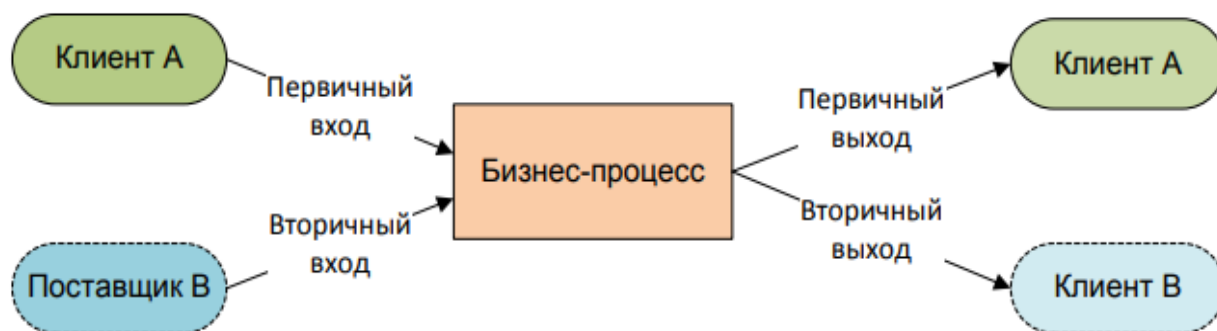


Рисунок 2 – Схема окружения бизнес-процесса

При описании окружения бизнес-процесса его входы и выходы делят на два типа: первичные и вторичные; их характеристики приведены в табл. 1.

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.

Таблица 1 – Характеристики входов-выходов бизнес-процессов

Элемент	Определение и характеристики
Первичный выход	Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс. Определяется целью, назначением бизнес-процесса.
Вторичный выход	Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами. Не является основной целью бизнес-процесса.
Первичный вход	Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса — заказ клиента, план закупок и т. д.
Вторичный вход	Потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса — стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.

Бизнес-процесс на предприятии – это управляемый процесс преобразования входных объектов с помощью специальной бизнес-системы в исходящий результат, обеспечивающий эффективное функционирование предприятия, его долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие в нестабильных рыночных условиях.

Бизнес-система, являясь частью бизнес-процесса, включает в себя взаимосвязанные процессы различного характера, которые по определенной технологии преобразуют входные объекты в исходящий результат, представляющий экономическую ценность для целевого рынка.

Оптимизация бизнес-процессов является одной из основных задач предприятия. Предприятие, которое стремится к оптимизации своих бизнес-процессов, называется процессно-ориентированным.

Можно выделить следующие базовые характеристики бизнес-процесса:

- ✓ стоимость бизнес-процесса, то есть стоимостная величина ресурсов, потребляемых при его осуществлении (стоимость бизнес-процесса стремятся, как правило, минимизировать, чтобы добиться конкурентного преимущества в затратах);

- ✓ длительность бизнес-процесса, определяющая период, в течение которого входные объекты преобразуются в исходящий результат (длительность бизнес-процесса стремятся минимизировать, чтобы увеличить скорость реализации бизнес-процесса);

- ✓ эффективность бизнес-процесса, то есть достижение экономического эффекта от осуществления бизнес-процесса на предприятии;

- ✓ качество бизнес-процесса, то есть получение такого исходящего результата, который обеспечивал бы полное удовлетворение потребностей целевого рынка;

- ✓ владелец бизнес-процесса — лицо, ответственное за принятие управленческих решений в рамках конкретного вида деятельности

предприятия, владельцем бизнес-процесса может выступать, например, руководитель производственного подразделения или финансовый директор.

Следует отметить, что если первые три характеристики важны для владельца бизнес-процесса, то четвертая характеристика важна для конечного потребителя. Исходя из рассмотренных определений, можно сделать вывод, что главной характеристикой бизнес-процесса является направленность на создание конечного продукта с целью удовлетворения потребностей целевого рынка. Поэтому бизнес-процесс – это, как правило, множество вложенных бизнес-процессов, которые заканчиваются созданием продукта, необходимого целевому рынку. Этот продукт может быть товаром, услугой, работой, информацией и т. п. Описание бизнес-процессов осуществляется для регламентации, оптимизации автоматизации деятельности предприятия.

Бизнес-процесс может иметь несколько выходов и пересекать организационные границы, то есть может протекать поверх барьеров, существующих между подразделениями предприятия, а также между различными предприятиями, связанными отношениями «поставщик — потребитель». Распространена ситуация, когда бизнес-процесс не зависит от формальной организационной структуры предприятия.

Для понимания сущности бизнес-процесса используют следующие уточняющие понятия:

- вход бизнес-процесса — комплектация и поставки входящего объекта;
- выход бизнес-процесса — выбытие исходящего результата в виде информации, продукта, работы, услуги;
- границы бизнес-процесса — исходные и конечные точки фиксации процесса;
- граница входа бизнес-процесса — предшествует первому шагу процесса;
- граница выхода бизнес-процесса — размещается за последним шагом процесса;

- первичный вход бизнес-процесса — основной входящий объект (ресурс);
- вторичный вход процесса — поддерживающий входящий объект (ресурс);
- первичный выход процесса — основной исходящий результат процесса;
- вторичный выход процесса — побочный исходящий результат процесса.

1.2. Классификация бизнес-процессов

Существует много способов классификации бизнес-процессов. Многие ведущие компании, используя процессную ориентацию, провели анализ своей работы и определили список своих основных бизнес-процессов. Например, такая работа проведена компаниями *Xerox* и *IBM*. Оказалось, что их списки содержат разное число основных бизнес-процессов. Следовательно, эти списки отражают конкретные задачи, решаемые отдельными компаниями.

В то же время другие заинтересованные организации выполнили ту же работу, но с более общих позиций. Цель — составление достаточно общего списка основных бизнес-процессов, который бы отражал интересы большого числа других компаний. Двумя основными исполнителями в этой группе были Международный центр сбора и анализа бенчмаркинговой информации (*IBC — International Benchmarking Clearinghouse*) в Хьюстоне и Европейский фонд управления качеством (*EFQM*).

Моделирование работы предприятий и, как часть этой задачи, определение списков бизнес-процессов выделилось в отдельную самостоятельную область исследований, которой занимаются много ученых. Например, исследователи из *Плимутского университета (США)* разработали иерархию бизнес-процессов, которая имеет пять уровней. В этой иерархии процессы делятся на три основные группы: «производство», «управление» и «поддержка».

Более простой и более прикладной подход был предложен в результате выполнения норвежского проекта *ТОРР по сравнительному бенчмаркингу*. Эта программа по разработке методов повышения продуктивности производства выполнялась под управлением организации *NTNU/SINTEF*, находящейся в Трондхейме. В результате для создания предпосылок к разработке методов самооценки и сравнительного бенчмаркинга была предложена структурная схема бизнес-процессов. Все процессы были поделены на первичные и поддерживающие (вспомогательные) в соответствии с теорией Портера о цепочках ценности. Некоторые из поддерживающих процессов были потом выделены в отдельный класс – процессов развития.

Эти три группы процессов определяются следующим образом:

- Первичными процессами называются основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками.

- Поддерживающие (вспомогательные) процессы не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом.

- Развивающиеся процессы — это такие процессы, которые позволят создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Примеры: разработка продукции и развитие поставщика.

Результаты, полученные при выполнении проекта *ТОРР по сравнительному бенчмаркингу*, получили дальнейшее развитие при выполнении программы *ENAPS* (Европейская сеть изучения перспективных показателей). Эта программа финансируется Европейской Комиссией. Программа предназначена для создания базы данных для европейской системы сравнительного бенчмаркинга. В результате выполнения работ по программе *ENAPS* были приняты другие названия групп бизнес-процессов, а не те, что в *ТОРР* программе. Первичные бизнес-процессы были названы собственно

бизнес-процессами. Они были разбиты на четыре подгруппы основных процессов. Две другие группы процессов были названы вторичными процессами, которые в свою очередь делятся на группы процессов поддержки и процессов развития. На рисунке 3 показана общая структурная схема процессов, разработанная в рамках программы ENAPS, а также ее составляющие.



Рисунок 3 - Бизнес-процессы в ENAPS

Бизнес-процессы, осуществляемые на предприятии, представляют собой целостную систему. В данной системе бизнес-процессы не только взаимосвязаны между собой, но и порождают положительные системные

эффекты от совместного функционирования, которые выражаются в качественном исходящем результате, получении прибыли, достижении эффективности деятельности предприятия и его высокой конкурентоспособности. Для управления бизнес-процессами на предприятии важно знать их основные виды.

Бизнес-процессы в зависимости от их места в организационной структуре предприятия подразделяются на:

- горизонтальные бизнес-процессы, которые отражают взаимодействие элементов процесса по горизонтали;
- вертикальные бизнес-процессы, которые отражают взаимодействие элементов процесса по вертикали;
- интегрированные бизнес-процессы — процессы, которые отражают взаимодействие элементов процесса по вертикали и по горизонтали.

В зависимости от места в управленческой структуре выделяют:

- бизнес-процессы верхнего уровня управления — процессы, направленные на реализацию целей верхнего звена управления;
- бизнес-процессы среднего уровня управления — процессы, направленные на реализацию целей среднего управленческого звена;
- бизнес-процессы нижнего уровня управления — процессы, направленные на реализацию целей нижнего звена управления предприятия.

Бизнес-процессы в зависимости от их предназначения подразделяются на:

- операционные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение реальных операционных задач, связанных с созданием продукта и его реализацией;
- поддерживающие бизнес-процессы, обеспечивающие исполнение операционных и управленческих бизнес-процессов предприятия;
- управляющие бизнес-процессы, обеспечивающие управление деятельностью предприятия.

Бизнес-процессы также можно классифицировать по охвату функциональных областей — от закупочной логистики и производственных процессов до маркетинга и управления интеллектуальным капиталом.

1.3. Идентификация бизнес-процессов

Прежде чем начать документирование бизнес-процесса, убедитесь в том, что этот процесс идентифицирован. В ряде случаев это может оказаться непростой задачей, так как не всегда очевидно, в каком именно процессе задействован тот или иной отдел предприятия, имеющего структуру, выстроенную по функциональному принципу. Чтобы разобраться в ситуации, рассмотрим два дополняющих друг друга подхода, предложенных Д. Пеппардом в работе.

Первый и самый простой подход — составить список всех бизнес-процессов, которые предположительно имеют ключевое значение для организаций. Эта работа часто основывается на уже существующих, ранее составленных описаниях процессов или процедурах, выполненных в свое время, например, для сертификации предприятия в соответствии со стандартом ИСО 9000 или для других целей.

Второй, более плодотворный и систематический подход — выделение следующей последовательности элементов:

- стратегия предприятия, которая определяется и формируется:
- заинтересованными сторонами (т.е. организациями, институтами или частными лицами, имеющими легитимный интерес к организации ее бизнес-процесса), которые:
 - имеют определенные ожидания в отношении продукции или услуг, поставляемых организацией благодаря:
 - бизнес-процессам, с помощью которых производят эту продукцию и услуги, а также поддержку и возможность их производства.

Проходя эту последовательность элементов по очереди, гораздо проще идентифицировать бизнес-процессы и понять, что надо для оправдания ожиданий заинтересованных сторон.

Важно, чтобы каждое предприятие имело четкую формулировку своей стратегии. Если этого нет, то нет и готовности перейти на процессную ориентацию.

Если же стратегия сформулирована четко, то выявить заинтересованные стороны можно довольно легко, даже если в их число входят не только очевидные (например, потребители). Важные заинтересованные стороны — это еще собственники, сотрудники, поставщики, правительство, местное сообщество и т.д. Все заинтересованные стороны имеют определенные ожидания в отношении организации.

Определение этих ожиданий обычно упрощает ситуацию, даже если иногда возникают взаимодействия заинтересованных сторон.

Когда же все эти ожидания определены и ранжированы с учетом предпочтений по степени важности, можно приступить к идентификации бизнес-процессов, которые реализуются для выполнения этих ожиданий.

При движении в обратном направлении от выхода к заинтересованным сторонам через первичные и поддерживающие процессы и их входы, некоторое напряжение появляется в бизнес-процессах. Даже если какой-либо бизнес-процесс не принимается во внимание этим подходом, хотя и действует в организации, то это фактически тоже самое. Если его опустить из рассмотрения, ничего не изменится.

После того, как были определены ключевые бизнес-процессы, можно приступать к реальной работе по документированию каждого отдельного процесса. При документировании процесса может пригодиться следующая процедура:

Дайте определение процессу и опишите его качественно. Желательно с использованием анализа, который называется картированием взаимосвязей. Это предполагает ответы на вопросы вроде:

Кто потребитель бизнес-процесса и что служит его выходом?

Кто поставщик этого процесса и что служит его входом?

Какие требования предъявляются ко входу и выходу этого процесса?

Каков внутренний поток действий этого процесса?

Эффективность и взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии достигается за счет грамотного управления. Управление бизнес-процессами — это часть управления экономической деятельностью на предприятии, которая с функциональной точки зрения заключается в осуществлении следующих функций:

- планирование бизнес-процессов;
- организация бизнес-процессов;
- анализ бизнес-процессов;
- контроль бизнес-процессов;
- реинжиниринг бизнес-процессов.

Планирование бизнес-процессов заключается в определении значений показателей и параметров элементов бизнес-процессов для обеспечения эффективности экономической деятельности предприятия с учетом ограниченности ресурсов. Особенность функции планирования бизнес-процессов заключается в том, что планирование показателей и параметров элементов бизнес-процессов предприятия осуществляется исходя из множества различных факторов: рыночной конъюнктуры, технических возможностей, технологического развития, уровня конкуренции и т. д. Планирование тесно связано с результатами прогнозирования условий будущего функционирования бизнес-процессов.

Организация бизнес-процессов на предприятии предполагает структурирование объекта управления бизнес-процессами, определение прав и обязанностей соответствующих подразделений, распределение полномочий и ответственности между менеджерами, ответственными за управление бизнес-процессами. В процессе реализации функции организации бизнес-процессов достигаются соответствие и интеграция его содержательной и функциональной сторон с действующей структурой системы управления на предприятии.

Функция анализа бизнес-процессов предполагает осуществление на основе аналитических методов периодической оценки экономического,

технического, технологического, организационного состояния бизнес-процессов предприятия, а также оценки соответствия входящих объектов и исходящих результатов запланированным значениям, степени удовлетворенности целевого рынка качеством исходящих результатов. В процессе анализа выявляются проблемы в управлении бизнес-процессами предприятия, направления реинжиниринга бизнес-процессов, уровень выполнения плановых показателей и пр.

Сущность функции контроля бизнес-процессов состоит в том, чтобы своевременно определить, насколько реальные бизнес-процессы отклоняются от запланированных показателей и параметров, установить причины таких отклонений и оперативно реагировать на их возникновение. Реализация этой функции управления бизнес-процессами связана с созданием системы внутреннего контроля для обеспечения эффективного использования средств предприятия. Основными элементами системы контроля бизнес-процессов являются процедуры и методы контроля, перечень контролируемых показателей, технические контролирующие устройства, состав ответственных и т.п.

Необходимо отметить, что в настоящее время бизнес-процессы часто подвергаются радикальным изменениям, вызванным влиянием факторов внутренней и внешней среды, поэтому одним из достаточно новых подходов к управляемому изменению бизнес-процессов является их реинжиниринг.

Реинжиниринг бизнес-процесса (от англ. engineering — проектирование) означает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия с целью достижения существенного улучшения ключевых показателей экономической деятельности предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов актуален для предприятий, функционирующих в нестабильном рыночном окружении, поскольку именно нестабильность внешней среды обуславливает быструю и значительную трансформацию бизнес-процессов для обеспечения адекватной реакции предприятия на постоянные изменения рыночного окружения.

Реинжиниринг бизнес-процессов отличается от известных в последние десятилетия методов постепенного совершенствования работы предприятия и по сути своей требует от предприятия внедрения методов стратегического менеджмента, которые позволят на основе разработанной стратегии эффективно осуществить реинжиниринг бизнес-процессов и, как следствие, повысить эффективность экономической деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Реинжиниринг бизнес-процессов подразумевает их перепроектирование с целью совершенствования многочисленных процессов, составляющих единый бизнес-процесс. Такое совершенствование происходит в результате отказа от неэффективных, излишних, морально устаревших процессов, в частности за счет передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий, увеличения производительности и экономии ресурсов, повышения качества исходящего результата и пр.

В ходе реинжиниринга бизнес-процессов существенной трансформации подвергается бизнес-система, представляющая собой ключевую составляющую бизнес-процесса, так как подлежит изменению сама технология превращения исходного объекта в исходящий результат.

Выделяют два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

- постепенный (пошаговый) подход к производимым в бизнес-процессах изменениям;
- ускоренный подход, предполагающий быстрые изменения в бизнес-процессах и приводящий к резким фундаментальным изменениям в планировании и организации бизнес-процессов.

Значительную роль в реинжиниринге бизнес-процессов играет мотивация персонала на технические, технологические, организационные и другие изменения бизнес-процесса, вызванные его реинжинирингом. Мотивация представляет собой деятельность, направленную на использование различных факторов, влияющих на деятельность персонала и учитывающих их

потребности, для повышения эффективности осуществления бизнес-процессов. Мотивация подразумевает формирование системы поощрений и санкций для персонала, участвующего в реинжиниринге бизнес-процессов, что должно повлиять на характер работы каждого сотрудника, его рабочее окружение.

Кроме того, формирование команд, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов, требует значительных инвестиций, необходимых для проведения первоначального анализа бизнес-процессов, их перепроектирования и последующего внедрения в практику функционирования предприятия.

Контрольные вопросы

1. Что такое бизнес-процесс?
2. Что такое окружения бизнес-процесса?
3. Проведите характеристику первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса.
4. Что включают в себя первичные бизнес-процессы?
5. Почему поддерживающие бизнес-процессы называют ещё и вспомогательными?
6. Что такое развивающиеся бизнес-процессы ?
7. Что такое основные бизнес-процессы ?
8. Что такое сопутствующие бизнес-процессы ?
9. Что такое вспомогательные бизнес-процессы ?
10. Что такое обеспечивающие бизнес-процессы ?
11. Что такое бизнес-процессы управления ?
12. Что такое бизнес-процессы развития ?
13. Покажите взаимосвязь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления ?
14. Дайте характеристику и отличительные особенности основных бизнес-процессов.

15. Дайте характеристики обеспечивающих бизнес-процессов.
16. Какова типовая структура бизнес-процессов управления ?
17. Что такое документирование бизнес-процесса ?
18. Назовите основные подходы идентификации.
19. Представьте идентификацию бизнес-процессов на основе функциональной структуры организации.
20. Раскройте идентификацию «сквозных» бизнес-процессов на основе конечных продуктов или услуг.
21. Как происходит составление списка ключевых бизнес-процессов ?
22. Как происходит выделение последовательности элементов бизнес-процессов ?
23. Что такое картирование взаимосвязей ?
24. Что такое составление блок-схемы бизнес-процесса ?
25. Перечислите типовые модели выделения бизнес-процессов.
26. Охарактеризуйте модель цепочки добавления ценности.
27. Раскройте модель IBV
28. Что такое 13-процессная модель ?
29. Какие существуют способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?

РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об организационных инструментах бизнес-процессов

Задачи – представить студентам основы знаний об инструментах анализа проблемы бизнес-процессов и инструментах совершенствования бизнес-процессов, таких как упрощение, идеализация, структурирование, анализ рабочих ячеек, контрольная карта, реинжиниринг, бенчмаркинг.

Перечень учебных элементов раздела

Критерии классификации инструментов бизнес-процессов. Основное назначение инструментов бизнес-процессов. Организационные инструменты для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Схема Исикавы «рыбий скелет». Способы её построения: анализ рассеивания, перечень причин. Карта процесса. Схема анализа коренной причины. Графики: поле корреляции, диаграмма рассеивания. Построение и интерпретация гистограммы. Граф связей: качественный и количественный. Принципы построения графа связей. Матричная диаграмма: типы и символы для обозначения взаимоотношений.

Упрощение: исключение бюрократии, устранение излишков, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла. Идеализация: использование идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического бизнес-процессов. Структурирование функции качества. Общий вид «дома качества». Символы, используемые для матрицы соответствий. Символы для обозначения элементов матрицы, размещенной на «крыше дома качества». Анализ рабочих ячеек: рабочая ячейка с поставщиком и потребителем, модель «Каноэ». Контрольная карта: статистическое управление бизнес-процессами. Типы контрольных карт и области их использования.

Построение контрольных карт. Интерпретация контрольных карт. Реинжиниринг. Систематический реинжиниринг и реинжиниринг с чистого листа. Процесс проведения реинжиниринга. Области для систематического реинжиниринга. Разработка бизнес-процесса с «чистого листа». Бенчмаркинг. Основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение: внутренний бенчмаркинг, конкурентный бенчмаркинг, функциональный бенчмаркинг, общий бенчмаркинг. Основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается: бенчмаркинг показателей, бенчмаркинг процесс, стратегический бенчмаркинг. Рекомендуемые комбинации типов бенчмаркинга. Результаты, достигаемые с использованием бенчмаркинга. Этические и правовые аспекты бенчмаркинга.

2.1. Инструменты анализа проблемы бизнес-процессов

Уяснив суть проблемы, нужно переходить к стадии идентификации непосредственных причин ее возникновения и к выработке соответствующих решений, т.е. к анализу проблемы. Граница между стадией понимания проблемы и стадией анализа проблемы — нечеткая, размытая. Для анализа проблемы можно использовать некоторые инструменты и методы из главы 6. В этой главе рассматриваются следующие инструменты:

- диаграмма причин и результатов;
- анализ коренной причины;
- график (поле коррекции, диаграмма рассеивания);
- гистограмма;
- граф связей;
- матричная диаграмма.

Диаграмма причин и результатов

(Схема Исикавы «рыбий скелет»)

Эта диаграмма — один из классических и наиболее широко распространенных инструментов решения задач управления качеством. Многие считают этот инструмент несколько старомодным, негибким и утомительным в использовании. Однако это весьма полезный инструмент, имеющий ряд сильных сторон.

Как отмечает Ролстадос, диаграмма причин и результатов предназначена для идентификации возможных причин проблем, также для планирования действий, направленных на их искоренение. До сих пор об этой диаграмме говорилось, как о чем-то единичном. На самом деле есть два типа диаграмм:

- «Рыбий скелет». Это традиционный способ составления таких диаграмм, где в результате получается чертеж внешне похожий на рыбий скелет. Есть два способа построения.

- 1). Анализ рассеивания. При этом анализируемая проблема изображена справа, у острия большой стрелки. Категории возможных причин представляются в виде ветвей, похожих на кости рыбьего скелета. Для каждой категории выявляются все возможные причины.

- 2). Перечень причин. При этом все возможные причины выявляются методом мозгового штурма и включаются в список в порядке поступления. Затем все эти причины разбиваются на категории и наносятся на схему. Конечный вид схемы получается одним и тем же вне зависимости от выбранного способа.

- Карта процесса. Этот тип схемы в большей степени предназначен для совершенствования именно бизнес-процессов. Главные шаги процессов, подлежащие улучшению, наносятся на схему. На каждом шаге процесса возникают проблемы, приводящие в итоге к снижению уровня показателей организации. Для каждого шага составляется отдельная диаграмма причин и результатов типа «рыбий скелет», которая выявляет все возможные причины снижения уровня показателей на этом шаге.

После составления отдельных диаграмм причин и результатов для каждого проблемного шага процесса проводится их совместный анализ. Идентифицируются причины, имеющие наибольшую важность. Для этих причин отыскиваются решения, которые могут уменьшить их негативное влияние на суммарный уровень показателей процесса.

Анализ коренной причины

Этот метод также известен, как карта «Почему? — Почему?» или «Пяти Почему?». Как следует из самого названия метода, его цель, как показано Б. Андерсеном и П. Петтерсеном, заключается в нахождении коренной причины рассматриваемой проблемы. Метод удобно использовать совместно с диаграммой причин и результатов. Для этого на диаграмме проводится анализ каждой идентифицированной причины. Нужно убедиться в том, что это действительно коренная причина возникновения рассматриваемой проблемы, а не симптом какой-нибудь другой проблемы, либо более глубокая причина проблемы более высокого уровня. Эту процедуру можно сравнить с процедурой очистки луковицы, где после снятия одного слоя кожуры обнаруживается еще один слой. И так до середины этой луковицы.

Процедура проведения анализа коренной причины заключается в следующем:

- 1) Определите отправную точку, т.е. проблему или причину высокого уровня, предназначенную для последующего анализа;
- 2) Методом мозгового штурма определите причины, соответствующие уровню более низкому, чем уровень отправной точки;
- 3) Для каждой идентифицированной причины поставьте вопрос: «Почему именно она служит причиной возникновения исходной проблемы?»;
- 4) После каждого нового ответа на поставленный вопрос задавайте его снова и снова до тех пор, пока никаких других ответов не останется. Возможно, это будет одна из коренных причин проблемы. Как показывает практика, обычно получается пять «Почему?». Список представления «5 Почему?» :

Почему? Обслуживание без склада

Почему? Малое время производства

Почему? Прогон партий малого объема

Почему? Слишком частые и быстрые смены поставок от поставщиков

Почему? Чересчур хорошие отношения с поставщиками

Если вопрос немного изменить и вместо слова «Почему?» поставить слова «Каким образом?», то рассматриваемый метод уже можно будет использовать для отыскания наиболее эффективного способа решения проблемы. Вообще говоря, этот анализ можно проводить по-разному. Работу метода удобно представить графически, если отслеживать причины различных уровней. В этом примере делается попытка отыскать пути уменьшения объема незавершенного производства в промышленной компании. Основной причиной оказались чересчур хорошие отношения с поставщиками. Если бы этот анализ коренной причины не был проведен, то компания могла бы придти к выводу, что решение проблемы — в прекращении складирования готовых изделий. Это могло бы иметь тяжелые последствия. С другой стороны, такую схему можно использовать для формирования целостной сети причин разного уровня.

График

Графиками можно пользоваться для установления связи между двумя переменными, Ролстадос. Этими переменными могут быть характеристики процесса, показатели или другие величины, которые обычно измеряются через определенные отрезки времени. Когда одна из переменных растет, то другая может также расти или снижаться или меняться случайным образом. Если есть основания считать, что обе переменные изменяются синхронно, то это может означать, что между ними есть связи, они влияют друг на друга. Например, мы можем обнаружить, что число дефектов растет с ростом объема сверхурочной работы. Однако всегда следует иметь в виду, что даже если и имеется некоторая степень синхронности изменения переменных, то это не означает безусловного наличия между этими переменными причинно-следственной

связи. Может оказаться, что есть третья переменная, которая вызывает такой эффект. В качестве примера можно привести факт: однажды было установлено наличие очевидной корреляции между изменениями индекса Доу Джонса и колебаниями уровня воды в Великих Озерах США в период с 1925 по 1965 год.

Степень корреляционной связи между рассматриваемыми переменными может изменяться от весьма положительной до весьма отрицательной. Между этими двумя крайними значениями лежат более умеренные положительные и отрицательные значения, а также случаи отсутствия корреляционной связи. На рисунке 4 показано несколько примеров различных графиков для различных степеней корреляции.

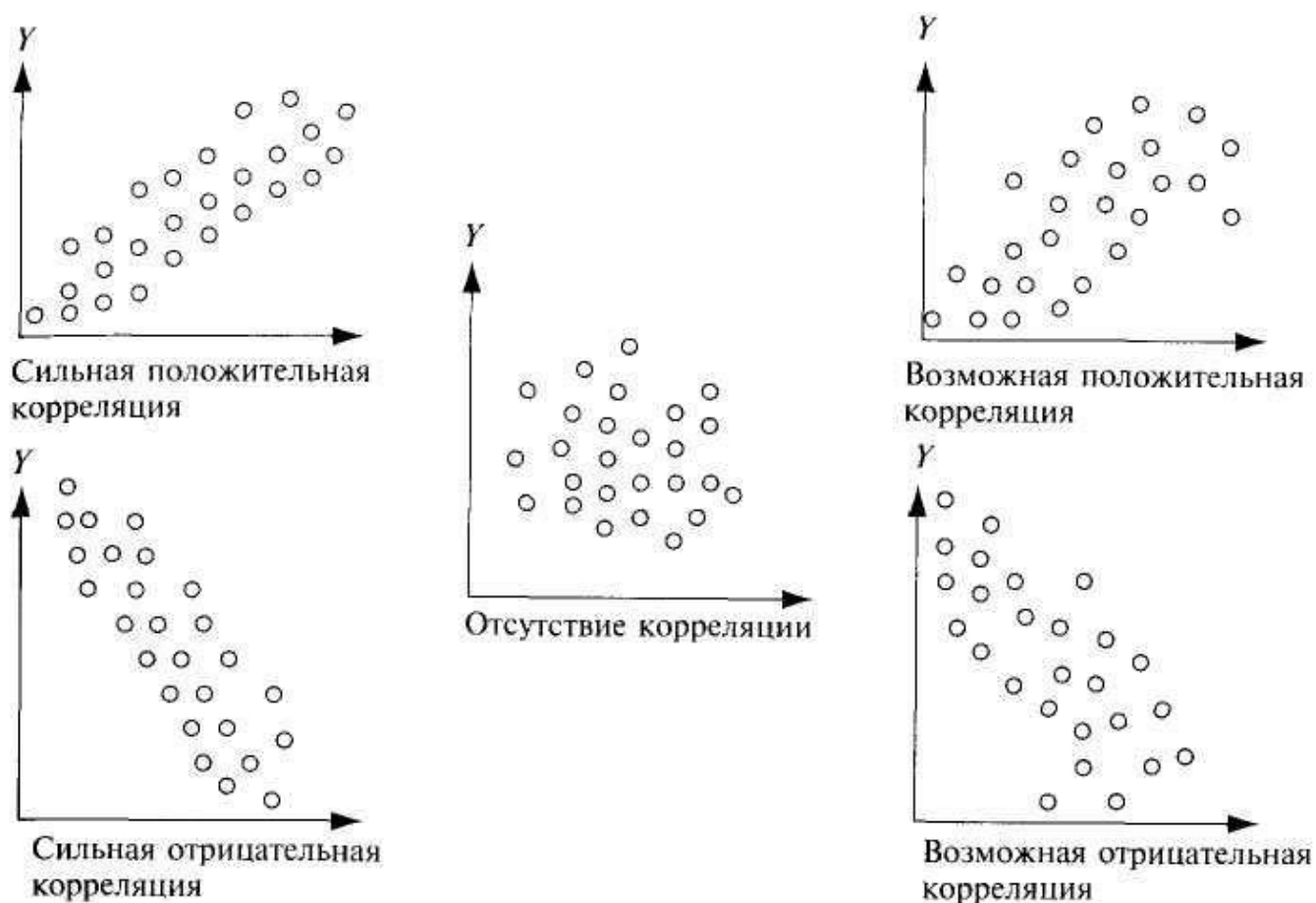


Рисунок 4 – Примеры точечных диаграмм для разных степеней корреляции (диаграмма рассеивания)

Гистограмма

Гистограмму также называют столбиковой диаграммой. Она используется для графического представления распределения значений или вариаций рассматриваемого показателя. В качестве показателя могут выступать самые разнообразные величины: длина, диаметр, продолжительность, затраты и т.д. Информацию, представляемую гистограммой, также можно дать в таблице.

Однако табличное представление затрудняет выявление каких-либо структур собранных данных. А вот графическое ее представление обычно сразу позволяет увидеть существенные связи. Рассмотренная ранее диаграмма Парето это фактически вариант гистограммы. Но в отличие от диаграммы Парето, которая дает графическое представление частоты наступления некоторого события, гистограмма показывает частоту попадания численного значения показателя в заданные интервалы.

Граф связей

Граф связей предназначен для идентификации логических причинно-следственных связей в комплексе в какой-либо особо сложной, критической ситуации. С помощью графа можно визуализировать эти связи. Есть два типа графов связей:

- Качественный граф связей;
- Количественный граф связей.

Качественный граф связей. В граф рассматриваемого типа нужно включать как проблемы, так и их причины разных уровней. Данная диаграмма очень похожа на традиционную диаграмму причин и результатов. Однако она больше подходит для решения сложных проблем.

Для построения качественного графа связей выполняются следующие действия:

1). Выделите все факторы, которые могут иметь отношение к рассматриваемой проблеме.

2). Без формирования мнения о зависимостях между факторами каждый из них свободно расположите в прямоугольнике в любом месте на листе бумаги.

3). Идентифицируйте все возможные мыслимые причинные взаимосвязи между каждым фактором и другими и покажите их стрелками на этом графе.

4). Классифицируйте факторы в зависимости от роли, которую они играют в причинно-следственной ситуации.

5). Сконцентрируйте ваши усилия по совершенствованию на устранении основных причин рассматриваемой проблемы.

Качественный граф можно построить с помощью компьютера. Рекомендуемая программа называется FPT for Windows. Она помогает пользователю строить различные схемы и диаграммы.

Количественный граф связей. Этот вариант графа изначально возник в связи с развитием бенчмаркинга. Он предназначен, в частности, для определения и оценки того, как многие показатели влияют друг на друга. Описание количественного графа дано Б. Андерсеном и П. Петтерсеном. Количественные графы связей можно, однако, использовать и для более общих целей, чем просто классификация показателей. В отличие от качественного графа, оценивающего зависимости между факторами, иногда проще количественный подход к определению роли различных факторов.

2.2. Инструменты совершенствования бизнес-процессов

Разнообразные инструменты классифицированы поразличным критериям. Более детальное описание каждого отдельного инструмента можно найти в последующих главах. Наиболее важные работы в этой области выполнены Эуне Асбьерном, Мидзуно, Ролстадосом, Свенсоном, Харрингтоном, Лолором, а также компанией Истман Кодак.

Как становится очевидным, существует много инструментов и методов совершенствования. Методы реализуются с помощью набора инструментов. Между многими инструментами имеются существенные различия. Была сделана попытка классифицировать инструменты, чтобы сделать их описание по возможности более простым. Классифицировать можно по нескольким критериям. Это:

- Влияние используемых инструментов на результаты;
- Требование ко времени и ресурсам для использования инструментов;
- Фокус на совершенствование или главная цель инструментов;
- Источник импульсов для совершенствования инструментов.

К счастью, мир не так прост, чтобы все эти инструменты можно было просто определить для каждого критерия и таким образом поместить их в правильные категории. Классификация выполнена по самым существенным признакам и совершенно ясно, что в ней есть исключения.

Основное назначение инструментов

Была сделана попытка классифицировать все инструменты по признаку их основного назначения, например, инструменты для идентификации проблем или инструменты для совершенствования. Некоторые инструменты могут использоваться для нескольких целей, но, как уже отмечалось, классификация основана на одной, самой существенной характеристике. Целостная модель совершенствования имеет и последующие шесть стадий. Последовательность описания инструментов соответствует порядку следования этих стадий.

Некоторые из инструментов уже были описаны ранее. Они могут помочь решению задачи определения приоритетов на первой стадии. Здесь надо оценить, какой же из бизнес-процессов или какая область прежде всего требуют улучшений. Инструментами для определения приоритетов мероприятий служат:

- Самооценка. Инструмент используется для получения общего представления об уровне показателей организации.

- Анализ трендов. Инструмент используется для оценки динамики уровня показателей организации после проведения самооценки.

- Диаграмма «паутина». Инструмент используется для сравнения уровня показателей собственной организации с конкурентами.

- Матрица показателей. Инструмент используется для анализа потребности в улучшении различных бизнес-процессов. Анализ основан на оценке важности процесса и его текущего уровня показателей.

- Тестирование критериев. Это вычислительный инструмент, который используется для выявления такого бизнес-процесса, который оказывает наибольшее влияние на критические факторы успеха.

- СФК. Инструмент, который в этой книге используется для обеспечения последовательного планирования совершенствования. При этом принимаются во внимание требования внешних потребителей и требования, которые налагаются стратегией самого предприятия.

После решения о том, какой же из бизнес-процессов надо в первую очередь усовершенствовать, следующий логический шаг — это документирование и понимание. На этой стадии инструменты для достижения цели такие:

- Картирование зависимостей.

- Блок-схема процесса. Она появилась как один из семи инструментов решения проблем.

- Критический инцидент. Этот инструмент предназначен для идентификации проблем в некоторой области или процессе.

- Контрольный листок. Еще один из семи инструментов решения проблем. Используется для сбора информации о процессе или о проблемной области.

- Диаграмма Парето. Еще один из семи. Инструмент предназначен для сортировки проблем и причин по важности.

Третья важная стадия в работе по совершенствованию — анализ проблемы. Некоторые инструменты, используемые на этой стадии:

- Схема причин и результатов. Снова один из семи инструментов решения проблем. Инструмент предназначен для идентификации причин возникновения проблем.

- Анализ коренной причины. Инструмент также имеет название схемы «Почему?-Почему?».

- График (поле коррекции). Один из семи. Инструмент предназначен для идентификации связей между явлениями.

- Гистограмма. Пятый из семи. Инструмент предназначен для наглядной сортировки информации о процессе.

- Граф связей (диаграмма связей). Один из семи инструментов менеджмента качества. Инструмент предназначен для установления связей между явлениями и их возможными причинами.

- Матричная диаграмма. Инструмент предназначен для графического изображения данных, для выявления связей и зависимостей.

Далее следует список некоторых инструментов, предназначенных для генерации идеи на четвертой стадии:

- Метод мозгового штурма. Это основной из рассматриваемых методов. Суть его заключается в том, чтобы генерировать как можно больше идей.

- Письменный вариант метода мозгового штурма. Этот метод близок к методу анкетирования Кроуфорда.

- Метод номинальных групп. Инструмент, который представляет собой более формализованный способ генерации идей.

- Диаграмма сродства. Инструмент предназначен для организации суждений или идей.

На пятой стадии работ используются методы, предназначенные для генерации задач совершенствования:

- Упрощение. Это название группы методов, предназначенных для упрощения бизнес-процессов, снижения потерь и повышения эффективности.

- Идеализация. Метод предназначен для построения идеального процесса, не связанного практическими ограничениями.

- СФК, объединенный с блок-схемой процесса. В этом случае метод предназначен для организации процесса разработки продукции, основанного на требованиях потребителя.

- Анализ рабочих ячеек. Инструмент предназначен для анализа отношений между потребителем и поставщиком на стыке отдельных ячеек в бизнес-процессе, что помогает улучшать интерфейс между ними.

- Статистическое управление процессом (СУП). Этот метод использует последний из семи инструментов решения проблем — контрольную карту.

- Реинжиниринг бизнес-процесса (РБП). Один из наиболее радикальных инструментов; рассмотрен далее.

- Бенчмаркинг. Метод предназначен для совершенствования путем обучения у других организаций.

На последней шестой стадии используются инструменты или методы, предназначенные для планирования внедрения улучшений и для задания целей:

- Дерево (иерархическая структура). Один из семи методов менеджмента качества. Инструмент используется для планирования проектов по внедрению усовершенствований.

- Блок-схема процесса принятия решений. Еще один из этих семи инструментов. Используется для предотвращения нежелательных событий.

- АМ анализ. Инструмент используется для задания амбициозных целей в действиях по совершенствованию.

- Анализ поля сил. Инструмент используется для выявления сил, выступающих как «за», так и «против» внедрения усовершенствований.

Масштаб перемен

Понятие масштаб перемен используется, когда нужно оценить глубину перемен в процессе, в организации и т.д., которых можно ожидать при использовании того или иного инструмента. Использование одних инструментов приводит лишь к незначительным коррекциям, другие

инструменты ведут к радикальной перестройке процессов. Среди инструментов, которые приводят к малым переменам, имеются:

- два набора по семь инструментов в каждом. Первый набор предназначен для решения проблем. Второй – для менеджмента качества;

- инструменты генерации идей;
- инструменты выявления критического инцидента;
- статистическое управление процессом (СУП).

Более существенных изменений можно ожидать от применения таких инструментов, как:

- упрощение;
- анализ рабочих ячеек;
- СФК.

Среди инструментов, которые приводят к самым большим изменениям, укажем:

- идеализация;
- реинжиниринг бизнес-процесса (РБП);
- бенчмаркинг.

Все три части ведут к перепроектированию процессов.

Потребности во времени и ресурсах

В этом разделе рассматривается вопрос о том, как выбор инструмента влияет на затраты времени и других ресурсов (например, на величину прямых затрат). Эти затраты организация должна предусмотреть для использования данного инструмента.

Нужны минимальные затраты, если выбраны такие инструменты, как:

- уже упомянутые два набора инструментов по семь инструментов в каждом. В одном наборе находятся традиционные инструменты, а в другом - новые;

- выявление критического инцидента;
- инструменты, предназначенные для генерации идей;

- идеализация.

Затраты среднего уровня надо предусмотреть при использовании следующих инструментов:

- анализ рабочих ячеек;
- упрощение;
- СУП;
- СФК.

Следующие два инструмента требуют наибольших ресурсов и приводят к наибольшим переменам:

- реинжиниринг бизнес-процессов (РБП);
- бенчмаркинг.

Источник импульсов к совершенствованию

Классифицировать по этому критерию очень просто: с одной стороны все ранее рассмотренные инструменты, с другой стороны – бенчмаркинг. У первых источник внутренний – свое предприятие. Бенчмаркинг стоит особняком, так как сама его идея заключается в получении импульса извне, от конкурента.

Организационные методы

В дополнение к специальным инструментам и методам, классифицированным выше, рассмотрим несколько методов, предназначенных для непосредственной организации работ. Эти организационные методы также могут оказаться полезными при совершенствовании. Вот они:

- создание межфункциональных команд;
- создание команд для решения проблем;
- создание кружков качества.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях

результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Приведенное определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий» и «бизнес-процесс»:

– под словом «фундаментальное» подразумевается «переосмысление текущих правил и положений ведения бизнеса», которые часто оказываются устаревшими, ошибочными или неуместными;

– «радикальное» изменение относится «ко всей существующей системе, а не к отдельным ее частям», т. е. это не поверхностные изменения, а отбрасывание всего старого и изобретение абсолютно новых процессов;

– «резкий» — подразумевает, что реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо увеличение показателей деятельности предприятия на 10-100%, а целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь «скачкообразного» улучшения показателей деятельности (500-1000% и более);

– «бизнес-процесс» определяется как система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы (результаты процесса), представляющие ценность для потребителей.

Иными словами реинжиниринг представляет собой форму реформирования предприятия, которая способствует резкому повышению эффективности его деятельности за счет переопределения бизнес-процессов, корректировки или замены используемой бизнес - модели. Сутью реинжиниринга является выделение основных бизнес-процессов предприятия, их детальное исследование и изучение, описание на общедоступном языке и анализ с целью дальнейшего преобразования.

Многие современные компании приходят к пониманию необходимости реинжиниринга с целью повышения общей эффективности бизнеса.

Этому дополнительно способствуют следующие факторы:

- необходимость представления инвесторам деятельности компании в международных стандартах описания бизнес-процессов;
- подготовка компании к сертификации по международной системе качества ISO;
- создания новых подразделений или направлений деятельности компании.

К основным преимуществам проведения реинжиниринга относятся:

- выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий;
- повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании;
- обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта;
- создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов.

Реинжиниринг необходим в следующих случаях:

1. В условиях, когда предприятие находится в кризисном состоянии. Она направлена на решение наиболее острых управленческих, экономических и финансовых проблем предприятия в краткосрочном периоде и рассматривается как один из инструментов антикризисного управления, результатами которого является создание условий для эффективного функционирования. В современных условиях такая ситуация характерна для большей части государственных и значительной части частных предприятий.

2. В условиях, когда текущее положения предприятия можно в целом признать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. В этом случае реинжиниринг может быть своевременной упреждающей реакцией на негативные изменения, которые пока еще не приобрели необратимого характера.

3. Реинжиниринг может быть проведен на благополучных, развивающихся предприятиях в целях отрыва от конкурентов и создания уникальных конкурентных преимуществ.

Иными словами можно выделить два вида реинжиниринга: реинжиниринг в условиях кризиса и стратегический реинжиниринг, потребность в котором возникает в случае наличия неблагоприятных прогнозов развития предприятия или с целью большего отрыва от конкурентов. Стратегический реинжиниринг является составной частью общей стратегии развития предприятия и служит одним из инструментов достижения его долгосрочных целей.

Условия успешного реинжиниринга и факторы риска

Экспертные оценки показывают, что около 50% проектов реинжиниринга заканчиваются неудачей. На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность.

Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлен

выполним, но и необходим для выживания компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

3. Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходим время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения. Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности руководителей, намного труднее понять то, что предлагает новая компания.

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг.

Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель

проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности и осознание результатов.

Естественно, некоторые из этих факторов, например, стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Типичные ошибки при проведении реинжиниринга

При проведении реинжиниринга встречаются следующие характерные ошибки.

1. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его. Это наиболее грубая ошибка, хотя довольно распространенная. Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют. Однако, потерпев неудачи с другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов. Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь. Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.

2. Несистемный подход к обновлению. Компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное. Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры,

заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.

При реинжиниринге часто повторяется следующий сценарий: менеджер верхнего уровня предлагает команде, осуществляющей реинжиниринг, совершить некоторое решительное преобразование существующего процесса. Команда, проанализировав последствия предложенное преобразования, показывает, что время выполнения процесса ускорит в 10 раз, его стоимость снизится в 20 раз и в десятки раз уменьшится количество ошибок. Подобная информация радует менеджера, однако, когда команда сообщает, что реализация нового процесса потребует новой системы оценки работ, объединения нескольких отделений, изменения стиля производственных отношений и пр., он говорит, что просит сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию. Подобная позиция менеджера ошибочна, потому что реинжиниринг – это именно «переделывание» компании.

3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждения. Другими словами, менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что происходит в их головах.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой. Компании с короткой историей

существования обычно свято чтут необходимость гарантировать ежеквартальные результаты, поэтому эти компании могут посчитать преобразования, связанные с реинжинирингом, весьма рискованными.

4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании. При реинжиниринге встречается следующая ситуация. Кто-то из менеджеров считает, что лучше синица в руках, чем журавль в небе, т.е. обещает без больших затрат и без перестройки, свойственной реинжинирингу, получить повышение эффективности работы на 10–20%. Выбор более легкого пути усовершенствования — оказывается довольно соблазнительным. Однако легкость эта кажущаяся: усовершенствования, как правило, усложняют существующий процесс, а их наслоения делают его малопонятным.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. По сути, даже положительный опыт не мотивирует руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников, обеспечению условий комфортной работы персонала в новых условиях. Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения.

Приведем пример. Довольно часто встречается такая ситуация. Компания определяет, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начинается, вместо всего процесса рассматривается лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Необходимо помнить, что задача

реинжиниринга – не укреплять, а разрушать существующие организационные границы.

5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации. Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, но могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровни по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов. Более того, радикальные преобразования существующего процесса могут привести к уменьшению влияния и авторитета того или иного менеджера среднего уровня. Менеджеры среднего уровня обычно много вкладывают существующий способ выполнения процесса, и их будущее, вызванное перестройкой процесса, может оказаться неочевидным. По этим причинам менеджеры среднего и нижнего уровня могут не только не способствовать реинжинирингу, но и препятствовать ему.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации. Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения. Наиболее важный компонент этих инвестиций – затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, т.к. время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проекта на проект.

7. Планирование момента начала мотивации. Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника. Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.

8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату.

Выражение «нельзя приготовить омлет, не разбив яиц» весьма точно отражает суть реинжиниринга. Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отступает, когда встречает сопротивление сотрудников, не довольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, т.к. противодействие – это естественная реакция на перемены. Правда, иногда сопротивление ошибочно рассматривается как первопричина неудач реинжиниринга. Но это заблуждение – первопричиной неудач является не реинжиниринг, а ошибки в управлении, которые не позволили предвидеть и учесть неизбежное сопротивление преобразованиям.

Проведение реинжиниринга создает определенное напряжение в атмосфере компании, и затягивать этот процесс весьма опасно. Опыт показывает, что 12 месяцев обычно достаточно для того, чтобы компания прошла путь от декларирования идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени приводят к тому, что сотрудники компании становятся нетерпеливыми, они тревожатся и сбивы с толку, начинают думать, что реинжиниринг — это очередная фальшивая программа преобразований.

Контрольные вопросы

1. Раскройте критерии классификации инструментов бизнес-процессов.
2. В чём заключается основное назначение инструментов бизнес-процессов?
3. Каковы организационные инструменты для принятия эффективных

экономических решений при организации бизнес-процессов?

4. Представьте схему Исикавы «рыбий скелет».
5. Каковы способы построения схемы «рыбий скелет» ?
6. Что такое карта процесса ?
7. Представьте схему анализа коренной причины.
8. Как применяется поле корреляции и диаграмма рассеивания ?
9. Как осуществляется построение и интерпретация гистограммы ?
10. Сто такое граф связей и каких видов он бывает ?
11. Назовите принципы построения графа связей ?
12. Раскройте сущность матричной диаграммы.
13. Какие символы используют в матричной диаграмме для обозначения взаимоотношений ?
14. Расскажите об исключении бюрократии, устранении излишков, анализе добавленной ценности, сокращении времени цикла, как элементах инструмента упрощение.
15. Как происходит использование идеализации для сравнения блок-схем идеального и фактического бизнес-процессов ?
16. Что такое структурирование функции качества ?
17. Представьте общий вид «дома качества».
18. Какие символы используют для матрицы соответствий ?
19. Какие символы используют для обозначения элементов матрицы, размещенной на «крыше дома качества» ?
20. Как происходит анализ рабочих ячеек ?
21. Что представляет собой рабочая ячейка с поставщиком и потребителем ?
22. Охарактеризуйте модель «Каноэ».
23. Представьте контрольную карту, как статистическое управление бизнес-процессами.
24. Раскройте типы контрольных карт и области их использования.
25. Как происходит построение и интерпретация контрольных карт ?
26. Что такое реинжиниринг?

27. В чём отличие систематического реинжиниринга и реинжиниринга с чистого листа?
28. Как протекает процесс проведения реинжиниринга ?
29. Назовите области для систематического реинжиниринга.
30. Как происходит разработка бизнес-процесса с «чистого листа» ?
31. Что такое бенчмаркинг ?
32. Назовите основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, с кем проводится сравнение ?
33. Что такое внутренний бенчмаркинг ?
34. Что такое конкурентный бенчмаркинг ?
35. Что такое функциональный бенчмаркинг ?
36. Что такое общий бенчмаркинг ?
37. Назовите основные типы бенчмаркинга в зависимости от того, что сравнивается ?
38. Что такое бенчмаркинг показателей ?
39. Что такое бенчмаркинг процесса ?
40. Что такое стратегический бенчмаркинг ?
41. Представьте рекомендуемые комбинации основных типов бенчмаркинга.
42. Какие результаты достигаются с использованием бенчмаркинга ?
43. Каковы этические и правовые аспекты бенчмаркинга ?

РАЗДЕЛ 3. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Цель – приобретение теоретических и практических навыков об оптимизации бизнес-процессов, как достижении наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса и в конечном итоге.

Задачи – представить студентам основы знаний о понятии и видах оптимизации бизнес-процессов, базовых и смешанных ключевых показателях бизнес-процессов и методах оптимизации бизнес-процессов.

Перечень учебных элементов раздела

Определение оптимизации бизнес-процессов. Основные пути оптимизации бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов с точки зрения производителя. Оптимизация бизнес-процессов с точки зрения клиента. Стоимостная оптимизация. Временная оптимизация. Качественная оптимизация. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Критерии приоритезации: важность бизнес-процесса; проблемность бизнес-процесса; возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса. Оценка важности бизнес-процессов. Оценка степени проблемности бизнес-процессов. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе. Матрица ранжирования бизнес-процессов.

Базовые и смешанные показатели бизнес-процессов. Показатели результативности бизнес-процесса. Показатели стоимости бизнес-процесса. Показатели времени бизнес-процесса. Показатели качества бизнес-процесса. Показатели фрагментации бизнес-процесса. Смешанные показатели бизнес-процесса: отношение показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса. Анализ ключевые показатели бизнес-процессов для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов.

Формализованные универсально-принципиальные методы: метод пяти вопросов; метод параллельного выполнения работ; метод устранения временных разрывов; разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;

уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса; согласование результатов с требованиями; интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса; минимизация устной информации; стандартизация форм сбора и передачи информации; организация точек контроля. Методы групповой работы: межфункциональные команды, команды решения проблем, кружки качества. Методы для уяснения сути проблемы: выявление критического инцидента, контрольный листок, диаграмма Парето. Методы генерации идей и достижения консенсуса: метод мозгового штурма, метод анкетирования Кроуфорда, метод номинальных групп. Основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия. Навыки обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.

3.1. Понятие и виды оптимизации бизнес-процессов

Первым шагом анализа бизнес-процессов является выбор наиболее приоритетных, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат. Для решения этой задачи используют следующие критерии приоритезации:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий — это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности предприятия в первую очередь нужно выбрать наиболее важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение даст наибольший результат.

Второй критерий — степень проблемности процесса. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на

приемлемом уровне, то в большинстве случаев необходимости в его приоритетной оптимизации нет. Следует отметить, что степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным (согласно классическому определению проблемы), а как разницу между ключевыми показателями, определяющими конкурентоспособность компании ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. То есть они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов следует рассмотреть и затраты, сопряженные с этими действиями. Таким образом, согласно третьему критерию нужно в первую очередь выбрать те процессы, улучшения которых можно провести с наименьшими затратами. Причем помимо финансовых затрат важно оценить и нефинансовые потери. Таковыми являются моральные «затраты», сопутствующие проведению изменений, «затраты», ведущие к возможному ухудшению психологического климата в организации и т. д. То есть в данном случае рассматриваются все негативные последствия, которые могут возникнуть при оптимизации процесса.

Оценка степени важности, проблемности и возможности проведения изменений для каждого бизнес-процесса дает механизм проведения их формального и объективного ранжирования и выбора наиболее приоритетных для последующего анализа и оптимизации.

Оценка важности бизнес-процессов

Первым шагом для определения важности бизнес-процессов является определение критических факторов успеха организации – КФУ. КФУ представляют собой наиболее важные стратегические цели предприятия (в количестве 7 ± 2), формируемые на основе его миссии. Это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, т. к. именно они определяют успех

или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

Критические факторы успеха предприятия определяются с учетом существующих и прогнозируемых тенденций развития отрасли. Компания должна знать свой сегмент рынка достаточно хорошо, чтобы определить, что является более, а что менее важным для успеха в конкурентной борьбе. Неправильное определение КФУ влечет за собой разработку ошибочных стратегий и может даже поставить под вопрос дальнейшее существование компании. Критические факторы успеха в разных отраслях и для разных бизнесов различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же организации под влиянием тех или иных изменений на рынке.

В общем случае КФУ должны отвечать следующим критериям:

- Являются самыми важными целями предприятия.
- Как правило, начинаются со слов «мы должны ...», например: «Мы должны иметь самую высокую скорость доставки среди предприятий нашей отрасли».
- Представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.
- Являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию. При этом каждый фактор, включенный в список, необходим для достижения миссии компании, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Здесь существует два подхода:

1. «Снизу вверх» или «от процессов к КФУ». Определяется, какие КФУ поддерживает тот или иной процесс.

2. «Сверху вниз» или «от КФУ к процессам». Для каждого КФУ определяются бизнес-процессы, их поддерживающие.

Второй проход помогает выявить процессы, которых в компании на данный момент не существует, но для реализации стратегии они необходимы. В

рамках второго подхода для каждого КФУ необходимо задать три взаимодополняющих вопроса:

– Какие бизнес-процессы должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении конкретного КФУ?

– Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на конкретный КФУ?

– Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному КФУ, но и важны для него?

Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки выделенным бизнес-процессам. Если какой-либо бизнес-процесс поддерживает определенный КФУ, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строки, ставят отметку. Максимальное количество отметок, соответствующее определенному бизнес-процессу, и, следовательно, максимальная степень важности процесса может быть от 0 до 7 (по количеству КФУ). В некоторых случаях целесообразно применять более тонкий метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому КФУ присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическими факторам успеха с учетом их веса.

Оценка проблемности бизнес-процессов

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно оценить по 5-бальной шкале все бизнес-процессы на предмет соответствия их текущего состояния желаемому, а также конкурентной ситуации в отрасли. Значение 1

присваивается самым результативным и эффективным процессам, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается процессам в неудовлетворительном состоянии, в которых имеется много проблем, и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать критерии, приведенные на рисунке 5.

Степень проблемности процесса	Критерии
Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Рисунок 5 – Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется провести их предварительную диагностику. В рамках проведения диагностики по каждому бизнес-процессу нужно сформулировать основные проблемы, оценить их силу на основе чего нужно определить экспертным путем степень проблемности бизнеспроцесса. Полученные результаты нужно свести и представить в виде таблицы.

Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень важности бизнес-процесса, а по горизонтальной — степень проблемности. Каждый процесс помещается в соответствующую ячейку матрицы (рисунок 6).

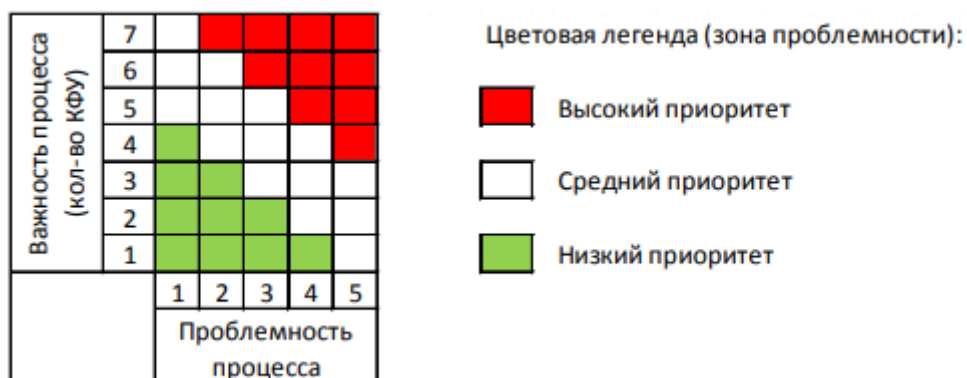


Рисунок 6 – Матрица ранжирования бизнес-процессов

Данная матрица имеет три зоны: зеленую, желтую и красную. Бизнес-процессы, которые попали в зеленую зону (левый нижний угол матрицы), являются наименее важными и их состояние можно охарактеризовать как приемлемое; на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали в красную зону ближе к верхнему правому углу, являются самыми важными и самыми

проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь.

Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов на практике осуществляется методом опроса топ-менеджеров компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, требующих ранжирования. Каждый топ-менеджер индивидуально заполняет анкету, в которой он оценивает степень важности всех выделенных процессов, после чего им нужно заполнить вторую анкету, в которой оценивается степень проблемности рассматриваемых бизнес-процессов. После заполнения двух анкет каждым руководителем, результаты обрабатываются, усредняются, и усредненный результат представляется на групповое совещание, где еще раз обсуждается.

В рамках группового обсуждения все должны прийти к единому мнению относительно важности и проблемности бизнес-процессов. Таким образом, этот метод в действительности лишен субъективизма, который мог бы возникнуть, если анкету заполнял бы лишь один человек. Кроме того, применение анкет позволяет формализовать ситуацию, провести ее эффективное обсуждение, согласовать и выработать единое командное мнение, что значительно повышает качество результатов данной работы.

Для совершенствования и реинжиниринга рекомендуется брать не более 3-4 бизнес-процессов при условии, что общее количество выделенных процессов составляет около 20 (соответствует распространенному принципу Парето). После того, как 20% приоритетных бизнес-процессов будут улучшены, и степень их проблемности станет ниже, они перейдут к левой границе матрицы ранжирования. Вслед за ними можно заняться улучшением следующих по степени проблемности процессов. Кажется, что через пять итераций все бизнес-процессы станут «хорошими» и перейдут к левой границе, а работа по оптимизации бизнес-процессов закончится.

На самом деле работа по улучшению бизнес-процессов в успешной организации никогда не заканчивается. Дело в том, что пока одни бизнес-

процессы улучшаются специалистами компании и передвигаются к левой границы матрицы ранжирования, другие бизнес-процессы ухудшаются и движутся в обратном направлении к правой границе. Данное обстоятельство вызвано двумя причинами. Во-первых, по мере функционирования бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы. Во-вторых, степень проблемности процесса определяется целевыми установками менеджеров, которые участвуют в опросе. Если руководство начинает повышать цели и нормативы ввиду своих амбиций или требований рынка, то автоматически повышается степень проблемности соответствующих бизнес-процессов.

Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

После разработки двумерной матрицы ранжирования нужно оценить бизнес-процессы по третьему критерию — критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется использовать следующий метод. Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть барьерами, мешающими проведению изменений, и при рассмотрении их разбивают на группы, основными из которых являются:

1. Группа барьеров «Финансы». Сюда относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений. К данным затратам относятся расходы, которые компания понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

2. Группа барьеров «Персонал». Сюда относятся ситуации, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со

стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. Сопротивление оказывается особенно сильным на начальной стадии реализации перемен, потому что некоторые люди чувствуют себя неуверенно и воспринимают преобразования как угрозу. Если преобразования насаждаются агрессивно, то они впадают в депрессию. Возникают конфликты, участники которых вспоминают «старое доброе время». В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации — уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и как следствие снижение производительности труда и проч.

Выделение и анализ стадий сопротивления переменам может помочь выработать меры по преодолению страха персонала перед изменениями.

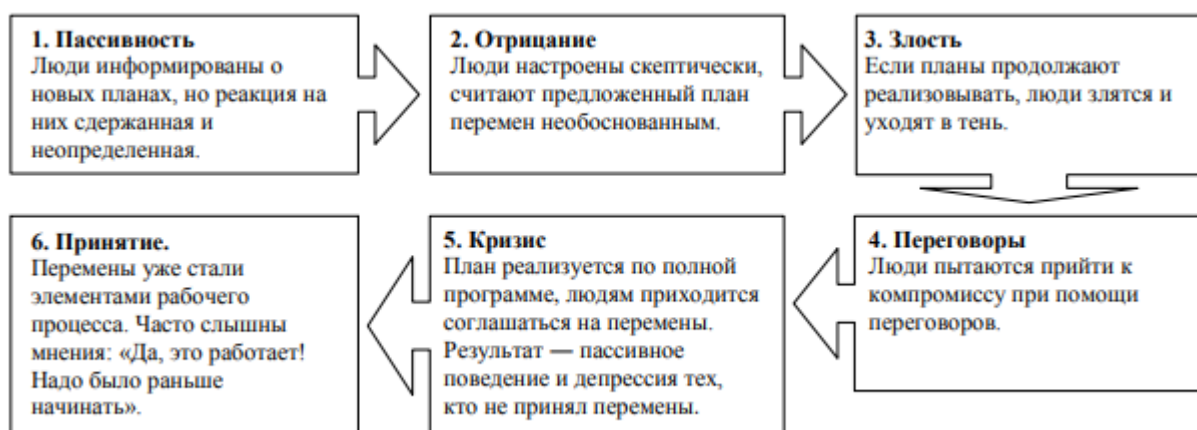


Рисунок 6 – Шесть стадий сопротивления переменам

Эти стадии необходимо своевременно замечать, чтобы принимать адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса руководство предприятия должно стремиться к пониманию и быть готовым выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию. Нужно быстро замечать изменения в настроении сотрудников и как можно быстрее двигаться к стадии принятия. Существует весьма значительное разнообразие методов преодоления

сопротивления изменениям, описанных в литературе по менеджменту и получивших практическое признание.

3. Группа барьеров «Законодательство». К группе барьеров «Законодательство» относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающих проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, и перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно оценить силу каждого барьера по шкале от одного до пяти. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную силу всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем. Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому ее привести к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе.

Ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений.

На практике построение и применение трехмерной матрицы ранжирования является непростой задачей. Поэтому задачу ранжирования и

выбора приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев решают с использованием таблицы ранжирования. Итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса, вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее степеней важности, проблемности и возможности проведения изменений. Напомним, что степень важности процесса измеряется по шкале от 1 до 7, а степени проблемности и возможности проведения изменений по шкале от 1 до 5. В результате полученная степень приоритетности бизнес-процесса может лежать в диапазоне от 3 до 17.

Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1–8) 1 — наименее важный 7 — наиболее важный	Проблемность (по шкале 1–5) 1 — наименее проблемный 5 — наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1–5) 1 — наименее возможно 5 — наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3–17) 3 — наименее приоритетный 18 — наиболее приоритетный

Рисунок 7 – Ранжирование бизнес-процессов

При оценке важности бизнес-процессов компании в ряде случаев может возникнуть критерий «прочая стратегическая важность процесса». Его сущность требует пояснения. Рассмотрим пример про доярку, которая имела три бизнеса: «Свиньи», «Куры» и «Коровы». Свиньи давали мясо, которое доярка продавала на рынке, куры несли яйца, которые доярка также продавала на рынке. Коровы давали молоко, и этот бизнес был убыточный, т.к. молоко быстро прокисало и доярке приходилось его за бесценок раздавать жителям деревни. Несмотря на это доярка от этого бизнеса не отказывалась. Когда ее спросили, почему она так поступает, она ответила: «Я коров люблю, любила и любить буду». Со слов доярки данный вид бизнеса давал ее прочую, нефинансовую ценность и соответственно обладал прочей стратегической важностью.

По аналогии с рассмотренным примером, некоторые бизнесы не приносят компаниям прибыли, но имеют некоторую прочую важность: получение или повышение статуса, имиджа на рынке, удовлетворение амбиций собственников и т.п.

3.2. Ключевые показатели бизнес-процессов

После определения приоритетных бизнес-процессов нужно приступить к их детальному описанию, анализу и оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что перед проведением детального описания бизнес-процессов необходимо сформулировать основные цели и критерии их оптимизации. На данном этапе это возможно сделать, используя результаты экспресс - диагностики деятельности компании, проведенной при определении степени проблемности бизнес-процессов.

Первоочередное планирование целей и критериев оптимизации необходимо для повышения эффективности проекта по улучшению процессов. У любого проекта на начальной стадии должна быть четко сформулированная и реальная цель.

Многие компании, реализующие проекты по улучшению бизнеспроцессов, допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде, на что после разработки детальных процессных схем будут обнаружены проблемы, сформулированы пути их решения и соответственно цели и критерии оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что данный подход неэффективен, т. к. бесцельное описание бизнес-процессов часто не дает никаких результатов и отнимает много времени и сил, что приводит в дальнейшем к отказу от проведения подобных работ. Более того, не сформулировав изначально цели и критерии оптимизации процесса, невозможно выбрать нужный подход и методологию описания, а также инструменты анализа и улучшения.

Итак, перед проведением описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов следует сформулировать цели и критерии их оптимизации. Цели и критерии оптимизации бизнес-процессов базируются на ключевых показателях процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации. Эти показатели могут быть сгруппированы в пять классов, см. рис. 8.

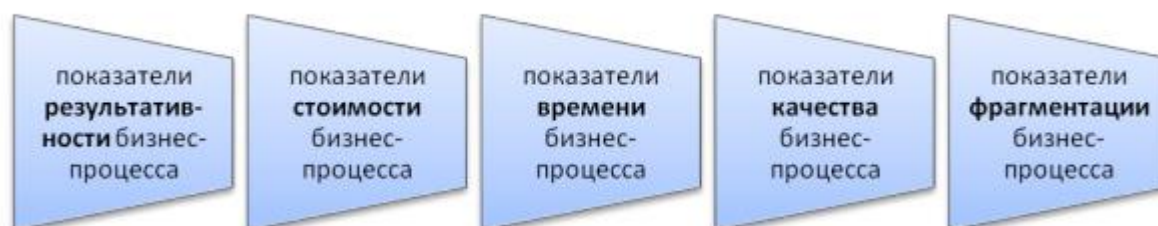


Рисунок 8 – Группы ключевых показателей бизнес-процессов

Показатели результативности бизнес-процесса

Первая группа показателей характеризует результативность бизнес-процесса. Если бизнес-процесс приносит деньги или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход. Для производственных процессов в качестве показателя результативности может использоваться объем производства продукции.

Для бизнес-процесса «Управление персоналом» в качестве показателя результативности используется показатель текучести кадров и т. д. Иными словами, данные показатели характеризуют продукт, который является выходом рассматриваемого процесса.

Показатели стоимости бизнес-процесса

Второй группой показателей бизнес-процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность предприятия, являются показатели, характеризующие стоимость процессов или величину потребляемых процессами издержек. Стоимость бизнес-процесса прямым или косвенным

образом определяет цену продукции и возможность более широкого охвата различных групп клиентов. Снижение издержек бизнес-процессов позволяет предприятию снизить свои операционные и финансовые риски и приобрести большую маневренность в конкурентной борьбе.

Показатели времени бизнес-процесса

В настоящее время длительность бизнес-процессов является одним из основных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия. Наиболее конкурентоспособными на рынке оказываются те компании, бизнес-процессы которых имеют наиболее короткие сроки исполнения с целью скорейшего удовлетворения запросов потребителей. По этой причине компании вынуждены снижать длительность своих основных бизнеспроцессов, в особенности процессов по обслуживанию клиентов. Подобные требования предъявляются и к управленческим процессам, что способствует принятию более своевременных решений, обеспечивающих выживаемость и конкурентоспособность организаций.

Одним из наиболее часто используемых при оптимизации бизнес-процессов временных показателей является показатель эффективности производственного или операционного цикла —MCE (ManufacturingCycleEffectiveness), рассчитываемый как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к длительности его общего цикла. Данный показатель всегда меньше единицы, поскольку в процессах существуют временные разрывы между отдельными операциями.

Показатели качества бизнес-процесса

Четвертной и наиболее широкой группой показателей бизнеспроцессов являются показатели качества. Важно подчеркнуть, что качество процессов можно измерить с помощью количественных показателей. Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны. Например, качество производственных бизнес-процессов

может измеряться как процент брака. Качество складских бизнес-процессов может измеряться, как процент пересортицы или ошибок при формировании заказов. Качество бизнес-процессов продаж может измеряться такими показателями как процент рекламаций, процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т. д.

Показатели фрагментации бизнес-процесса

В последнее время стал активно использоваться такой показатель, как степень фрагментации бизнес-процесса. Данный показатель является универсальным, может использоваться для измерения любых процессов и характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем.

Степень фрагментарности является причиной и определяет степень проблемности, результативность, стоимость, время и качество бизнес-процесса. Поэтому показатель фрагментарности является опережающим показателем и его отслеживание и уменьшение позволяет своевременно предвидеть и устранить негативные тенденции, выражающиеся в ухудшении вышерассмотренных показателей, определяющих эффективность и конкурентоспособность предприятия.

Смешанные показатели бизнес-процесса

Рассмотренные выше показатели результативности, стоимости, времени, качества и фрагментарности являются базовыми и на их основе могут создаваться новые, более сложные смешанные показатели, которые используются при оптимизации бизнес-процессов. Примерами смешанных показателей являются показатели, рассчитываемые как отношения показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса.

3.3. Методы оптимизации бизнес-процессов

Если владелец бизнеса владеет информацией по всем ключевым точкам, т.е. имеет полное вербальное и формальное описание своего бизнес-процесса, основные показатели (в т.ч. стоимостные и временные), тогда проще и объективнее будет определить пути анализа и оптимизации деятельности отдельного бизнес-процесса и всей связки бизнеса предприятия.

Оптимизация бизнес-процессов – достижение наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса и в конечном итоге. Это означает определение количественных и качественных показателей-эталонов, к которым должен стремиться владелец бизнеса и предприятие в целом, а также формулировку основных (а впоследствии и более детальных) шагов для достижения этих оптимальных результатов и другие действия. Таким образом, оптимизация бизнес-процессов – это и процесс, и итог деятельности.

Для классификации основных путей оптимизации бизнес-процессов предприятия можно воспользоваться критерием, позволяющим рассматривать оптимизацию с двух точек зрения – производителя и потребителя, так как процессноориентированное управление деятельностью предприятия, прежде всего, ориентированно на конечный результат и степень удовлетворенности клиента. Такая классификация достаточно условна, т.к. некоторые направления оптимизации бизнеса совпадают по своим целям и для клиента и для производителя (например, уменьшение цены).

Оптимизация БП с точки зрения производителя (дерево целей):

Стоимостная оптимизация

1. Увеличение выручки.
2. Увеличение прибыли.
3. Снижение себестоимости.
4. Снижение цены.
5. Снижение (увеличение) собственных средств (фондов, запасов и т.д.), установление баланса, с одной стороны, для оптимального использования

собственных резервов при необходимости и, с другой стороны, для уменьшения неоправданных большими накладными расходами собственных средств, которые не вовлечены в производственно-сбытовой оборот.

6. Снижение затрат на хранение товарно-материальных ценностей.

Временная оптимизация

1. Сокращение общей длительности производственного цикла.
2. Сокращение времени ожидания.
3. Сокращение времени оборачиваемости денежных средств.
4. Сокращение времени обслуживания клиента.

Качественная оптимизация

1. Качественное изменение показателей производственной, сбытовой, административной, хозяйственной, социальной и других видов деятельности: улучшение качества продукции, улучшение условий труда и т.д.

2. Повышение производительности.
3. Повышение качества обслуживания.

Оптимизация БП с точки зрения клиента (дерево целей)

1. Улучшение качества продукции;
2. Увеличение ассортимента для лучшего выбора;
3. Увеличение степени реагирования на индивидуальные запросы клиента;
4. Сокращение времени обслуживания.

На основе указанных деревьев целей (путей оптимизации) можно предложить некоторые направления по достижению этих целей:

Уменьшение затрат обуславливается следующими процессами:

- 1) устранением дублирования и рациональным перераспределением функций;
- 2) увеличением связности функций;
- 3) уменьшением документооборота;
- 4) обоснованием оптимального количества процедур документооборота.

Увеличение дохода обеспечивается:

- 1) рациональным перераспределением функций;
- 2) введением новых эффективных видов продукции или услуг;
- 3) применением эффективной системы управления и контроля, а также методического обеспечения;
- 4) применением оптимальных вариантов экономического взаимодействия объектов предприятия;
- 5) повышением качества принимаемых решений при:
 - управлении затратами;
 - управлении производственными, товарными, финансовыми потоками;
 - маркетинге рынка продукции, услуг или клиентов;
 - анализе конкурентов.

Методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три группы

1. Формализованные универсально-принципиальные методы основаны на применении обобщений из успешного опыта и формализованных принципов для построения эффективных бизнес-процессов.

Данные методы являются универсальными и они подходят для оптимизации любых бизнес-процессов для любого бизнеса и практически не зависят от его специфики.

Технология применения формализованных универсально-принципиальных методов анализа и оптимизации бизнес-процессов состоит из двух шагов. Первый шаг – предварительное изучение каждого формализованных универсально-принципиальных метода участниками рабочей группы по улучшению бизнес-процесса, и второй шаг – постоянный поиск мест их возможного применение в бизнес-процессе.

К формализованные универсально-принципиальные – методам относят:

- метод пяти вопросов;
- метод параллельного выполнения работ;
- метод устранения временных разрывов;
- разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;
- уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;

- согласование результатов с требованиями;
- интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса;
- минимизация устной информации;
- стандартизация форм сбора и передачи информации;
- организация точек контроля.

Применение некоторых формализованных универсально-принципиальных методов приводит к улучшению нескольких или всех базовых показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества. Тем не менее, для дальнейшего использования формализованных универсально-принципиальных методов удобно их разбить на группы в соответствии с теми базовыми показателями бизнес-процессов, на которые они преимущественно оказывают улучшающее воздействие.

2. Методы бенчмаркинга основаны на изучении, анализе и последующем копировании элементов процессов успешных компаний, занимающихся схожими видами деятельности. Претендентами на изучение и копирование их успешного опыта в первую очередь являются конкуренты лидеры. Практика показала, что в последнее время многие компании эффективно внедрились у себя технологические ноу-хау, заимствовав их у компаний, работающих в других отраслях бизнеса. Например, многие эффективные методы повышения качества, используемые различными компаниями, были заимствованы из автомобильной промышленности.

3. Последняя третья группа методов групповой работы объединила различные технологии работы в команде: метод мозгового штурма, метод группового решения задач и т.д. Использование данной группы методов позволяет разработать новые эффективные решения, ранее не кому не известные, что позволяет компании быть лидером по используемым технологиям.

Рассмотрим далее подробно десять формализованных универсально-принципиальных методов оптимизации бизнес-процессов.

Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению процесса на основе разработанной процессной схемы «как есть» последовательно по каждой работе, составляющих бизнес-процесс, задать пять следующих групп вопросов:

1. «Цель»

- Зачем делается та работа?
- Для достижения какой цели делается эта работа?

2. «Люди»

- Кто делает эту работу?
- Почему именно он делает эту работу?
- Кто еще мог бы сделать эту работу?
- Кто мог бы сделать эту работу лучше?

3. «Место»

- Где эта работа делается сейчас?
- Почему эта работа делается именно здесь?
- Где еще можно делать эту работу?
- Где эту работу делать лучше?

4. «Время»

- Когда делается эта работа?
- Почему эта работа делается именно в это время?
- Какие есть альтернативы?
- Какая альтернатива лучше?

5. «Технология»

- Как эта работа делается?
- Почему эта работа делается именно так?
- Какими еще способами эту работу можно выполнить?
- Какой способ выполнения работы лучше?

Группа вопросов «Цель».

Первая группа вопросов относится к цели работ бизнес-процессов и является наиболее важной. Здесь применяется методика целеполагания и

соотнесения работы бизнес-процесса со стратегическими целями предприятия. Часто, когда вопросы этой группы задаются специалистам компаний, оказывается, что некоторые работы и даже целые бизнес-процессы не поддерживают никаких целей организации.

Если при анализе бизнес-процесса обнаруживается подобное, значит, соответствующая работа является лишней, потому что основной принцип построения эффективной организации гласит, что любое действие, которое делается в организации, должно преследовать определенную цель. Усилением данного принципа является следующее — данная цель должна быть сформулирована руководством и формализована в стратегическом плане.

Часто на практике имеет место следующая ситуация: выполняется работа, которая не нужна для организации. Это обусловлено их большой инертностью. Когда-то эта функция была введена потому, что она поддерживала определенную цель. Со временем условия внешней среды изменились, цели компании тоже, а сотрудники продолжают эту работу выполнять. Когда при описании бизнес-процессов сотрудникам предприятия задается вопрос: «С какой целью делается эта работа?» значительная часть респондентов сходу на этот вопрос ответить не могут. После некоторого раздумья сотрудники отвечают так: «Мы делали это раньше, поэтому делаем это и сейчас, значит это кому-то нужно». В данной ситуации такой инструмент как целеполагание очень эффективен, т. к. позволяет провести инвентаризацию процессов на предмет их необходимости для предприятия.

Группы вопросов «Люди» и «Место».

Вторая группа вопросов относится к людям, которые выполняют работы бизнес-процесса, а третья — к месту их выполнения. При анализе бизнес-процессов нужно спросить: «Кто эту работу делает? Почему именно он? Почему не другой? Может быть, другой сделает ее более эффективно?» (люди), а также «Где эта работа делается? Почему именно здесь? Почему не в другом месте?» (место). После того, как эти вопросы будут заданы и на них будут

сформулированы ответы, обнаруживается много полезных идей по совершенствованию распределения ответственности в бизнес-процессе.

Группа вопросов «Время».

Четвертая группа вопросов касается времени выполнения работ бизнес-процесса. По каждой работе нужно спросить: «Когда эта работа делается? Почему именно в это время? Какие есть альтернативы? Какая альтернатива лучше?». Рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна дать несколько альтернативных ответов на эти вопросы, после чего рассмотреть все по отдельности и выбрать наилучший.

Рассмотрим пример. В одной компании бизнес-процесс поставки продукции от поставщика на торговые точки занимал большее время, чем у конкурентов, и не соответствовал требованиям клиентов. Эта ситуация считалась проблемной, т. к. текущие параметры бизнес-процесса отличались от желаемых. При оптимизации бизнес-процессов был применен метод пяти вопросов-сакцентом на вопросы о времени выполнения работ. Когда у складских работников спросили, когда выполняется работа по сбору заказов на торговые точки, был получен ответ: «В течение всего рабочего дня». Тогда спросили: «А почему Вы не работаете ночью?». Ответ был таков: «В нашей компании не принято работать ночью. Мы никогда не работали ночью». Начальник склада был участником рабочей группы по оптимизации рассматриваемого бизнес-процесса, и ранее занимаясь решением оперативных вопросов, не думал о переводе склада на круглосуточный режим работы. У него сформировалась незыблемое правило: «Склад ночью не работает». Часто в компаниях существует большой ряд незыблемых правил, которые неизвестно, кто придумал, и к которым относятся как к «священным» и неприкосновенным. Одним из элементов изменений в рамках оптимизации рассматриваемого процесса был перевод склада на круглосуточный режим работы, что внесло значительный вклад в уменьшение времени процесса поставки продукции от поставщика на торговые точки.

Группа вопросов «Технология».

Вопросы последней группы относятся к технологии и способам выполнения каждой работы бизнес-процесса. Задавая различные вопросы, рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы.

Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

В современных рыночных условиях, характеризующихся наличием на рынках сильной конкуренции, клиент стал более требовательным и информированным о продукции различных производителей. Чтобы соответствовать требованиям различных групп потребителей, компании вынуждены трансформировать свой сбыт и производство из массового в индивидуальное с тем, чтобы каждого клиента обслуживать с определенной степенью индивидуализации. Данная возможность обеспечивается путем разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов под различные ситуации.

Например, компании сегментируют и выделяют для себя несколько групп клиентов, под каждую из которых создается свой бизнес-процесс. В случае большого технологического различия между данными вариантами бизнес-процесса и в требованиях к компетенции сотрудников, которые данный вариант бизнес-процесса будут исполнять, для его реализации создается отдельное структурное подразделение, например, отдел сбыта по работе с клиентами группы «А», которое использует только ту технологию, которая требуется для работы именно с этими клиентами.

Использование метода разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов позволяет повысить гибкость организации, в том числе качество обслуживания и степень удовлетворенности клиентов. В свою очередь это приводит к увеличению дохода, доли рынка и конкурентоспособности предприятия.

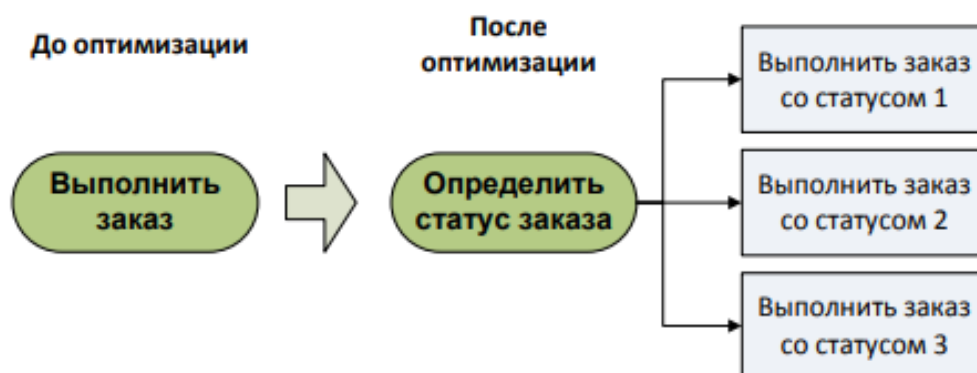


Рисунок 9 – Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов является уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса, а также уменьшение его «ветвистости».

Если схема описанного бизнес-процесса «как есть» получилась достаточно сложной, запутанной, содержащей много входов и выходов, — можно с большой долей вероятности утверждать о неоптимальности данного бизнес-процесса. Объясняется это тем, что управлять таким бизнес-процессом и реализовать его будет сложно, что в свою очередь будет приводить к ошибкам и нестыковкам. Данный метод предлагает заняться упрощением бизнес-процессов, которое приводит к улучшению всех показателей бизнес-процесса, а также повышению эффективности управления им.

Суть метода уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса состоит в том, что, построив окружение бизнес-процесса «как есть», нужно провести его анализ на предмет избыточности входов и выходов. После чего нужно разработать новую схему окружения процесса «как надо», содержащую меньшее количество входов и выходов бизнес-процесса, которые связывают его с клиентами и поставщиками (см. рисунок 10). В первую очередь, данную оптимизацию нужно проделать для первичных входов и первичных выходов процесса.

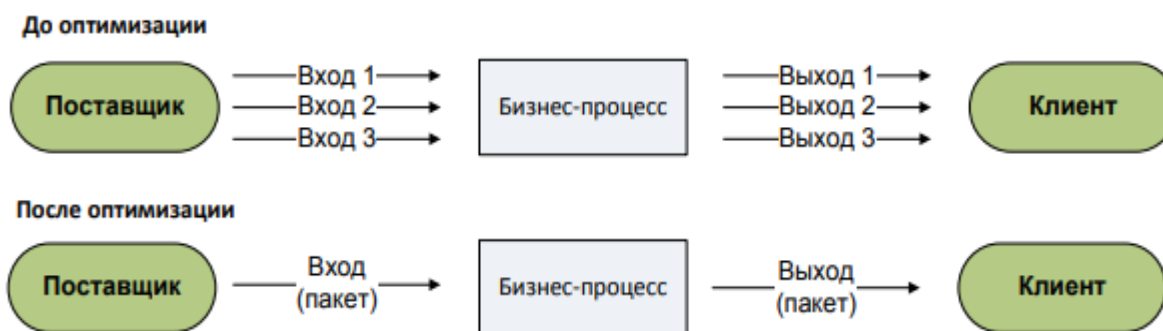


Рисунок 10 – Уменьшение количества входов и выходов

Такое уменьшение возможно как за счет отказа от некоторых входов и выходов, так и за счет их группировки в пакеты. Примером пакета является пакет документов, который получает клиент бизнес-процесса «Выполнение запроса клиента» от сотрудника компании, контактирующего с ним. В то же время бизнес-процесс «Выполнение запроса клиента» можно организовать и неоптимальным способом, при котором клиент получает отдельные документы в разное время от различных сотрудников компании и при этом еще в разных местах. Для понимания метода «уменьшение входов и выходов бизнес-процесса» рассмотрим ряд примеров.

Пример оптимизации бизнес-процесса на основе применения

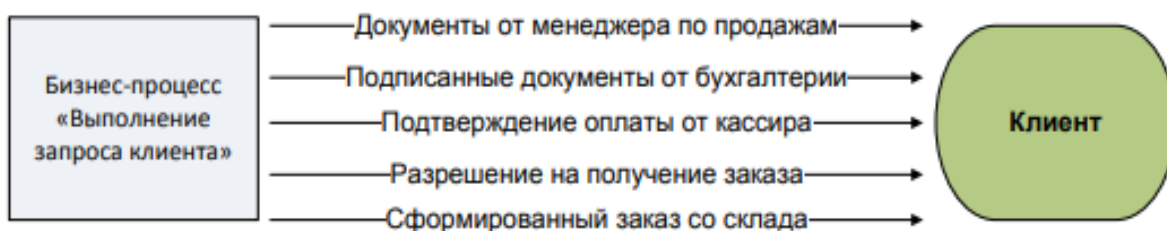
метода уменьшения выходов бизнес-процесса для внешнего клиента

В одной компании бизнес-процесс «Выполнение запроса клиента» осуществлялся по следующей схеме (см. рисунок 11).

Клиент приходил в отдел продаж, и формулировал заказ и получал от менеджера по продажам соответствующие документы – это был первый выход процесса. Потом клиент шел с полученными документами в бухгалтерию, которая их подписывала, ставила печать и отдавала клиенту – это второй выход. В случае наличной оплаты клиент шел в кассу делал оплату и получал от кассира документ с подтверждением оплаты – это третий выход. Затем клиент возвращался в отдел сбыта, подтверждал оплату, после чего менеджер

по продажам санкционировал формирование на складе заказа для клиента и «передавал клиенту право получить заказ» – это четвертый выход. Далее клиент шел на склад в зону получения заказа, где несколько часов мог ждать, пока его заказ будет сформирован. После формирования заказа клиент его получал – это пятый выход. Так как данная компания была территориально большой, то клиенту приходилось при оформлении сделки и получении заказа пройти путь до 500 метров.

До оптимизации



После оптимизации

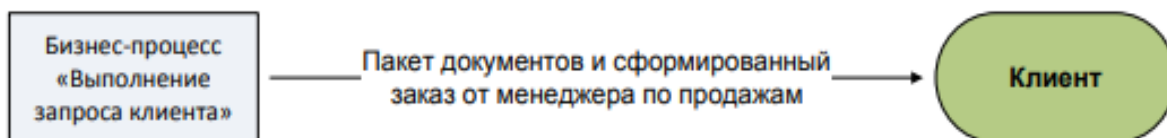


Рисунок 11 – Пример оптимизации бизнес-процесса

на основе применения метода уменьшения выходов для внешнего клиента

Как видно из приведенного описания входы бизнес-процесса взаимосвязаны с выходами, поэтому их количества примерно одинаковы и уменьшение выходов бизнес-процесса при его оптимизации автоматически приводит к уменьшению входов.

Для данного бизнес-процесса возможна и другая схема, в рамках которой большинство шагов по оформлению сделки и получению заказа менеджер по продажам может проделать сам вместо клиента, а клиенту передается в конце бизнес-процесса один выход – весь пакет документов вместе со сформированным заказом.

Вторая схема рациональнее с точки зрения удовлетворенности клиента и соответственно стимулирует рост продаж.

Как известно, клиенты бизнес-процесса могут быть как внешними, так и внутренними. В приведенном примере клиент бизнес-процесса был внешний и данный метод оптимизации в первую очередь должен использоваться для бизнес-процессов, чьи выходы и входы взаимодействуют с внешними клиентами. Тем не менее, данный метод актуален и для бизнес-процессов, чьи результаты потребляют и внутренние клиенты – внутренние структурные подразделения и должности организации.

Согласование результатов с требованиями

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов, который наиболее часто применяется на практике и дает эффективные результаты, является метод согласования результатов работ бизнес-процесса с требованиями потребителей. Данный метод основан на применении модели «Поставщик – производитель – клиент» (см. рисунок 12).

Изучив требования клиента, производитель определяет требования к поставщику

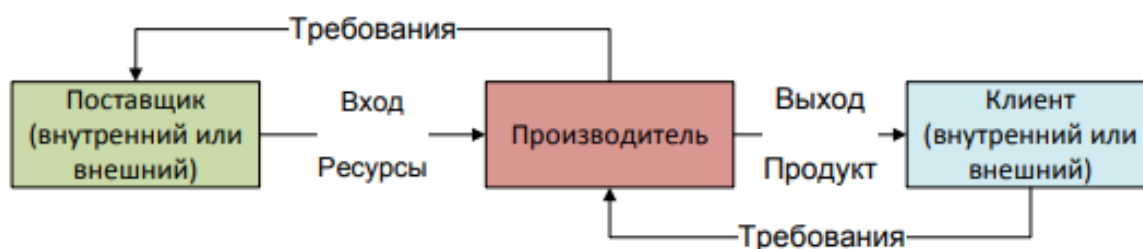


Рисунок 12 – Модель «Поставщик—производитель—клиент»

После разработки схемы бизнес-процесса «как надо» следует пройтись от конца процесса к его началу и последовательно для каждой работы бизнес-процесса применить модель «Поставщик – производитель – клиент».

На первом шаге данная модель применяется для последней операции бизнес-процесса в рамках чего нужно определить, кто является клиентом

последней работы бизнес-процесса и изучить его потребности. Если оптимизируется бизнес-процесс продаж, нужно исследовать внешнего клиента, проведя внешние маркетинговые исследования.

В рамках данных исследований нужно четко сформулировать, кто является потребителем, на какие группы, обладающие отличительными свойствами и потребностями (сегменты), их можно разделить, составить портрет потребителя и четко сформулировать его потребности и требования к продукту. На данном шаге нужно осознавать, что подстроить бизнес - процесс под требования любого клиента практически невозможно. Если это попытаться сделать, то бизнес-процесс получится универсальным, а значит сложным и неэффективным. В данном случае следует взять для рассмотрения только приоритетных потребителей или их сегменты.

После определения и формулировки требований к продукту бизнес-процесса нужно сделать так, чтобы сотрудник компании, отвечающий за работу бизнес-процесса, выходом которой является данный продукт, скорректировал технологию или параметры выполнения данной работы таким образом, чтобы продукт соответствовал требованиям клиента. Часто это не достигается корректирующим воздействием только на одну работу бизнес-процесса.

Нужно провести корректирующие воздействия на ресурсы, которые данная работа использует и которые в свою очередь являются выходом или продуктом предшествующей операции бизнес-процесса. Поэтому сотрудник компании, отвечающий за рассматриваемую работу бизнес-процесса, должен сформулировать требования к ресурсам и предъявить их сотруднику компании, отвечающему за предшествующую операцию и являющемуся поставщиком. Следующим шагом будет применение метода согласования результатов с требованиями для предшествующей операции и т.д. Таким образом, нужно пройти по всему бизнес-процессу от его конца к началу и поочередно для каждой операции применить данный метод. Для внутренних клиентов бизнес-процесса, технология остается той же самой и даже упрощается за счет того, что сформулировать требования внутренних клиентов намного проще, чем внешних.

Пример оптимизации бизнес-процесса посредством согласования результатов работ бизнес-процесса с требованиями клиентов

Рассмотрим применение метода согласования результатов с требованиями на примере оптимизации бизнес-процесса торгово-розничной компании. В компании стояла задача повысить прибыль, и составляющими подзадачами были повышение оборота и снижение издержек. Проведя ряд исследований, компания пришла к выводу, что причиной низкого, на ее взгляд, оборота является большое время поставки товара от поставщика на торговые точки, которое составляло два-три дня, а в некоторых случаях до четырех-пяти дней. Оказалось, что спрос и продажи новинок резко падали в течение 2-3 дней. В среднем спрос падал в 5 раз, а время жизни новинок составляло две недели, после чего они переходили в категорию «ассортимент». Нераспроданные новинки, ставшие ассортиментом, шли в товарный запас, который имел низкую оборачиваемость, обесценивался, что приводило к дополнительным издержкам, которые составляли существенную статью издержек компании.

Те же исследования показали, что основными конкурентами компании являются лоточники, продававшие свою продукцию на улицах и в подземных переходах. Интересным явилось то, что лоточники обеспечивали поставку новинок в течение 1-2 часов после их выхода. Это объясняется тем, что, как правило, такой лоточник был широкопрофильным специалистом, который занимался и закупкой, и доставкой, и складской обработкой товара, и его продажами. Многие из них были еще директором и собственниками своего бизнеса. Еще одним неприятным для компании моментом было то, что большинство лоточников торговали «пиратской» продукцией по ценам в три-четыре раза ниже, чем цены данной торговой компании.

Основной же бизнес-процесс данной компании не мог обеспечивать 100% доставку новинок в тот же день на свои торговые точки ввиду того, что в нем принимали участие много структурных подразделений: отдел закупок, отдел доставки, склад, отдел распределения и отдел продаж. На основании сказанного

компания приняла решение об оптимизации своего основного бизнес-процесса по доставке продукции от поставщика на торговые точки.

В предыдущем разделе был рассмотрен метод разработки нескольких вариантов бизнес-процесса. В данном случае было принято решение об использовании данного метода. Предложение звучало так: «Давайте для новинок и ассортимента сделаем различную технологию доставки от поставщика до клиента». Дело в том, что компания не смогла бы обеспечить быструю доставку всей продукции, но этого и не требовалось. Было принято решение обеспечить быструю доставку только новинок. На встрече рабочей группы для оптимизации бизнес-процесса был применен метод согласования требований с результатами, согласно которому клиент и участники процесса по цепочке последовательно формулировали требования друг к другу и приводили результат своей работы в соответствии с требованиями клиента.

Первым шагом применения данного метода является изучение требований клиента бизнес-процесса. Согласно полученным в результате маркетинговых исследований данным, клиент предъявлял к процессу следующие основные требования: «Я хочу, чтобы новинки попадали на торговую точку не позже 18:00 дня их выхода». Эти требования относились к операции «Приемка товара на торговой точке, выкладка и продажа товара», за которую отвечал коммерческий директор.

На основе сформулированных требований клиента коммерческий директор сказал: «Чтобы мы могли начать продавать товар не позже 18:00, нам нужно, чтобы отдел доставки товар доставил к нам товар не позже 17:00».

У начальника отдела доставки спросили, возможно ли это. Он сказал: «Да, возможно. При условии, что склад сформирует поставки на торговые точки до 15:00».

У начальника склада спросили: «Возможно ли сформировать поставки на торговые точки до 15:00?» Начальник склада немного подумал и сказал: «Да. Возможно при соблюдении трех условий». Первое — при условии, что отдел доставки доставит товар от поставщика на склад до 13:00».

Дальше начальник склада выдвинул второе требование, уже к отделу закупок: «Для того чтобы склад успевал сформировать поставки на торговые точки до 15:00, нам также нужно, чтобы за день до этого отдел закупок предоставлял мне план с информацией об объеме поставок на следующий день. Мне это нужно для того, чтобы я мог оперативно переместить сотрудников с других складов на основной склад».

Кроме того начальник склада выдвинул еще одно требование к отделу закупок: «Когда на склад поступает товар от поставщика, информация о новинках и ассортименте расположена в одних накладных. Поэтому когда склад приходит товар, оприходование идет в той последовательности, в которой товар указан в накладной. Технологически у нас не получится сначала принимать новинки, а потом ассортимент». Поэтому начальник склада выдвинул следующее требование: «Пусть отдел закупок обеспечит поступление от поставщика отдельных накладных на ассортимент и новинки».

Требование своевременной доставки товара от поставщика на склад было направлено к отделу доставки, на что начальник отдела доставки сказал: «Для того чтобы мы доставили товар от поставщика на склад не позже 13:00, нам нужно, чтобы отдел закупок обеспечил отгрузку товара поставщиками к 10:00».

Интересно, что буквально в течение полутора часов проведения рабочей группы по улучшению бизнес-процесса удалось провести синхронизацию процесса, согласовав требования клиентов с результатами операций бизнес-процесса. При этом многие выработанные решения и изменения были внедрены в течение нескольких дней. С этого времени новинки стали попадать на торговые точки до 18:00 дня своего выхода.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение оптимизации бизнес-процессов.
2. Назовите основные пути оптимизации бизнес-процессов.

3. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения производителя.
4. Раскройте оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения клиента.
5. Что такое стоимостная оптимизация ?
6. Что такое временная оптимизация ?
7. Что такое качественная оптимизация ?
8. Как осуществляется выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации ?
9. Что такое критерии приоритезации ?
10. Раскройте важность бизнес-процесса.
11. Охарактеризуйте проблемность бизнес-процесса.
12. Представьте возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.
13. Как происходит оценка важности бизнес-процессов ?
14. Как оценить степень проблемности бизнес-процессов ?
15. Как осуществить оценку возможности проведения изменений в бизнес-процессе ?
16. Что такое матрица ранжирования бизнес-процессов ?
17. Что такое базовые и смешанные показатели бизнес-процессов ?
18. Назовите показатели результативности бизнес-процесса.
19. Назовите показатели стоимости бизнес-процесса.
20. Назовите показатели времени бизнес-процесса.
21. Назовите показатели качества бизнес-процесса.
22. Назовите показатели фрагментации бизнес-процесса.
23. Охарактеризуйте смешанные показатели бизнес-процесса: отношение показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса.
24. Что такое формализованные универсально-принципиальные методы ?
25. Раскройте сущность метода пяти вопросов.
26. Как применить метод параллельного выполнения работ ?
27. Охарактеризуйте метод устранения временных разрывов.
28. Как происходит разработка нескольких вариантов бизнес-процесса ?

29. Что такое уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса ?
30. Как происходит согласование результатов с требованиями ?
31. Как осуществить интеграцию с клиентами и поставщиками бизнес-процесса ?
32. Что такое минимизация устной информации ?
33. Что такое стандартизация форм сбора и передачи информации ?
34. Что такое организация точек контроля ?
35. Перечислите методы групповой работы.
36. Раскройте межфункциональные команды.
37. Охарактеризуйте команды решения проблем.
38. Представьте кружки качества, как метод групповой работы.
39. Перечислите методы для уяснения сути проблемы.
40. Как происходит выявление критического инцидента ?
41. Что такое контрольный листок ?
42. Как построить диаграмму Парето ?
43. Перечислите методы генерации идей и достижения консенсуса.
44. Охарактеризуйте метод мозгового штурма.
45. В чём заключается особенность метода анкетирования Кроуфорда ?
46. Как применяется метод номинальных групп ?
47. В чём заключается анализ ключевые показатели бизнес-процессов для принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов?
48. Назовите основные подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия.
49. Как происходит обоснование и осуществление выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия?

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, представляющие ценность для потребителей:

2. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что такое бизнес-процесс

а) любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам

б) ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата

в) устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя

г) логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса

3. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, выберите, что из предложенного относится к обеспечивающим бизнес-процессам

- а) для автотранспортного предприятия это бизнес-процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом
- б) для деревообрабатывающего завода этим бизнес-процессом может быть производство древесно-стружечной плиты
- в) на предприятиях любой отрасли это бизнес-процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения
- г) для ТЭЦ этим бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования

4. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, проведите соответствие между названием бизнес-процесса и его формулировкой и выберите правильный ответ

Название	Формулировка
1. Основные бизнес-процессы	А. поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.
2. Сопутствующие бизнес-процессы	Б. бизнес-процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.
3. Вспомогательными бизнес-процессами	В. бизнес-процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.
4. Обеспечивающие бизнес-процессы	Г. генерируют доходы компании, к ним относятся бизнес-процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Выберите правильный ответ:

а) 1А 2Б 3В 4Г

б) 1Г 2В 3Б 4А

в) 1Б 2А 3Г 4В

г) 1В 2Б 3А 4Г

5. Используя методику принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называют бизнес-процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом

а) основные бизнес-процессы

б) вспомогательные бизнес-процессы

в) бизнес-процессы управления

г) бизнес-процессы развития

6. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, ответьте на вопрос: как называют бизнес-процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы

а) основные бизнес-процессы

б) вспомогательные бизнес-процессы

в) бизнес-процессы развития

г) бизнес-процессы управления

7. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, проведите соответствие между названием бизнес-процесса и примером его реализации и выберите правильный ответ

Название	Пример
1. Бизнес-процессы управления	А. сельскохозяйственная организация специализируется на производстве молока и прироста живой массы
2. Бизнес-процессы развития	Б. административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение
3. Обеспечивающие бизнес-процессы	В. проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике
4. Основные бизнес-процессы	Г. процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий

Выберите правильный ответ:

а) 1А 2Б 3В 4Г

б) 1Г 2В 3Б 4А

в) 1Б 2А 3Г 4В

г) 1В 2Б 3А 4Г

8. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к первичным бизнес-процессам верхнего уровня модели цепочки добавления ценности (Value Chain Model), разработанной М. Портером

а) внутренняя и внешняя логистика

б) производство

в) маркетинг и продажи

г) обслуживание и сервис

9. Руководствуясь методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к вспомогательным бизнес-процессам в структуре бизнес-процессов модели цепочки добавления ценности

- а) материально-техническое снабжение
- б) поддержание инфраструктуры компании
- в) управление человеческими ресурсами
- г) развитие технологий

10. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, напишите, как называется фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность

11. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, выберите, что относится к основным преимуществам проведения реинжиниринга:

- а) выработка оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развивающихся технологий
- б) повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании
- в) обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а также оценка их долевого участия в конечной цене продукта

г) создание механизма выработки должностных инструкций, положений, регламентов и прочих документов

12. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется структурированное описание сети процессов или функций и операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации

13. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какие критерии приоритезации используют на первом шаге анализа бизнес-процессов по выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, первоочередная оптимизация которых даст наибольший результат

- а) важность бизнес-процесса
- б) проблемность бизнес-процесса
- в) возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса
- г) все ответы верны

14. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, проведите соответствие между критериями оценки степени проблемности бизнес-процессов и выберите правильный ответ

Степень проблемности	Критерии
1. Отличные	А. Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся

2. Хорошие	Б. Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
3. Удовлетворительные	В. Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
4. Плохие	Г. Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

15. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что является первым шагом для оценки важности бизнес-процессов

- а) определение критических факторов успеха организации
- б) сопоставление бизнес-процессов с критическими факторами успеха
- в) оценка проблемности бизнес-процессов
- г) разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

16. Применяя методику анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как рассчитать итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса

- а) Важность + Проблемность + Возможность
- б) Важность x Проблемность x Возможность
- в) (Важность + Проблемность) / Возможность
- г) любым способом в зависимости от складывающейся ситуации

17. Как называется наиболее часто используемый при оптимизации бизнес-процессов временных показателей показатель, который рассчитывается как отношение суммарного времени выполнения всех операций процесса к длительности его общего цикла, он всегда меньше единицы, поскольку в процессах существуют временные разрывы между отдельными операциями

- а) показатель экономической эффективности
- б) показатель эффективности производственного или операционного цикла
- в) показатель критических факторов успеха организации
- г) показатель издержек бизнес-процесса

18. К какой группе ключевых показателей бизнес-процессов относится следующее описание: если бизнес-процесс приносит деньги или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход, например, для производственных процессов в качестве данного показателя может использоваться объем производства продукции, для бизнес-процесса управление персоналом – показатель текучести кадров, иными словами, данные показатели характеризуют продукт, который является выходом рассматриваемого процесса

- а) показатели результативности бизнес-процесса
- б) показатели стоимости бизнес-процесса

- в) показатели времени бизнес-процесса
- г) показатели качества бизнес-процесса

19. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какие группы ключевых показателей бизнес-процессов относятся к базовым:

- а) показатели результативности бизнес-процесса
- б) показатели стоимости и качества бизнес-процесса
- в) показатели времени бизнес-процесса
- г) показатели фрагментации бизнес-процесса

20. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия и методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: примерами смешанных показателей являются показатели, рассчитываемые как

- а) отношения показателей результативности к показателям стоимости бизнес-процесса
- б) отношения показателей стоимости к показателям качества бизнес-процесса
- в) отношения показателей времени к показателям стоимости бизнес-процесса
- г) отношения показателей времени к показателям фрагментации бизнес-процесса

21. Руководствуясь методами анализа ключевых показателей бизнес-процессов, ответьте на вопрос: какой эффект наблюдается при оптимизации бизнес-процесса и влиянии на него различных показателей, например, при уменьшении времени бизнес-процесса, увеличивается его

стоимость и ухудшается его качество; улучшение качества бизнес-процесса приводит к увеличению его стоимости и времени

- а) эффект прямо пропорционального воздействия
- б) эффект обратно пропорционального воздействия
- в) эффект разнонаправленного воздействия
- г) эффект обратного воздействия

22. При оптимизации бизнес-процесса имеет место эффект разнонаправленного воздействия на его различных показателей – при улучшении одного параметра процесса ухудшаются другие, поэтому при оптимизации бизнес-процесса должен быть определен оптимально сбалансированный набор данных показателей, как называется этот процесс

23. Руководствуясь навыками обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, проведите соответствие между элементами и характеристиками первичных и вторичных входов и выходов бизнес-процесса в его окружении и выберите правильный ответ

Элемент	Характеристика
1. Первичный вход	А. Побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами, не является основной целью бизнес-процесса
2. Вторичный вход	Б. Основной результат, ради которого существует бизнес-процесс, определяется целью, назначением бизнес-процесса
3. Первичный выход	В. Потoki объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса – стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр.
4. Вторичный выход	Г. Поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса – заказ клиента, план закупок и т.д.

Выберите правильный ответ:

а) 1А 2Б 3В 4Г

б) 1Г 2В 3Б 4А

в) 1Б 2А 3Г 4В

г) 1В 2Б 3А 4Г

24. Применяя подходы к выбору приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, напишите, как называется достижение наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса: определение количественных и качественных показателей-эталонов, к которым должен стремиться владелец бизнес-процесса и предприятие в целом, а также формулировку основных шагов для достижения этих оптимальных результатов

25. Как называется оптимизация бизнес-процессов с точки зрения производителя, включающая увеличение выручки и прибыли, снижение себестоимости, цены, затрат на хранение товарно-материальных ценностей, снижение (увеличение) собственных средств (фондов, запасов и т.д.), установление баланса, с одной стороны, для оптимального использования собственных резервов при необходимости и, с другой стороны, для уменьшения неоправданных большими накладными расходами собственных средств, которые не вовлечены в производственно-сбытовой оборот

а) временная оптимизация бизнес-процессов

б) стоимостная оптимизация бизнес-процессов

в) качественная оптимизация бизнес-процессов

г) процессная оптимизация бизнес-процессов

26. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: что включает в себя оптимизация бизнес-процессов с точки зрения клиента

- а) улучшение качества продукции
- б) увеличение ассортимента для лучшего выбора
- в) увеличение степени реагирования на индивидуальные запросы клиента
- г) сокращение времени обслуживания

27. Используя способы принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называется сравнение с другими предприятиями, не обязательно конкурентами, эти предприятия выполняют родственные работы в той же самой технологической области

- а) внутренний бенчмаркинг
- б) конкурентный бенчмаркинг
- в) функциональный бенчмаркинг
- г) общий бенчмаркинг

28. Руководствуясь методикой принятия эффективных экономических решений при организации бизнес-процессов, напишите, как называется один из классических и наиболее широко распространенных инструментов решения задач управления качеством, он предназначен для идентификации возможных причин проблем, также для планирования действий, направленных на их искоренение

29. Используя навыки обоснования и осуществления выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации деятельности предприятия, ответьте на вопрос: как называется инструмент для анализа проблем бизнес-процессов, предназначенный для идентификации логических причинно-следственных связей в комплексе в какой-либо особо сложной, критической ситуации, бывает двух типов качественный и количественный

- а) схема «рыбий скелет»
- б) граф связей
- в) модель «каное»
- г) контрольная карта

30. Анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов, ответьте на вопрос: как называется инструмент для совершенствования бизнес-процессов, включающий исключение бюрократии, устранение излишков, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла

- а) идеализация
- б) структурирование
- в) упрощение
- г) символизация

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1.

Международная корпорация была организована с одним центральным производственным отделением, охватывающим всю Европу, а также местными дилерскими конторами со складами готовых товаров во многих странах. Оказалось, что процесс поставок, включая потребность в коммуникации для местных дилеров и распределения между ними, функционировал неудовлетворительно. В результате корпорация приступила к реализации проекта по совершенствованию материальных потоков, начав работу с центрального производственного отделения. Однако оказалось трудно составить общее впечатление о потоках информации и товаров. Поэтому было решено учредить проект по составлению карты взаимосвязей. Начали со сбора информации обо всех вовлеченных сторонах и о наиболее важных их операциях. Процесс состоит из следующих этапов:

- местные дилеры основывают свои прогнозы спроса на консультациях с основными потребителями, проводимых два раза в год;

- основываясь на обобщенной информации, полученной на этих консультациях, местные дилеры передают сообщения об ожидаемых потребностях в том или ином семействе товаров в производственное отделение;

- информация снова обобщается и используется для создания грубого предварительного прогноза на следующее полугодие;

- информация позволяет создать основу для переговоров с поставщиками о рамочных соглашениях для поставок на последующий период;

- детальные заказы выпускались местными дилерами на каждый месяц, с учетом того, что время доставки товаров из производственного отделения составляет три недели;

- заказанная продукция затем либо берется с небольших складов готовой продукции, либо производится непосредственно перед тем, как отсылается

автомобильным транспортом к дилерам. Местные дилеры выставяли счет, только когда весь товар продан внешнему потребителю.

На основании вышесказанного постройте карту взаимосвязей, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 2.

Компания решила сравнить свой уровень с уровнем показателей конкурентов. Собрав информацию из различных источников, включая брошюры и статистические данные, предоставленные самими конкурентами, компания построила диаграмму «паутину» для сравнения своего уровня с уровнем конкурента. Результаты анализа представлены на рисунке. Анализ диаграммы подтвердил, что усилия, связанные со снижением производственных затрат, принесли желаемые результаты. Однако потенциал по снижению затрат на закупки не был использован полностью. По-видимому, этого можно добиться, строя отношения с несколькими поставщиками на долгосрочной основе. Оказалось также, что уровень унификации компонентов, используемых в новых изделиях, очень низок.



Проведите анализ диаграммы рассмотренных бизнес-процессов и сделайте вывод о том стоит ли начать совершенствование этого процесса, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

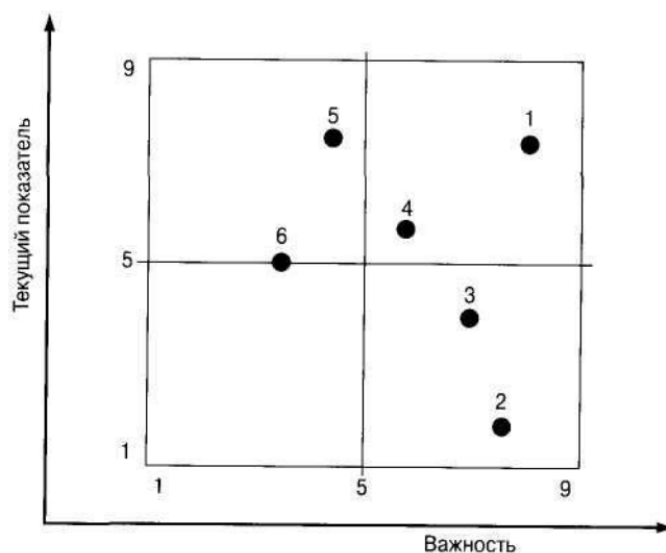
Задание 3.

Группа секретарей государственного учреждения испытывает большие трудности при работе с документами и другими материалами. Уже после того, как документы оформлены, их бывает трудно найти, когда надо. У сотрудников секретариата было подозрение, что некоторые из них пользовались при сортировке иными критериями, чем остальные. Поэтому было принято общее решение совместно провести точный анализ того, как ведется делопроизводство сейчас и как действительно нужно его организовать. Для этих целей было решено построить блок-схему. Сотрудники секретариата собрались в зале совещаний и вооружились белой доской и маленькими листочками желтой клейкой бумаги. Скоро стало ясно, что все действовали приблизительно одинаково при заполнении документов, но были разные мнения по поводу того, где следует хранить заполненные документы. После жарких дебатов удалось прийти к соглашению по обоим вопросам: и как правильно заполнять документы и как правильно их сортировать.

Постройте блок-схему сортировки оформленных документов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 4.

Производитель тяжелого механического оборудования, предназначенного для использования в морском деле, определил для себя шесть критических показателей, значения которых были установлены в результате самооценки. Все они показали, что есть потенциал для улучшений всех этих процессов. Однако не было достаточно ресурсов, чтобы начать работу по шести направлениям сразу. Компания оказалась в затруднительном положении, было трудно принять решение, с чего начать действия по совершенствованию. Для установления приоритетов была построена матрица показателей, которая учитывала следующие шесть показателей: 1 перспективная и гибкая разработка продукции; 2 время доставки; 3 точность доставки; 4 ценообразование; 5 ремонтпригодность; 6 разработка продукции и сборка.



Проанализируйте построенную матрицу показателей для шести мер и помогите компании принять решение сконцентрировать свои ресурсы на уменьшении времени доставки и повышении ее точности, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 5.

В течение последних лет в большой компании заметили, что весьма значительными стали затраты на подготовку финансовой отчетности для различных государственных учреждений, включая налоговые органы. Чтобы получить представление о том, кто чем занимается при реализации этого процесса и откуда появились дополнительные издержки, необходимо составить межфункциональную блок-схему, которая хорошо подходит к рассматриваемому случаю. Ее использование позволило бы значительно сократить издержки путем перераспределения ответственности за выполнение различных задач. Не в последнюю очередь улучшение должно быть направлено на систематический сбор требуемой информации из различных отделов, делая ненужными эти огромные всеобъемлющие усилия.

Постройте межфункциональную блок-схему процесса составления финансовой отчетности, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 6.

Компания, занимающаяся монтажом электротехнического оборудования, каждый год принимает участие в многочисленных торгах, стараясь привлечь как частных клиентов, так и потребителей из промышленности. Но компания не была удовлетворена долей торгов с заключенными контрактами, поэтому она приняла решение провести соответствующее исследование с помощью контрольного листка и улучшить подготовку к участию в торгах. Для анализа основных причин небольшого числа заказов, был разработан бланк-формуляр контрольного листка, показанный в таблице. Каждый раз, когда попытка заключить контракт с потенциальным потребителем оказывалась неудачной (предпочтение потребителя отдавалось конкуренту), компания обращалась к

потребителю с просьбой объяснить причину отказа. Ответы регистрировались в контрольном листке в течение трех месяцев.

Причина проигрыша торгов	Январь	Февраль	Март	Общее число случаев по данной причине
Завышенная цена	///	//	//	27
Низкое качество	//	/	/	4
Недостаточная гибкость	//// // //	//// // //	//// // //	40
Плохое впечатление от инспекции	///	//	///	8
Низкий технический уровень	/	//	//	5
Общее число случаев за месяц	23	20	21	64

На основании данных контрольного листка дайте рекомендации компании, занимающейся монтажом электротехнического оборудования, улучшить подготовку к участию в торгах и привлечь клиентов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 7.

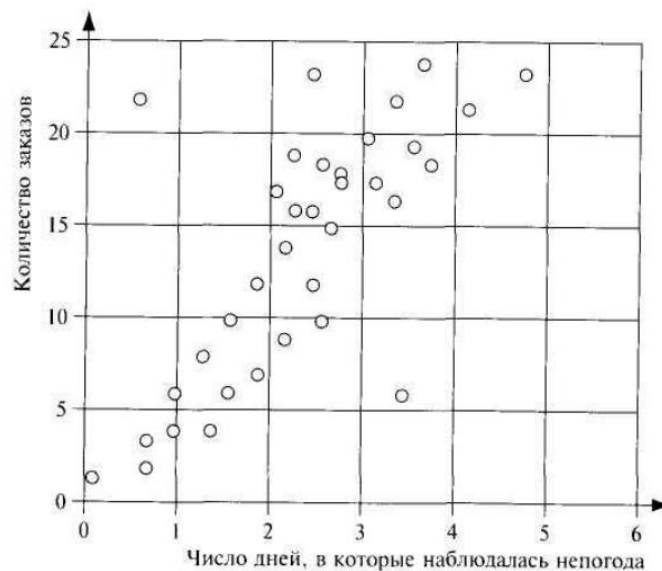
В торгово-производственной компании были выделены три группы основных бизнес-процессов: «планирование», «изготовление», «реализация» и один управляющий бизнес-процесс «маркетинг». Группа бизнес-процессов «планирование» включает процесс «планирование объема продаж», процесс «планирование производства» и процесс «планирование закупок». Группа бизнес-процессов «изготовление» включает процесс «закупка сырья», процесс «складирование» и процесс «производство». Группа бизнес-процессов «реализация» включает процесс «получение и сопровождение заказов», процесс «отгрузка товара» и процесс «доставка товара». На карте процессов торгово-

производственной компании процесс «отгрузка товара» и процесс «доставка товара» могли бы быть объединены в один бизнес-процесс «отгрузка и доставка товара». Однако эти бизнес-процессы были разделены по следующим причинам: в организации существует транспортный отдел, который отвечает за доставку товара; иногда доставка товара осуществляется силами других компаний-грузоперевозчиков и требует дополнительного контроля; на доставку товара есть нарекания со стороны отдела продаж и склада; доставка товара имеет низкую рентабельность, требуется пересмотреть целесообразность этой деятельности для компании в целом; результатом процесса отгрузки является нахождение товара в машине, а результатом процесса доставки – нахождение товара у клиента и документально оформленная доставка.

Составьте карту бизнес-процессов торгово-производственной компании с учётом сочетания двух основных подходов идентификации бизнес-процессов, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 8.

Частью усилий по увеличению степени готовности компании к проведению срочных работ, связанных с монтажом электрооборудования, было установление связи между числом срочных работ и погодой. В течение трех месяцев каждую неделю компания подсчитывала число дней, когда наблюдалась непогода и объем работ. По этой информации был построен график, данный на рисунке.

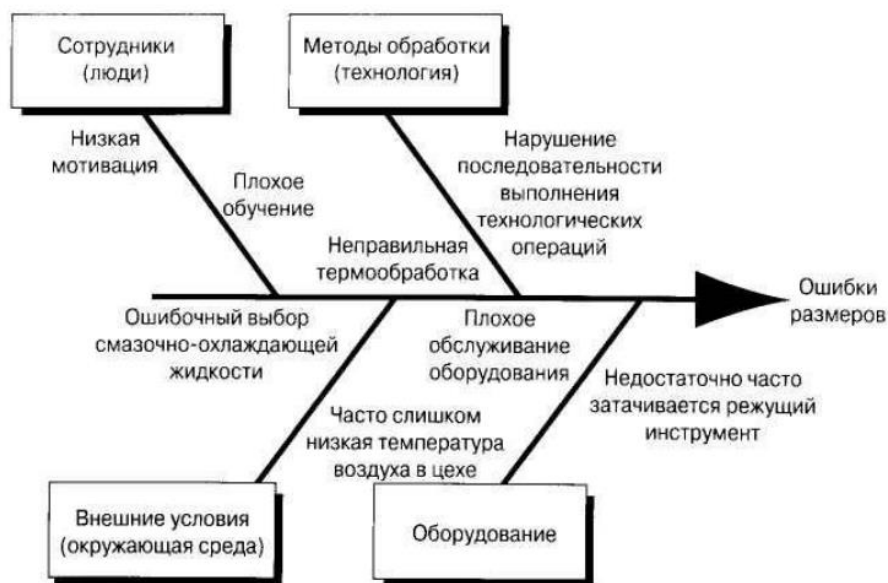


Рассмотрите диаграмму рассеивания для анализа корреляционной связи между погодой и незавершенной работой и дайте рекомендации компании по совершенствованию данного бизнес-процесса, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 9.

Производитель насосов часто допускает дефекты в партиях насосов, поставляемых потребителю. Тщательная инспекция показала, что эти дефекты обусловлены неточностью размеров двух валов, которые входят в конструкцию насоса. Была организована группа, в которую вошли конструкторы, менеджер по производству, менеджер участка, на котором вытачивались валы, и несколько токарей. Была поставлена цель: найти и устранить причины возникшей проблемы. Составление диаграммы причин и результатов типа «рыбий скелет», показанной на рисунке, дало возможность выдвинуть ряд версий того, где можно найти причину этой проблемы. Оказалось, что условия окружающей среды, в которой производились валы, не соответствовали требуемой технологии. Отклонения размеров валов были связаны с

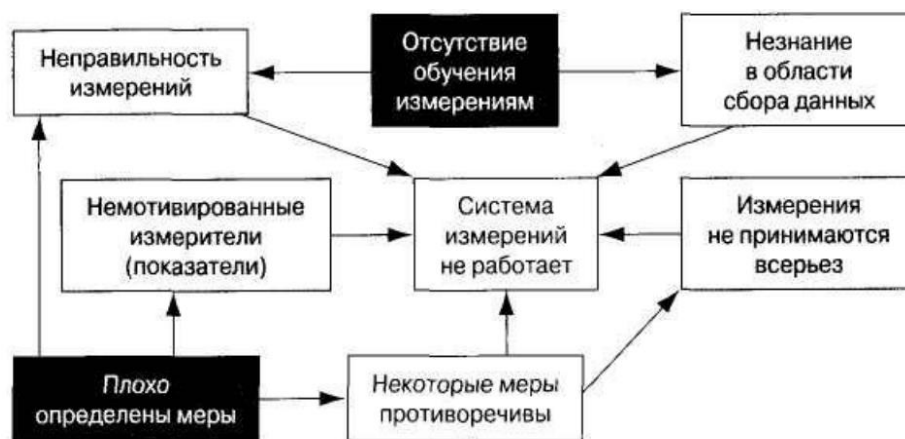
пониженной температурой в цехе и неправильным выбором смазочно-охлаждающей жидкости, используемой при обработке деталей резанием.



На основании составленной диаграммы причин и результатов типа «рыбий скелет», найдите причины возникшей проблемы в бизнес-процессе по производству валов для насосов и предложите рекомендации по их устранению, анализируя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

Задание 10.

Компания потратила много времени и денег на внедрение системы измерения показателей. Однако эта система так и не нашла широкого применения в компании. Сотрудники компании не любили работать с ней, а в некоторых случаях просто ее саботировали. Тогда был построен качественный граф связей. Он представлен на рисунке.



Активация Windows

Проанализируйте качественный граф связей для плохо работающей системы измерения, определите, в чём заключаются основные причины рассматриваемой проблемы, используя ключевые показатели бизнес-процессов, обосновывая и осуществляя выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации, принимая эффективные экономические решения при организации бизнес-процессов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сейчас необходимо переосмыслить способы ведения бизнеса и использовать новые подходы, который позволят реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Один из новых подходов – инжиниринг бизнеса, частью которого является реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов. Проблемы повышения эффективности бизнеса эффективно решать при помощи реинжиниринга бизнес-процессов. Поэтому наблюдается интерес к реинжинирингу как к одному из методов совершенствования предприятий. Реинжиниринг бизнес-процессов используется, когда необходимо коренным образом реорганизовать деятельность. При этом реинжиниринг гарантирует получение результата только при условии четкого соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга. Например, перепроектирование процесса обычно применяется к тем процессам, которые плохо работают в настоящий момент.

Среди других методов совершенствования бизнеса можно также назвать минимизацию участников бизнес-процесса (чем больше участников, тем больше информационных разрывов и разных мнений, что кардинальным образом замедляет бизнес-процесс); устранение излишнего контроля в процессе; типизация процессов (чем выше типизация процессов, тем проще их дальнейшая автоматизация и обучение); упрощении (по возможности) существующих бизнес-процессов (простота процесса позволит участникам процесса работать в нем с меньшим количеством ошибок и большей скоростью); бенчмаркинг процесса (совершенствование бизнес-процесса путем изучения лучшего опыта); внедрение цикла постоянного совершенствования бизнес-процесса (разработка систему постоянного анализа и процедур постоянного совершенствования) и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизнес-процессы промышленного предприятия : учебное пособие / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская [и др.] ; под общ. ред. Н. Р. Кельчевской. — Екатеринбург : Издво Урал. ун-та, 2016. — 339 с.
2. Зуева, А. Н. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, управление : учебное пособие / А. Н. Зуева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 157 с. — ISBN 978-5-7339-1550-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/163874> — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Инжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Б. А. Железко, О. А. Лавренова. — Минск: БНТУ, 2021. — 102 с.
4. Кудрявцев Д. В. Технологии бизнес-инжиниринга : учеб. пособие / Д. В. Кудрявцев, М. Ю. Арзуманян, Л. Ю. Григорьев. — СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2014. — 427 с.
5. Силич, М. П. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / М. П. Силич, В. А. Силич. — Москва : ТУСУР, 2007. — 200 с. — ISBN 5-86889-330-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/4956> — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Силич, М. П. Моделирование и анализ бизнес-процессов : учебное пособие / М. П. Силич, В. А. Силич. — Москва : ТУСУР, 2011. — 213 с. — ISBN 978-5-86889-511-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/11794> — Режим доступа: для авториз. пользователей.

ГЛОССАРИЙ

Анализ бизнес-процессов – ключевой и чаще всего самый необходимый для топ-менеджмента этап в анализе бизнеса – детально анализируются сферы ответственности сотрудников при выполнении процессов, особое внимание уделяется моментам передачи ответственности, все функции и процессы анализируются с точки зрения соответствия затрачиваемых ресурсов и получаемых результатов (анализ эффективности).

Бизнес-процессы основные генерируют доходы компании, к ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги. Так, для деревообрабатывающего завода основным бизнес-процессом может быть производство древесно-стружечной плиты.

Бизнес-процессы сопутствующие – это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.

Бизнес-процессы вспомогательные – процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт. Например, для ТЭЦ вспомогательным бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования.

Бизнес-процессы обеспечивающие поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.

Бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытноконструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

Бизнес-процессы первичные – основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками.

Бизнес-процессы поддерживающие (вспомогательные) не создают непосредственно добавленную ценность, они нужны для обеспечения основных процессов. Такими вспомогательными процессами могут быть, например, управление финансами и персоналом.

Бизнес-процессы развивающиеся – это такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном процессах на новом уровне показателей. Примеры: разработка продукции и развитие поставщика.

Бизнес-моделирование – деятельность по выявлению, описанию, анализу существующих бизнес-процессов, а также проектированию новых бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов позволяет проанализировать не только, как работает предприятие в целом, как оно взаимодействует с внешними организациями, заказчиками и поставщиками, но и как организована деятельность на каждом отдельно взятом рабочем месте.

Бизнес-модель – структурированное описание сети процессов или функций и операций, связанных с данными, документами, организационными

единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации.

Владелец бизнес-процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения процесса, и несущий ответственность за результат процесса. Владелец является субъектом управления, а процесс, соответственно, объектом управления.

Выход (продукт) – материальный или информационный объект или услуга, являющийся результатом выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами. Выход процесса всегда должен иметь потребителя, которым, в том числе, может быть другой бизнес-процесс, для которого данный выход является входом. Выход (продукт) также может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого бизнес-процесса. К выходам могут относиться: готовая продукция, документация, информация (в том числе отчетная), персонал, услуги и т.д.

Вход бизнес-процесса – продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход. Вход всегда имеет своего поставщика и может быть: сырьем, материалами, полуфабрикатами, документацией, информацией, персоналом, услугой и т.д.

Моделирование бизнеса – документирование, анализ и оптимизация работы предприятия или отдельных направлений его деятельности, его целей и задач, механизмов и ресурсов, используемых для их достижения; правовых ограничений и взаимоотношений со средой, в которой предприятие ведет свою деятельность.

Моделирование процессов – это документирование, анализ и разработка структуры бизнес-процессов, их взаимосвязей с исполнителями, задействованными в этих процессах, ресурсами, необходимыми для выполнения процессов, и среды, где процессы будут использованы.

Рейнжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных

улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

Ресурс бизнес-процесса – материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. К ресурсам могут относиться: информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, среда, транспорт, связь и пр. Владелец процесса в ходе планирования и управления процессом производит распределение и перераспределение ресурсов для достижения наилучшего результата процесса. Персонал, с точки зрения основных бизнес-процессов является ресурсом, который поставляет отдел кадров. А для бизнес-процесса персонал – это продукт (вход), который поступает на вход в виде необученных кандидатов на заполнение вакансий, и на выходе готовые специалисты передаются руководителям структурных подразделений.

Оптимизация бизнес-процессов – достижение наиболее значимых результатов в ходе выполнения бизнес-процесса и в конечном итоге. Это означает определение количественных и качественных показателей-эталонов, к которым должен стремиться владелец бизнес-процесса и предприятие в целом, а также формулировку основных шагов для достижения этих оптимальных результатов и другие действия, таким образом, оптимизация – это и процесс, и итог деятельности.

Процессный подход - планируемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Процессный подход к управлению не является панацеей от всех проблем организации, но при грамотном применении помогает построить единую, гибкую и универсальную систему управления организацией. Процессный подход заставляет руководителя определить источники и систему поступления информации о процессе, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы, которыми управляет руководитель и замыкает цепочку обратной связи для достижения наилучших результатов.

Системный подход - выявление взаимосвязанных процессов, их понимание и управление ими как системой повышает результативность и эффективность организации в достижении ее целей. Управление любой организацией следует рассматривать как создание и управление системой взаимоотношений между подразделениями и процессами, отсутствие которой резко снижает управляемость организации, приводя к возникновению проблем на несогласованных стыках. Руководители чаще всего вместо налаживания такого взаимодействия, берут эти «проблемные» места под свой жесткий контроль, в результате вводятся дополнительные контрольные и дублирующие функции и вместо организации работы подчиненных, пытаются руководить решением этих ключевых проблем сами.

Принцип фокус на потребителя - организация-изготовитель продукта (услуги) должна выяснить все требования конечного потребителя и выполнить его требования, даже если между организацией и конечным потребителем нет прямых контактов, а в роли заказчика выступает торговая или посредническая фирма, т.е. необходимо обеспечивать обратные связи от конечного потребителя.

Принцип лидерство руководителя - основные причины неудач реинжиниринга заключены в том, что руководитель организации не возглавляет реинжиниринг, когда руководитель возлагает большие надежды на ответственного за внедрение процессного подхода (которого назначает сам) или на знания приглашенных консультантов, он рано или поздно должен понять, что любое описание процессов не приведет к улучшению ситуации, так как все управленческие решения по преобразованию деятельности может принимать только человек – менеджер высшего ранга, т.е. он сам. Опыт успешных организаций показывает, что они достигли прогресса только при непосредственном участии руководителя и путем вовлечения всего персонала в процесс улучшения деятельности.

Принцип вовлечение персонала - основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым

фактором успеха организации. Опыт внедрения улучшений говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно 20-25% (критическая масса) персонала готовы к переменам и принимают в их разработке и внедрении непосредственное участие.

Принцип постоянное улучшение - постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. Система управления организацией должна быть нацелена на повышение эффективности организации, следовательно, на предприятии должна быть создана система анализа результатов деятельности и принятия управленческих решений, которая не только устраняет причины несоответствий, но и выявляет и предупреждает потенциальные отклонения.

Принцип принятие решений, основанное на фактах – эффективные решения основываются на анализе данных и информации, принятие управленческих решений должно основываться на достоверной информации, обработка информации должна быть построена по принципу обеспечения достоверности и наглядности (так, графическое отображение информации всегда воспринимается легче, чем таблицы с колонками цифр), кроме того, применение методов математической статистики позволяет повысить вероятность принятия оптимального решения.

Принцип взаимовыгодные отношения с поставщиками - организация и ее поставщики взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности. Стабильные долгосрочные отношения с поставщиком ведут к тому, что поставщик все больше будет заинтересован в качестве поставок и будет относиться к предприятию-заказчику, как к стабильному потребителю, что принесет плоды для обеих сторон.

Учебное издание

Чулкова Галина Васильевна

ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Учебное пособие

38.03.01 Экономика

Печатается в авторской редакции

Физ.печ.л. 7,13

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА
214000, Смоленск, ул. Б.Советская, 10/2

