

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Управление бизнес-процессами предприятия

Учебное пособие

Составитель Е. В. Пирогова

Ульяновск
УлГТУ
2017

УДК 658(075)
ББК 65.290 я 7
У 67

Рецензенты:

доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова», канд. экон. наук Рыбкина М. В.;

доцент кафедры экономики и финансового права Ульяновского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, канд. экон. наук Гаврилина О. В.

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Управление бизнес-процессами предприятия : учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 107 с.

ISBN 978-5-9795-1682-0

Пособие предназначено для оказания помощи студентам направлений «Инноватика», «Менеджмент» при изучении дисциплин «Управление бизнес-процессами предприятия», «Реинжиниринг бизнес-процессов». Содержит конспекты лекций, контрольные вопросы по темам для самопроверки, глоссарий, библиографический список.

Работа подготовлена на кафедре «Экономика и менеджмент».

УДК 658 (075)
ББК 65.290 я 7

ISBN 978-5-9795-1682-0

© Пирогова Е. В., составление, 2017
© Оформление. УлГТУ, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Процессный подход к управлению: сущность и основные понятия	5
1.1. Сущность процессного подхода	5
1.2. Система терминов процессного подхода	6
1.3. Принципы процессного управления	10
1.4. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении	11
2. Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация	13
2.1. Бизнес-процесс: понятие, сущность	13
2.2. Классификация бизнес-процессов	14
3. Моделирование бизнес-процессов	21
3.1. Необходимость моделирования бизнес-процессов	21
3.2. Способы описания и моделирования бизнес-процессов	23
3.3. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия	24
3.4. Полная бизнес-модель компании	32
3.5. Шаблоны организационного бизнес-моделирования	36
4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов	46
4.1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации	46
4.2. Ключевые показатели бизнес-процессов	55
5. Реинжиниринг бизнес-процессов	59
5.1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов	59
5.2. Этапы проведения реинжиниринга	63
5.3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов	65
5.4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска	70
5.5. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга	72
6. Оптимизация бизнес-процессов	78
6.1. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов	78
6.2. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов	78
6.3. Технологии постоянного совершенствования	98
Заключение	102
Глоссарий	104
Библиографический список	106

ВВЕДЕНИЕ

Существует множество причин, внутренних и внешних, которые сделали постоянное совершенствование жизненно необходимым на современных рынках:

– Во-первых, эффективность большинства процессов имеет тенденцию к снижению со временем, если его не поддерживать. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если поставлена цель совершенствоваться и обновляться, то это потребует дополнительных усилий.

– Во-вторых, если какая-то организация не совершенствуется, то можно быть уверенным в том, что этим активно занимаются ее конкуренты. Даже если представить нереальную ситуацию, когда совершенствованием не занимаются ни данное предприятие, ни его конкуренты, то всегда появятся третьи лица, которые захотят занять этот сегмент рынка.

– В-третьих, современные потребители становятся все более и более требовательными. Уровень поставок и их качество все время растут. Это в свою очередь приводит к стремительному росту ожиданий потребителей. Не всегда можно превзойти ожидания, что считается идеальной ситуацией, но, по крайней мере, им необходимо соответствовать; в обратном случае это грозит потерей клиента.

В этом контексте конкурентоспособность предприятия тем выше, чем лучше оно умеет учитывать не только текущую рыночную конъюнктуру, но и анализировать и предусматривать будущие условия функционирования, реагируя на изменения окружающей среды, обеспечивая соответствие внутренней организации требованиям рынка. При этом изменения не рассматриваются как исключительное явление: потребность в них возникает неуправляемо и не зависит от используемых на предприятии методов управления, а продиктовано ускорением ритма современной жизни и изменчивостью окружающей среды.

Таким образом, предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации бизнес-процессов. Вопросам анализа и управления (совершенствования) бизнес-процессов посвящено настоящее учебное пособие.

1. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

1.1. Сущность процессного подхода

Бизнес (business) – это дело, предпринимательство – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Бизнес – важнейший атрибут рыночной экономики, пронизывающий все ее институты (сферы).

Бизнес может осуществляться юридическим лицом или непосредственно физическим лицом, зарегистрировавшимся в качестве индивидуального предпринимателя.

Процесс (processus) – течение – это последовательная смена состояний в развитии чего-либо, ход развития, какого-либо явления.

Процесс – это завершенная с точки зрения содержания временной и логической очередности последовательность, необходимая для обработки экономического значимого объекта.

Если рассматривать человеческую деятельность как процесс, то фактически процессы появились вместе с цивилизацией, а если взять природные процессы, то они существовали всегда.

Первое упоминание о процессном подходе, как отдельной области исследования, относится к 1920 годам, когда в одной из компаний, где клерки работали с документами, был проведен анализ эффективности работы с использованием процессного подхода, руководитель решил проанализировать, как часто сидящие в одном большом помещении сотрудники передают друг другу документы. Была составлена схема, отражающая размещение сотрудников в помещении и все возможные взаимодействия между ними. За небольшой промежуток времени была собрана статистика всех взаимодействий, по результатам анализа была проведена простая оптимизация. Наиболее часто взаимодействующих между собой сотрудников посадили друг с другом, результат – меньше времени тратилось на передачу документов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Процессный подход был впервые сформулирован(предложен) приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. В то время авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга.

В противоположность этому процессный подход рассматривает функцию управления как взаимосвязанную.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для достижения организацией успеха. Эти действия называют управленческими функциями, или функциями управления [14].

Каждая управленческая функция так же представляет собой процесс, потому что так же состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

1.2. Система терминов процессного подхода

Владелец процесса (руководитель процесса) – сотрудник компании, отвечающий за результат функционирования определенного процесса и имеющий полномочия вносить изменения в любую часть «своего» процесса.

В целях управления владелец процесса создает себе команду, состоящую из нескольких участников процесса, в совокупности обладающих знаниями обо всех особенностях выполняемых работ/операций. Для внесения новизны и объективного взгляда со стороны на принимаемые решения в команду привлекаются специалисты по информационным технологиям, эксперты и консультанты.

Команда на регулярных совещаниях обсуждает эффективность выполняемого процесса, ставит задачи по улучшению процесса и контролирует их выполнение. В организационной структуре владелец процесса становится аналогом проект-менеджера, привлекающего ресурсы функциональных отделов для решения задач общей оптимизации работ в процессе.

Границы процесса – события, начинающие и завершающие процесс.

Начинающих и завершающих событий у процесса может быть несколько. Например, процесс может начинаться либо с получения заказа, либо с получения рекламации.

С определением границ процесса связано также понятие **интерфейса процесса**. Каждый процесс использует внешние ресурсы и производит продукты или услуги. Все эти входы и выходы процесса являются интерфейсами (в переводе с англ. – *взаимодействие*) процесса. Если требования к качеству ресурсов компания предъявляет к поставщикам и добивается их выполнения, то с другой стороны процесса находятся клиенты, которые, в свою очередь, предъявляют требования к результатам деятельности компании. Таким образом, границы устанавливают пределы ответственности за результаты процесса.

Интерфейсы возникают не только на границах процесса. При переходе от одной функции процесса к другой передаются также и ресурсы, и это тоже является интерфейсом. Если обе функции, между которыми располагается интерфейс, принадлежат процессу, значит этот интерфейс внутренний в отличие от внешнего интерфейса, находящегося на границе процесса.

Взаимодействие может осуществляться через документ, информационную систему и т. д. Определение и унификация интерфейсов необходимы для слаженной работы процесса. Одной из основных задач управления бизнес-процессом является выявление несоответствий результатов, полученных одной операцией, для выполнения последующей операции. Для решения подобных проблем разрабатываются форматы интерфейсов, учитывающие требования потребителей к результатам выполнения операции.

Клиент процесса – потребитель продуктов/услуг, которые создаются в процессе, и предъявляющий к ним требования.

Работа с процессами является составной частью построения систем обслуживания клиента. Необходимо организовать процесс таким образом, чтобы учитывались все изменения требований клиента для быстрого приспособления процесса к их удовлетворению. Клиенты могут быть не только внешние, но и внутренние. Существует множество процессов, потребителями результатов которых являются другие подразделения одной и той же организации. Такие клиенты могут также предъявлять свои требования к продуктам/услугам. Лишь в этом случае появляется возможность использовать весь потенциал процессного подхода.

Процессный подход, таким образом, не делает различий между внешними и внутренними клиентами. Если плохо будет обслужен внутренний клиент, то рано или поздно его неудовлетворенность по цепочке «докатится» до внешнего клиента и проявится в работе с ним. Высокая клиентоориентированность – отличительная черта процессного подхода.

Функция – сложное понятие, наиболее часто используемое при обозначении границ ответственности сотрудников. Так как функция – набор действий, это позволяет нам рассматривать процесс как частный случай функции. С другой стороны, процесс может включать в себя действия, являющиеся функциями. В данной методике эти понятия рассматриваются совместно. И иногда используются как синонимы. Например, процесс работы с клиентом – последовательность действий, а функция работа с клиентом, закрепленная за отделом продаж, – это круг обязанностей. В данном случае эти понятия совпадают.

Функция (формальное определение) – это предметно-ориентированное задание или действие, выполняемое над объектом, в результате которого достигается одна или несколько целей, стоящих перед компанией.

Понятие «**событие**» означает приобретение определенного статуса объектом, связанным с бизнес-процессом. События используются и в самом процессе для обозначения ветвлений (вариантов). Например, при выполнении функции «Проверка наличия товара на складе» могут быть два результата: «Товар есть в наличии» либо «Товара нет в наличии». В данном случае это и будет событиями, показывающими направление течения процесса. Если «Товар есть в наличии», то далее может следовать отгрузка. Если «Товара нет в наличии», то клиенту сообщается о невозможности выполнить заказ и просьба перенести его на другой период.

В комплексных информационных системах чаще используется понятие «состояние». Состояние и событие всегда связаны с каким-либо объектом. В случае события «Товар есть на складе» некий объект (товар) находится в состоянии наличия. В дальнейшем описание состояний объектов помогает составлять требования к информационной системе.

Ресурсы – потребляемые в процессе предметы труда и используемые в процессе средства труда.

В качестве предметов труда в процессе могут выступать сырье, материалы, комплектующие и т. п., а в качестве средств труда – машины, инструменты, оборудование. Также к ресурсам относят труд, информацию, знания и т. д. В данной методике трудовые и информационные ресурсы (в связи с их особыми свойствами) будут рассматриваться отдельно.

Исполнители (участники процесса) – сотрудники, выполняющие в процессе определенные обязанности (действия), включая внешних (не входящих в штат компании, например, консультанты, аудиторы и т. д.).

Существуют следующие типы участников процесса:

- организационные звенья – структурные подразделения – отделы и т. д.;
- должности – различные должности из штатного расписания компании, например: менеджер по продажам, логистик, товаровед, начальник цеха №1;
- сотрудники – персоналии, работники компании (ФИО), например, Иванов Иван Иванович;
- роли – обособленные группы обязанностей, которые может исполнять сотрудник в процессе, обладая при этом и определенными правами. Роли могут в частном случае совпадать с должностью как по функционалу, так и по названию. Например: главный бухгалтер, системный администратор.

Информационные ресурсы представляют совокупность всех данных, имеющих на предприятии. Информация является ключевой составляющей для управления бизнес-процессами. При описании процесса определяется информация, используемая процессом и выдаваемая в качестве результата. Существует также справочная информация [9].

Продукты и услуги являются результатом, создаваемым в ходе выполнения процесса и соответствующим требованиям клиентов процесса. Это не обязательно продукция компании. Для внутреннего процесса результатом может быть документ, предоставляемый начальству. Например, результатом процесса планирования продаж является «План продаж» компании в натуральном и денежном выражении. К этому плану руководство компании и служба производства, являющиеся клиентами процесса, предъявляют определенные требования в виде формата предоставления, сроков, и т. п.

Представляя однородные элементы процесса в последовательности, получаем потоки:

- Функциональный поток – описывает последовательность выполняемых работ и может характеризоваться стоимостью и длительностью.

- Информационный поток – показывает перемещение таких объектов, как бумажные документы, файлы, записи баз данных и т. д.

- Организационный поток – последовательность исполнителей процесса в порядке выполняемых работ.

- Поток ресурсов – раскрывает движение всех ресурсов в процессе. В литературе также встречается поток входов/выходов, показывающий ресурсы, используемые и потребляемые процессом, а также производимые продукты/услуги [6].

Потоки необходимы для анализа отдельных аспектов бизнес-процесса. Например, для анализа загрузки сотрудников лучше использовать организационный поток, чем процесс в целом.

1.3. Принципы процессного управления

Процессный подход основан на следующих принципах [3]:

1. Деятельность компании рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Принцип определяет видение деятельности компании как совокупности бизнес-процессов. Именно он определяет новую культуру восприятия организации при процессном подходе.

2. Выполнение бизнес-процессов подлежит обязательной регламентации или формальному описанию. Регламент бизнес-процесса – это документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей, порядок принятия решений по улучшению бизнес-процесса.

3. У каждого бизнес-процесса есть внутренний или внешний клиент и владелец (лицо, отвечающее за результат бизнес-процесса). Выделение бизнес-процесса всегда связано с выявлением клиента или потребителя результата процесса, имеющего для него определенную стоимость. Кроме клиента каждый бизнес-процесс имеет владельца – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении необходимые ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса является должностным лицом, формальным лидером, поэтому он имеет необходимые

полномочия, располагает требуемыми для реализации процесса ресурсами, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результат.

4. Каждый бизнес-процесс характеризуется ключевыми показателями, описывающими его исполнение, результат или влияние на итог деятельности организации в целом.

1.4. Взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении

Функциональная организация характеризуется постоянными структурами (статическими), такими как оргструктура и функциональная структура. Организация процессов связана с нестабильным (динамическим) поведением процессов, необходимых для выполнения целевой корпоративной установки

Между иерархической организационной структурой и процессами, протекающими в ней, существует тесная взаимосвязь, так как конкретные действия в процессах выполняют сотрудники, находящиеся в различных подразделениях. Связь эта устанавливается через регламентные документы (Положения о службах, о подразделениях и Должностные инструкции), в которых, с одной стороны, определяется состав и распределение функций по подразделениям и сотрудникам, а с другой стороны, – в описании процессов, устанавливается четкая последовательность действий конкретных сотрудников по выполнению ими своих функциональных обязанностей.

При этом в функционально-ориентированной организации не существует ответственных за выполнение кроссорганизационных процессов. В этом случае управление концентрирует свое внимание на различных частях организации. Это приводит к появлению транзакционных издержек. Для решения этой проблемы в процессном управлении выделяются ответственные за процесс – так называемые владельцы процесса.

Владелец процесса (руководитель процесса) – сотрудник компании, отвечающий за результат функционирования определенного процесса и имеющий полномочия вносить изменения в любую часть «своего» процесса.

В целях управления владелец процесса создает себе команду, состоящую из нескольких участников процесса, в совокупности

обладающих знаниями обо всех особенностях выполняемых работ/операций. Для внесения новизны и объективного взгляда со стороны на принимаемые решения в команду привлекаются специалисты по информационным технологиям, эксперты и консультанты.

Команда на регулярных совещаниях обсуждает эффективность выполняемого процесса, ставит задачи по улучшению процесса и контролирует их выполнение. В организационной структуре владелец процесса становится аналогом проект-менеджера, привлекающего ресурсы функциональных отделов для решения задач общей оптимизации работ в процессе [3].

Но не стоит жестко противопоставлять оба подхода к управлению: они не исключают друг друга и могут вполне сочетаться при матричной структуре управления, да и в целом при функциональном подходе можно использовать явно определенные бизнес-процессы.

Контрольные вопросы

1. Дайте определения понятий «процесс», «бизнес».
2. Раскройте сущность процессного подхода.
3. Охарактеризуйте систему терминов процессного подхода.
4. Назовите принципы процессного подхода.
5. Обоснуйте взаимосвязь процессного и функционального подходов в управлении.

2. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ

2.1. Бизнес-процесс: понятие, сущность

В стандарте ISO 9000-2001 процесс определен как «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Кроме того, в литературе встречается также, по меньшей мере, несколько десятков определений бизнес-процесса, таких как:

– Бизнес-процесс – это 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.

– Бизнес-процесс – это любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам.

– Бизнес-процесс – это ряд определенных, поддающихся изменению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата.

– Бизнес-процесс – это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

– Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

– Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса».

– Бизнес-процесс – это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса.

Таким образом, **бизнес-процесс** рассмотрим как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с по-

мощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, – представляющие ценность для потребителей [5].

2.2. Классификация бизнес-процессов

Бизнес-процессы разделяют на основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, процессы управления и процессы развития (рис. 2.1).

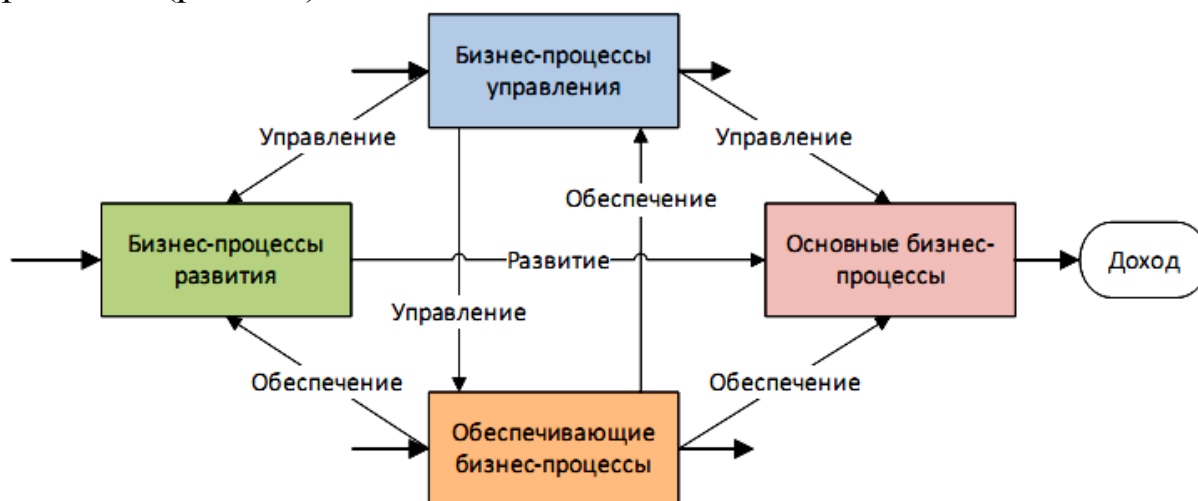


Рисунок 2.1 – Связь основных, обеспечивающих бизнес-процессов и бизнес-процессов развития и управления

Основные бизнес-процессы 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.

Сопутствующие бизнес-процессы – 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.

Вспомогательными бизнес-процессами являются 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.

Обеспечивающие процессы 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 опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

Основные бизнес-процессы

Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании.

Отличительные особенности основных бизнес-процессов и их роль представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристики основных бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> – Бизнес-процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, предлагаемого компанией; – Бизнес-процессы, которые создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента; – Бизнес-процессы, прямой целью которых является генерирование доходов; – Бизнес-процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги 	<ul style="list-style-type: none"> – Представляют «зеркальное отражение» бизнес-направлений деятельности; – Являются источником генерирования доходов; – Определяют профиль бизнеса; – Имеют стратегическое значение; – Могут развиваться или отмирать в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании

Основные бизнес-процессы определяют доходы компании. Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и их ни в коем случае нельзя отдавать на аутсорсинг. Именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании.

Обеспечивающие бизнес-процессы

Вторая группа бизнес-процессов, которые выделяются при описании деятельности – это обеспечивающие процессы. В отличие от основных обеспечивающие бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение.

Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала.

Клиентами обеспечивающих процессов являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т. д.

Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить продукты, которые могут продаваться на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными или побочным. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения (табл. 2.2).

Таблица 2.2 – Характеристики обеспечивающих бизнес-процессов

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> – Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы, структурные подразделения и сотрудники организации; – Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации 	<ul style="list-style-type: none"> – Выходы могут продаваться на внешнем рынке; – Не имеют стратегического значения; – Могут превратиться в основной бизнес-процесс; – Могут отмереть в случае наличия конкурентоспособных альтернатив на внешнем рынке и передачи их исполнения на аутсорсинг

По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечивающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и противоположная перспектива – компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данный бизнес-процесс с меньшей стоимостью, быстрее и качественнее ввиду своей специализации и наличия больших компетенций и опыта.

Бизнес-процессы управления

Третья группа бизнес-процессов – это процессы управления. Процессы управления являются тоже обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие.

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс «Управление финансами» управляет объектом «деньги», бизнес-процесс «Управление маркетингом» управляет объектом «клиент», бизнес-процесс «управление персоналом» – объектом «персонал» и т. д.

Таблица 2.3 – Характеристики бизнес-процессов управления

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> – Бизнес-процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность; – Бизнес-процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации 	<ul style="list-style-type: none"> – Имеют типовую внутреннюю структуру: планирование, организация; учет, контроль, регулирование. – Различие между процессами управления определяется спецификой объектов управления, которыми процесс управляет

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из этапов, представленных на рис. 2.2.

Любой управленческий процесс ложится на эту схему. Если взять процесс «Бюджетирование», то этап «Планирование» будет называться «Разработкой бюджетов», выходом которого будут финансовые и операционные бюджеты. Далее происходит реализация бюджетов, осуществляется учет достигнутого и т. д. Если рассмотреть процесс «Стратегическое управление», то первый этап будет называться «Стратегическое планирование», выходом которого будет стратегический план.

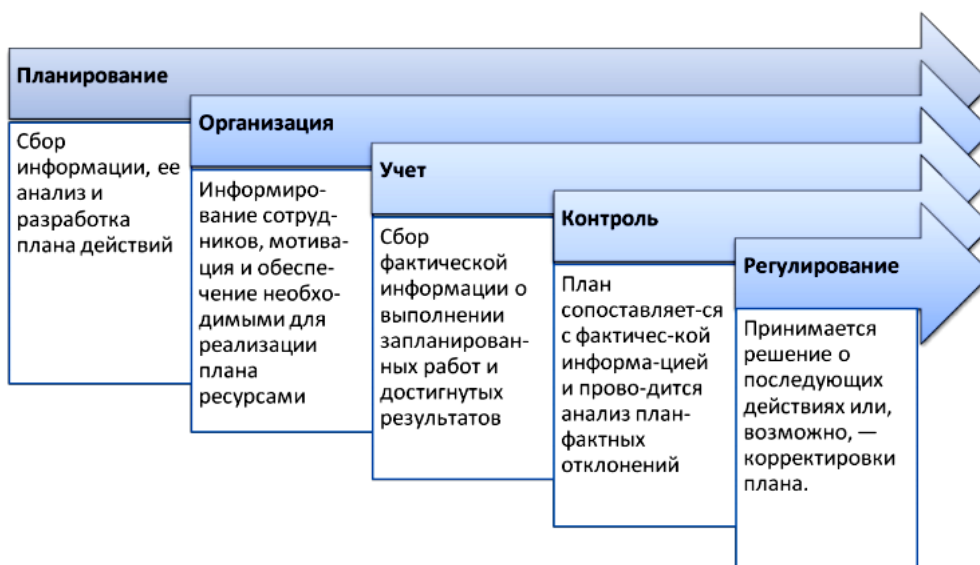


Рисунок 2.2 – Стандартная цепочка управленческого цикла

Следует заметить, что существует ряд «необходимых» бизнес-процессов управления, которые имеются в любой компании: стратегическое управление, управление финансами, управление маркетингом, управление персоналом.

В любой компании есть такой объект управления, как «Стратегия», и данным объектом нужно управлять. Стратегию нужно планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Отсюда возникает необходимость в бизнес-процессе «Стратегическое управление». Во всех компаниях также существуют следующие важные ресурсы или объекты управления: «деньги», «клиенты» и «персонал». Для них строятся соответствующие бизнес-процессы.

Что касается других бизнес-процессов управления, то они определяются спецификой и стратегией компании. Например, одна компания внедрила у себя управленческий бизнес-процесс, который называется «Управление активами». Дело в том, что данная компания поставила в качестве одной из стратегических целей – повышение своей рыночной стоимости.

При этом компания имела акции, которые котировались на фондовом рынке. Для реализации данной цели в этой компании был создан бизнес-процесс «Управление активами», для поддержки которого также было создано отдельное структурное подразделение.

Для бизнесов, имеющих вредное производство, появляется такой критический объект управления, как окружающая среда, за загрязнение которой компания подвергается большим штрафам.

В данных компаниях созданы и функционируют бизнес-процессы управления окружающие средой – экологией.

Ввиду идентичной структуры и общности бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию управленческой деятельности. Для этого нужно взять типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью компании и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия «как есть». Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов в компании не хватает для того, чтобы перевести организацию в более оптимальное состояние «как надо».

Бизнес-процессы развития

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Характеристики бизнес-процессов развития

Определения	Отличительные особенности
<ul style="list-style-type: none"> – Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе; – Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации 	<ul style="list-style-type: none"> – На 80% представляют из себя проекты-процессы, которые выполняются один раз; – Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами; – Предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют собой проектную деятельность. Проект – это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект, и эта ситуация повторяется многократно [3]. Бизнес-процессы развития – это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации. Проектный менеджер отличается от менеджера операционного по своим как профессиональным, так и личностным навыкам.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термина «бизнес-процесс».
2. В чем состоят особенности основных бизнес-процессов?
3. Охарактеризуйте обеспечивающие бизнес-процессы.
4. Раскройте особенности бизнес-процессов управления.
5. Охарактеризуйте бизнес-процессы развития.

3. МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

3.1. Необходимость моделирования бизнес-процессов

Главной целью мероприятий по выделению бизнес-процессов является получение цельной картины функционирования организации. Такая картина должна отражать все задействованные ресурсы, выполняющиеся последовательности процедур, результаты выполнения этих процедур и т. д.

Бизнес-моделирование – деятельность по выявлению и описанию существующих бизнес-процессов (анализ бизнес-процессов), а также проектированию новых (проектирование 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.

Под **бизнес-моделью** будем понимать структурированное описание сети процессов и/или функций/операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации.

Модель предприятия и бизнес-процессов, сориентированных на конкретную цель, предоставляет возможность его совершенствования. Моделирование бизнес-процессов с максимальной приближенностью к действительности позволяет выбрать и проверить пути улучшения, без необходимости проведения реальных экспериментов с предприятием.

В общем случае модель бизнес-процесса должна давать ответы на следующие вопросы [13]:

- какие процедуры (функции, работы) необходимо выполнить для получения заданного конечного результата;
- в какой последовательности выполняются эти процедуры;
- какие механизмы контроля и управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса;
- кто выполняет процедуры процесса;
- какие входящие документы/информацию использует каждая процедура процесса;

- какие исходящие документы/информацию генерирует процедура процесса;
- какие ресурсы необходимы для выполнения каждой процедуры процесса;
- какая документация/условия регламентирует выполнение процедуры;
- какие параметры характеризуют выполнение процедур и процесса в целом.

Таким образом, модель позволяет провести всесторонний анализ, взглянуть со всех точек зрения, увидеть то, что, возможно, не видят все работники предприятия, в том числе и руководство.

Следует отметить, что бизнес-модель полностью независима и отделяема от конкретных разработчиков, не требует сопровождения его создателями и может быть безболезненно передана другим лицам. Следует отметить, что построенные модели бизнес-процессов являются не просто промежуточным результатом, используемым для выработки каких-либо рекомендаций и заключений. Она представляет собой самостоятельный результат, имеющий большое практическое значение, в частности:

1. Бизнес-процесс становится структурированным, наглядным и простым для понимания. Хорошо видна временная (что делать дальше?) и логическая (что делать дальше, если...) последовательность выполнения работ.

2. Модель бизнес-процесса формирует единую картину и видение ситуации сотрудников и руководства предприятия.

3. Бизнес-процесс не привязан к личности. В схеме бизнес-процесса нет фамилий и имен, а только должности или названия структурных подразделений.

4. Прозрачность зон ответственности. Модель показывает, кто именно из сотрудников или подразделений ответственен за то или иное действие.

5. Определяются области контроля и исполнения.

6. Определяются точки контроля и сбора статистики. Можно посчитать, сколько встреч с клиентами было проведено, сколько коммерческих предложений выслано, какая их часть закончилась успешно и проч.

7. Становятся очевидными «узкие» места в организации бизнес-процесса. «Узкие» места – это ситуации, где возможны потеря информации, неправильная ее трактовка, возникновение

недопонимания и т. п. На «узкие» места в будущем разрабатываются инструкции и документы, регламентирующие правила взаимодействия сотрудников.

8. Упрощает обучение новых сотрудников.

9. Позволяет оценить занятость сотрудников и провести нормирование рабочего дня.

10. Схемы бизнес-процессов полностью независимы и могут быть безболезненно переданы другим лицам. Их можно использовать при открытии филиала, подразделения, нового направления деятельности.

11. Можно осуществить предварительное моделирование нового направления деятельности с целью выявления новых потоков данных, взаимодействующих подсистем и бизнес-процессов.

Таким образом, детальная бизнес-модель позволит:

- описать, увидеть и скорректировать будущую систему до того, как она будет реализована физически;
- уменьшить затраты на создание системы;
- оценить работы по времени и результатам;
- достичь взаимопонимания между всеми участниками проекта;
- улучшить качество создаваемой системы.

Описание бизнес-процесса формируется при помощи нотации и инструментальной среды, которые позволят отразить указанные аспекты [8].

Только в этом случае модель бизнес-процесса окажется полезной для предприятия, т. к. ее можно будет подвергнуть анализу и реформированию.

3.2. Способы описания и моделирования бизнес-процессов

Текстовый способ. Такой способ представляет собой простое текстовое последовательное описание бизнес-процесса, например: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом». Многие предприятия разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов.

Очевидно, что для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант имеет существенный недостаток, и описание бизнес-процесса в текстовом виде системно рассмотреть и

проанализировать фактически невозможно. Поэтому при использовании текстового описания бизнес-процессов производительность и качество решений по оптимизации деятельности являются относительно низкими, что особенно сильно проявляется, когда решение принимается группой людей.

Табличный способ. Табличный способ описания бизнес-процесса является более формализованным и предполагает разбиение бизнес-процесса по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строка имеют некоторое определенное значение. Пример табличного описания бизнес-процесса представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Табличный способ описания бизнес-процесса

№	Операция	Ответственный	Что (Вход)	От кого (Поставщик)	Что (Выход)	Кому (Клиент)
1	Составляет договор	Отдел продаж	—	—	Договор	Юридический отдел
2	Согласует договор	Юридический отдел	Договор	Отдел продаж		

Такую таблицу читать проще, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, и, соответственно, бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма описания более эффективна по сравнению с текстовой, поэтому распространена более широко.

Графический способ. В настоящее время наибольшее развитие и применение при описании бизнес-процессов получили графические подходы и методы. Признано, что они обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности предприятия.

3.3. Технология моделирования бизнес-процессов предприятия

Рассмотрим этапы описания и моделирования бизнес-процессов на предприятии (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Четыре шага описания организации

На первом шаге описываются бизнес-направления, которые реализует предприятие. На втором шаге описываются работы, функции и бизнес-процессы, которые выполняются в компании для того, чтобы реализовывать бизнес-направления (применяется вертикальное и горизонтальное описание). На третьем – описывается организационная структура компании, и на четвертом – распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы.

Описание бизнес-направлений предприятия

Первый шаг описания предприятия заключается в построении дерева (классификатора) бизнес-направлений, т. е. осуществляется декомпозиция – разбиение объекта на составные части, рис. 3.2.

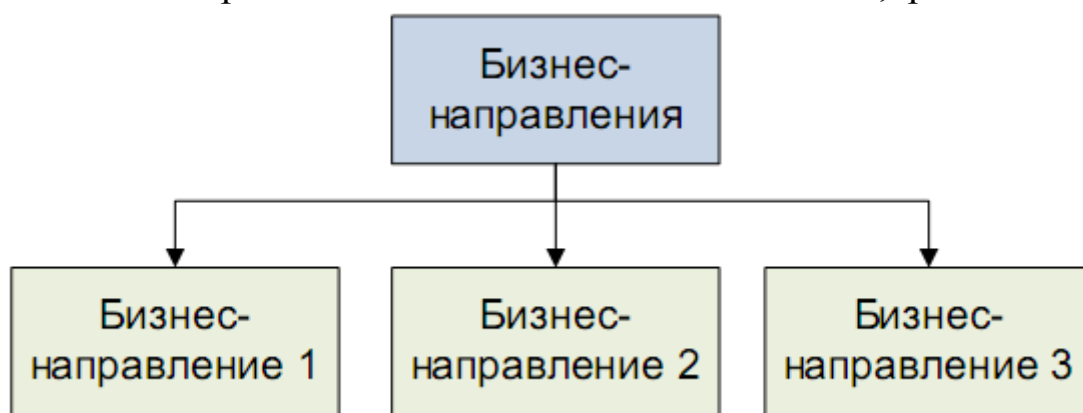


Рисунок 3.2 – Дерево бизнес-направлений предприятия

Следует заметить, что для построения дерева бизнес-направлений могут использоваться различные критерии декомпозиции – характеристики, на основе которых производится разбиение. Их выбор в каждом случае зависит от специфики деятельности того или иного предприятия. На рис. 3.3 представлены два дерева бизнес-направлений. Для построения первого (слева) использован критерий «продукт», для второго (справа) – критерий «рынок» или «организация дистрибуции».

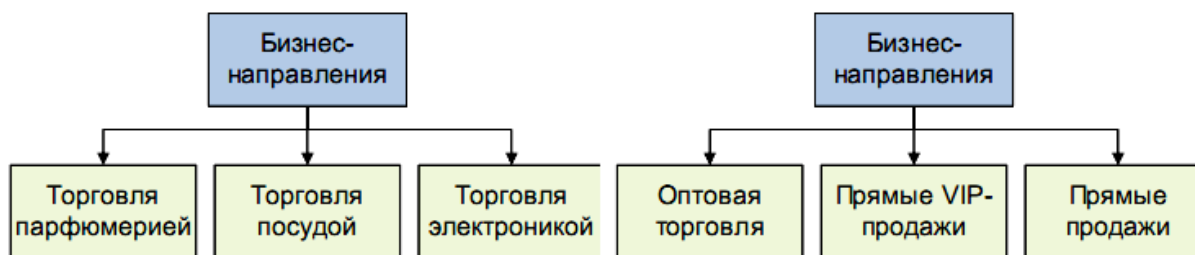


Рисунок 3.3 – Деревья бизнес-направлений, построенные по различным критериям

Представленные на рисунке (3.3) классификаторы бизнес-направлений выглядят совершенно отлично, хотя могут относиться к одному и тому же предприятию, будучи построенными по разным критериям. Следовательно, при построении классификатора бизнес-направлений может возникнуть необходимость построения его в иерархическом виде (рис. 3.4).

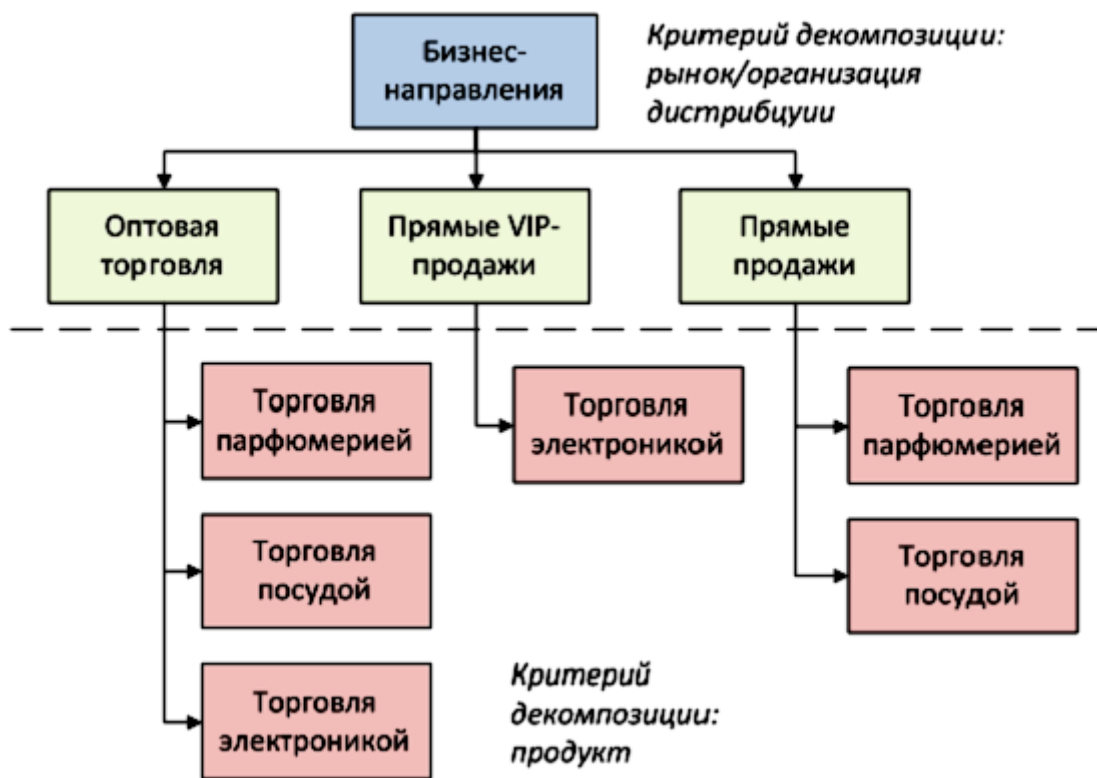


Рисунок 3.4 – Иерархическое дерево бизнес-направлений, построенное по двум критериям последовательно

Для каждого бизнес-направления в дальнейшем будет описываться технология их реализации: последовательность работ, ответственность, информационные и материальные потоки, т. е. собственно бизнес-процесс. При построении дерева бизнес-направлений опускаться нужно до того уровня декомпозиции, при котором выделяемые бизнес-направления не станут технологически неразличимы. Этот вопрос особенно актуален для предприятий, имеющих большую номенклатуру продукции или видов деятельности.

Описание работ, функций, бизнес-процессов

Вторым шагом описания предприятия «как есть» является описание работ, функций и бизнес-процессов, которые тем или иным образом поддерживают описанные ранее бизнес-направления.

На данном этапе строится дерево работ, представляющее из себя иерархически упорядоченный перечень работ.

При построении дерева работ целесообразно ввести и использовать понятия «родительская» и «дочерняя» работы. Эти понятия являются относительными и определяются следующим образом. Работа, которая декомпозируется на работы нижнего уровня называется родительской по отношению к работам, из которых она состоит. В свою очередь работы, которые получились в результате декомпозиции, являются дочерними по отношению к работе, которую они составляют (рис. 3.5).

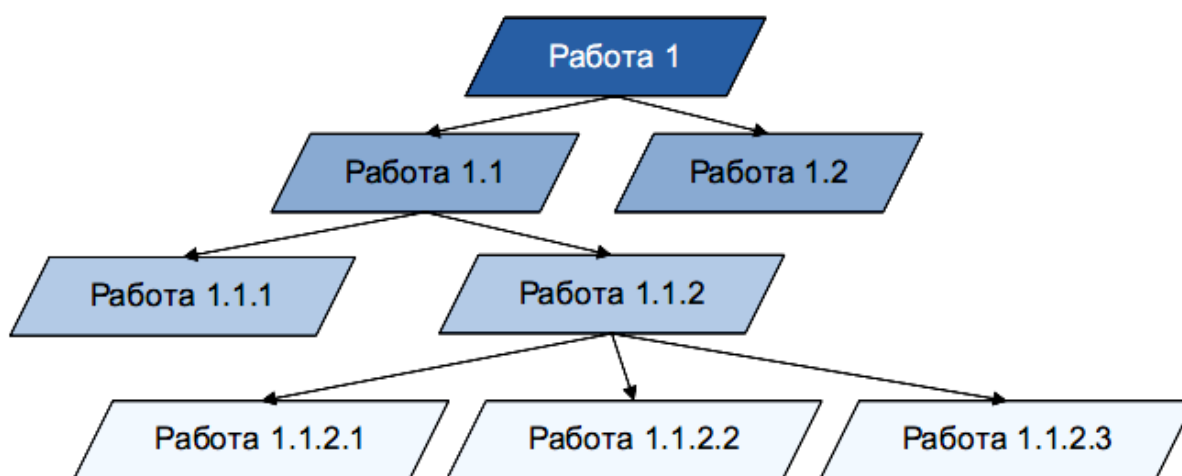


Рисунок 3.5 – Дерево работ

При построении дерева работ нужно соблюдать следующие правила:

1. Работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня.

2. Каждая родительская работа может состоять из нескольких дочерних работ, выполнение которых автоматически обеспечивает выполнение родительской работы.

3. У каждой дочерней работы может быть только одна родительская работа.

4. Декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию.

5. На одном уровне дочерние работы, декомпозирующие родительскую, должны быть равнозначны.

6. При построении иерархической структуры работ на различных уровнях можно и следует применять различные критерии декомпозиции.

7. Последовательность критериев декомпозиции работ следует выбирать таким образом, чтобы как можно большая часть зависимостей и взаимодействий между работами оказалась на самых нижних уровнях дерева работ. На верхних уровнях работы должны быть автономны.

Декомпозиция работ прекращается тогда, когда работы нижнего уровня удовлетворяют следующим условиям:

- работы ясны и понятны сотрудникам компании – являются элементарными;

- понятен конечный результат работы и способы его достижения;

- временные характеристики и ответственность за выполнение работ могут быть однозначно определены с точностью до сотрудника.

Следует заметить, что и функция, и бизнес-процесс состоят из работ.

Различие между ними заключено в том, что функция состоит из работ однородных, а процесс – разнородных и на выходе имеет результат. По своей сути функция и бизнес-процесс – это различные варианты объединения работ, реализуемых в компании. Более того, функция является частью процесса, а процесс состоит из функций, при этом процесс является функцией для более глобального бизнес-процесса, в который он входит.

Глубина описания бизнес-процессов.

При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации, при котором их количество не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов этот норматив может быть больше. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы, из которых он состоит. Этот шаг называют **описанием бизнес-процессов**.

Интересным является тот факт, что детализировать и описывать бизнес-процесс можно до бесконечности, что связано с тем, что любую операцию, например, «Подготовка документа», всегда можно разбить на более простые шаги: «Включить компьютер», «Запустить

текстовый редактор» и т. д. Поэтому для определения требуемой глубины детализации описания бизнес-процесса необходимо четко сформулировать цель, для чего нужно описывать процесс, и что нужно получить от описания процесса на выходе.

Сформулированная и измеряемая цель дает критерий глубины и степень описания бизнес-процесса: описание должно вестись до тех пор, пока заданная цель не окажется достигнутой.

Таким образом, глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. В общем же случае процесс нужно декомпозировать до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками. При достижении этого уровня необходимо остановиться.

Описание организационной структуры

Организационная структура описывается только на *третьем шаге* согласно правилу о том, что при описании бизнес-направлений и бизнес-процессов, следует забыть про существующую структуру. Организационная структура является третичным элементом при построении организации и является всего лишь средством реализации бизнес-направлений и бизнес-процессов компании. Если про оргструктуру постоянно вспоминать при выполнении первого и второго шага по описанию деятельности «как есть», с большой долей вероятности предыдущая работа будет искажена и подстроена под существующую неоптимальную организационную структуру.

Организационная структура, в отличие от бизнес-направлений и бизнес-процессов, описывается быстро, т. к. она определена штатным расписанием. При описании организационной структуры рекомендуется использовать графический подход, как более наглядный и удобный (рис. 3.6).

В рамках такого подхода нужно показать, какие подразделения и должности в компании существуют, а также показать связи подчинения.

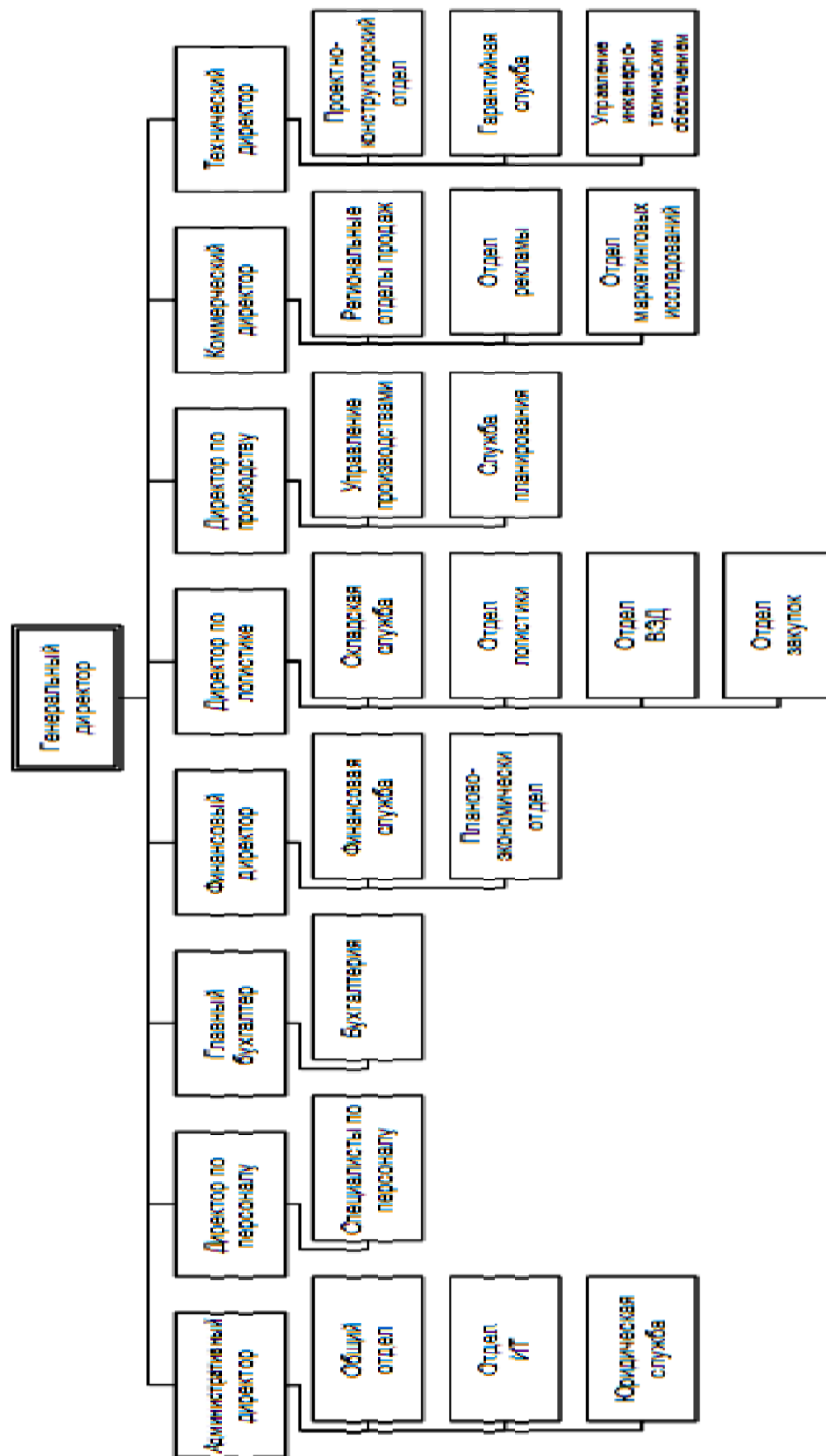


Рисунок 3.6 – Графическая схема организационной структуры

При описании каждого подчинения показывается, к какому типу данное подчинение относится: линейному или функциональному:

– Линейное подчинение – это подчинение сотрудника своему непосредственному руководителю, который имеет основные полномочия заставить сотрудника выполнять работу в рамках его функциональных обязанностей. При этом линейный руководитель имеет основные права по приему на работу, вознаграждению, наказанию и увольнению сотрудника.

– Функциональное подчинение – это подчинение, в рамках которого сотрудник по определенным и оговоренным заранее функциям одновременно подчиняется и другому руководителю или сотруднику из другого подразделения. Как правило, полномочия функционального руководителя заключаются в возможности ставить задачи, требовать от функциональных подчиненных соблюдения сроков и качества исполнения определенных работ.

Описание распределения ответственности

На четвертом шаге описывается соответствие между результатами второго и третьего шагов по описанию деятельности «как есть» – соответствие между бизнес-процессами и организационной структурой предприятия. Для решения этой задачи строят матрицу распределения ответственности (рис. 3.7). По столбцам матрицы указываются работы, по строкам – структурные подразделения и должности. В клетках матрицы ответственности указывается, кто в какой работе принимает участие (символ «И»), и кто за какую работу отвечает (символ «О»). В реализации конкретной работы могут участвовать несколько должностей и структурных подразделений, но ответственный за выполнение работы должен быть только один.

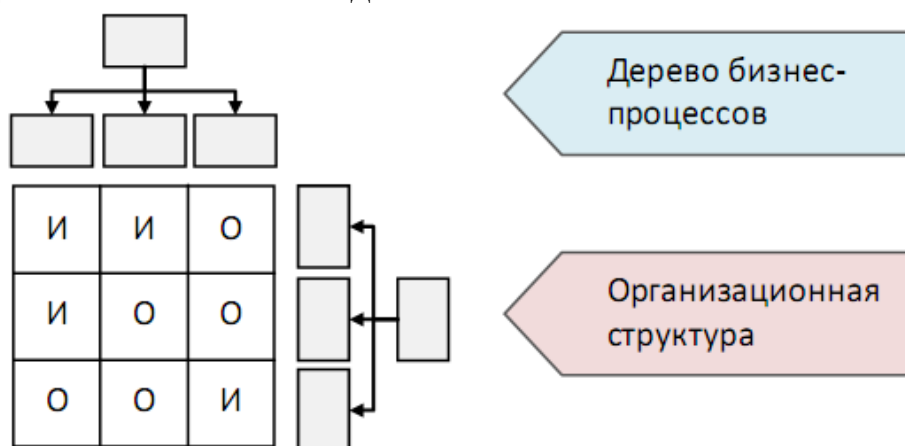


Рисунок 3.7 – Матрица распределения ответственности

Если при построении матрицы распределения ответственности окажется, что за работу отвечают несколько человек или ни одного, то нужно показать сложившуюся ситуацию «как есть», поставив либо несколько символов «О» напротив данной работы, либо ни одного. Часто в данной ситуации сотрудники склонны показывать картину «как надо», искажая тем самым работы по описанию деятельности «как есть». При дальнейшем анализе модели «как есть» и разработке модели «как надо» на данную ситуацию необходимо обратить особое внимание и внести в модель соответствующие изменения [3].

3.4. Полная бизнес-модель компании

Практика выработала ряд подходов к проведению организационного анализа, но наибольшее распространение получил инжиниринговый подход. Организационный анализ компании при таком подходе проводится по определенной схеме с помощью полной бизнес-модели компании. Компания рассматривается как целевая, открытая, социально-экономическая система, принадлежащая иерархической совокупности открытых внешних надсистем (рынок, государственные учреждения и пр.) и внутренних подсистем (отделы, цеха, бригады и пр.). Возможности компании определяются характеристиками ее структурных подразделений и организацией их взаимодействия. На рис. 3.8 представлена обобщенная схема организационного бизнес-моделирования. Построение бизнес-модели компании начинается с описания модели взаимодействия с внешней средой по закону единства и борьбы противоположностей, то есть с определения миссии компании.

Определение миссии наиболее полно представлено в нормативном акте, определенном ISO [ISO-15704]. Под миссией понимается как деятельность организации, так и механизмы, использование которых позволяет достичь поставленных целей.

Миссия является своеобразной мерой устремлений компании и, в частности, определяет рыночные претензии компании (предмет конкурентной борьбы). Определение миссии позволяет сформировать дерево целей компании – иерархические списки уточнения и детализации миссии [11].

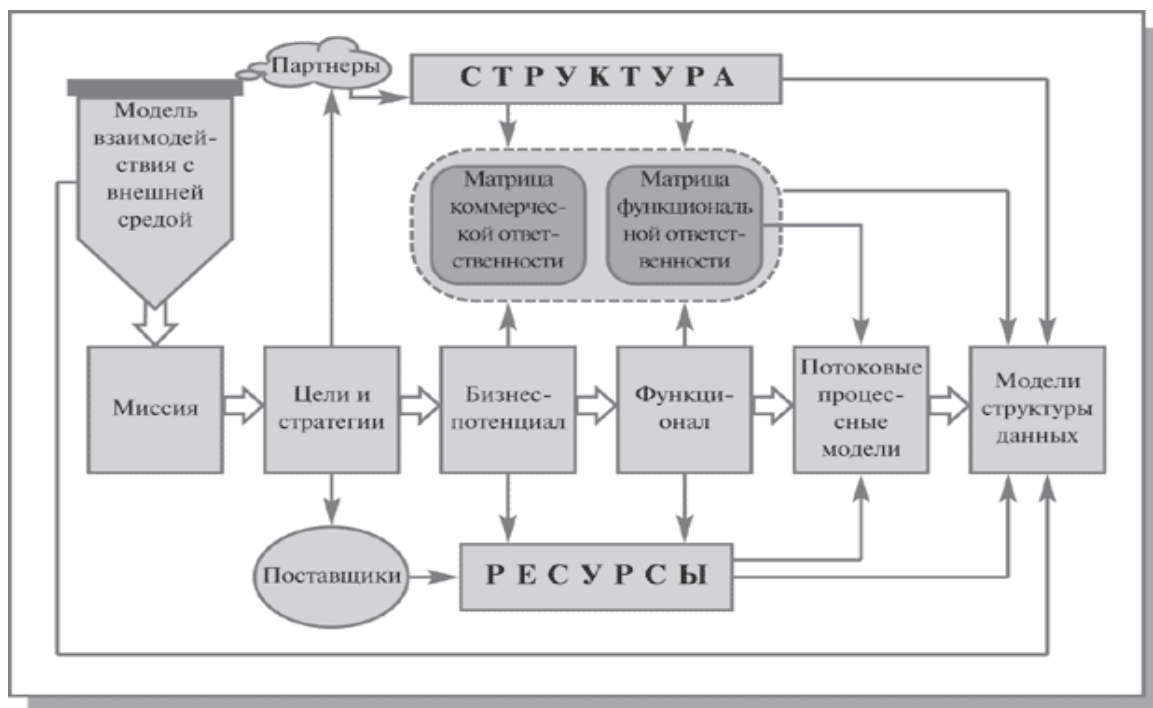


Рисунок 3.8 – Обобщенная схема организационного бизнес-моделирования

Дерево целей формирует дерево стратегий – иерархические списки уточнения и детализации достижения целей. При этом на корпоративном уровне разрабатываются стратегии роста, интеграции и инвестиции бизнесов. Блок бизнес-стратегий определяет продуктовые и конкурентные стратегии, а также стратегии сегментации и продвижения.

Бизнес-потенциал, в свою очередь, определяет функционал компании – перечень бизнес-функций, функций менеджмента и функций обеспечения, требуемых для поддержания на регулярной основе указанных видов коммерческой деятельности.

Кроме того, уточняются необходимые для этого ресурсы (материальные, человеческие, информационные) и структура компании.

Построение бизнес-потенциала и функционала компании позволяет с помощью матрицы проекций определить зоны ответственности менеджмента.

Матрица проекций – модель, представленная в виде матрицы, задающей систему отношений между классификаторами в любой их комбинации.

Описание бизнес-потенциала, функционала и соответствующих матриц ответственности представляет собой статическое описание

компании. При этом процессы, протекающие в компании пока в свернутом виде (как функции), идентифицируются, классифицируются и, что особенно важно, закрепляются за исполнителями (будущими хозяевами этих процессов).

На этом этапе бизнес-моделирования формируется общепризнанный набор основополагающих внутрифирменных регламентов:

- базовое Положение об организационно-функциональной структуре компании;
- пакет Положений об отдельных видах деятельности (финансовой, маркетинговой и т. д.);
- пакет Положений о структурных подразделениях (цехах, отделах, секторах, группах и т. п.);
- должностные инструкции.

Это вносит прозрачность в деятельность компании за счет четкого разграничения и документального закрепления зон ответственности менеджеров

Такой подход позволяет описать деятельность компании с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и др.).

Управленческие регистры по своей структуре представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, можно получить полную бизнес-модель компании.

При этом происходит процессно-целевое описание компании, позволяющее получить взаимосвязанные ответы на следующие вопросы: «зачем» – «что» – «где» – «кто» – «как» – «когда» – «кому» – «сколько» (рис. 3.9).

Завершается организационное бизнес-моделирование разработкой модели структур данных, которая определяет перечень и форматы документов, сопровождающих процессы в компании, а также задает форматы описания объектов внешней среды, компонентов и регламентов самой компании. При этом создается система справочников, на основании которых получают пакеты необходимых документов и отчетов.

Таким образом, организационный анализ предполагает построение комплекса взаимосвязанных информационных моделей компании, который включает:

- стратегическую модель целеполагания (отвечает на вопросы: зачем компания занимается именно этим бизнесом, почему предполагает быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать);
- организационно-функциональную модель (отвечает на вопрос кто - что делает в компании и кто за что отвечает);
- функционально-технологическую модель (отвечает на вопрос что - как реализуется в компании);
- процессно-ролевую модель (отвечает на вопрос кто - что - как - кому);
- количественную модель (отвечает на вопрос, сколько необходимо ресурсов);
- модель структуры данных (отвечает на вопрос, в каком виде описываются регламенты компании и объекты внешнего окружения).

Представленная совокупность моделей обеспечивает необходимую полноту и точность описания компании и позволяет вырабатывать понятные требования к проектируемой информационной системе [2].

3.5. Шаблоны организационного бизнес-моделирования

Технология организационного бизнес-моделирования предполагает использование типовых шаблонных техник описания компании.

Шаблон разработки миссии

Как было сказано выше, любая компания с ее микро- и макроокружением представляет собой иерархию вложенных друг в друга открытых, субъектно-ориентированных систем. Компания, с одной стороны, является частью рынка, а с другой – отстаивает в конкурентной борьбе собственные интересы. Миссия представляет собой результат позиционирования компании среди других участников рынка. Поэтому миссию компании нельзя описывать путем анализа ее внутреннего устройства. Для построения модели взаимодействия компании с внешней средой (определение миссии компании на рынке) необходимо:

- идентифицировать рынок (надсистему), частью которого является компания;
- определить свойства (потребности) рынка;
- определить предназначение (миссию) компании, исходя из ее роли на рынке.

Кроме этого, миссия, как было сказано выше, это компромисс между потребностями рынка, с одной стороны, и возможностями и желанием компании удовлетворить эти интересы, с другой. Поиск компромисса может быть выполнен по шаблону, представленному на рис. 3.11.

		надо				
		рыночная конъюнктура	внешняя среда			
			Политика	Экономика	Социал. сфера	Технология
объект	Уникальность технологий					
	Исключительность ресурсов					
	Знания и умения					
хочу						
	Ценности и ожидания					

МИССИЯ

Рисунок 3.11 – Шаблон разработки миссии (матрица проекций)

При разработке модели миссии компании рекомендуется:

1. Описать базис конкурентоспособности компании – совокупность характеристик компании как социально-экономической системы. Например:

для объекта – уникальность освоенных технологий и исключительность имеющихся в компании ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.);

для субъекта – знания и умения персонала и опыт менеджеров.

Это определяет уникальность ресурсов и навыков компании и формирует позицию «могу».

2. Выяснить конъюнктуру рынка, т. е. определить наличие платежеспособного спроса на предлагаемые товары или услуги и степень удовлетворения рынка конкурентами. Это позволяет понять потребности рынка и сформировать позицию «надо».

3. Выявить наличие способствующих и противодействующих факторов для выбранного вида деятельности со стороны государственных институтов в области политики и экономики.

4. Оценить перспективу развития технологии в выбранной сфере деятельности.

5. Оценить возможную поддержку или противодействие общественных организаций.

6. Сопоставить результаты вышеперечисленных действий с учетом правовых, моральных, этических и других ограничений со стороны персонала и сформировать позицию «хочу».

7. Оценить уровень возможных затрат и доходов.

8. Оценить возможность достижения приемлемого для всех сторон компромисса и сформулировать Миссию компании в соответствии с шаблоном, приведенным на рис. 3.12.

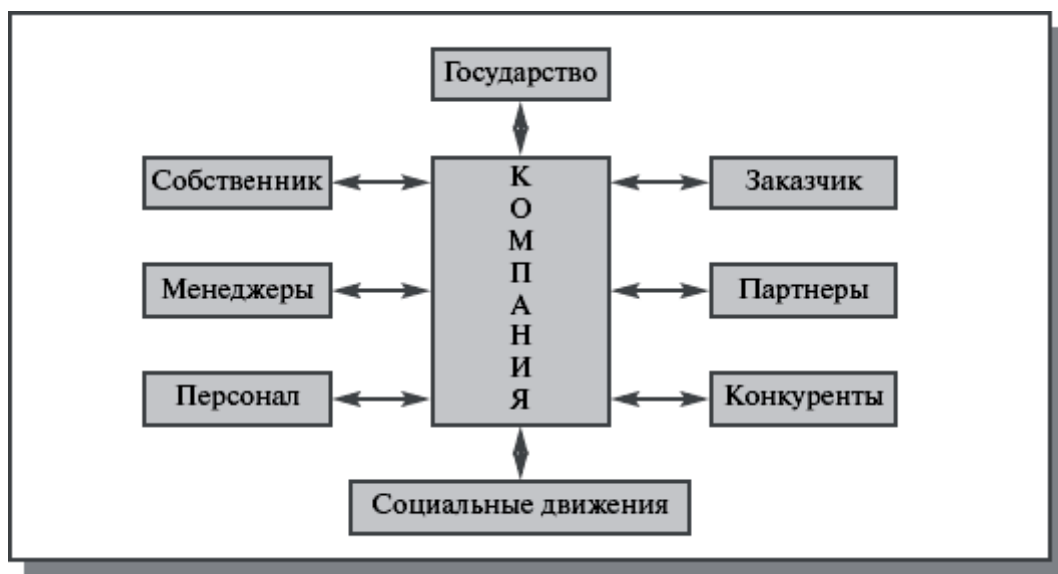


Рисунок 3.12 – Шаблон разработки миссии

Миссия в широком понимании представляет собой основную деловую концепцию компании, изложенную выше в виде восьми положений, определяющих взаимоотношения компании с другими субъектами:

1) что получит Заказчик в части удовлетворения своих потребностей;

2) кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании;

- на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы);
- что получит собственник и акционеры от бизнеса;
- что получают от бизнеса компании менеджеры;
- что получит от компании персонал;
- в чем может заключаться сотрудничество с общественными организациями;
- как будут строиться отношения компании с государством (в частности, возможное участие в поддержке государственных программ).

Шаблон формирования бизнесов

В соответствии с разработанной Миссией компании определяются социально значимые потребности, на удовлетворение которых направлен бизнес компании.

Разработка бизнес-потенциала компании может быть выполнена по шаблону формирования бизнесов, представленному на рис. 3.13.

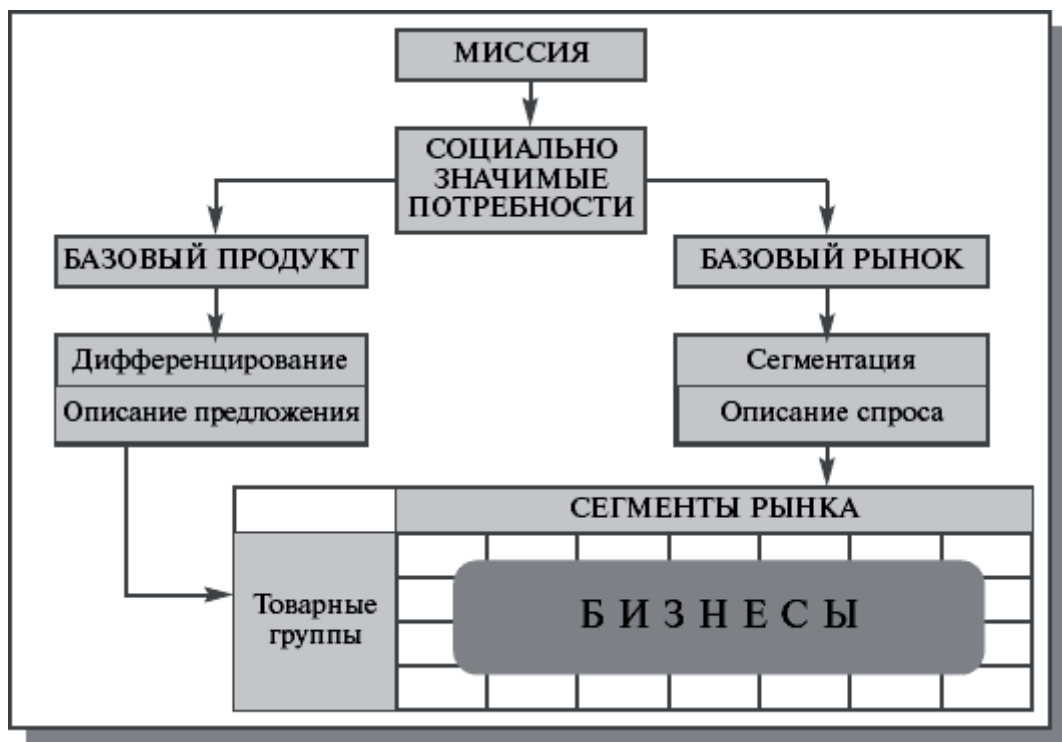


Рисунок 3.13 – Шаблон формирования бизнесов

В результате формируются базовый рынок и базовый продукт, детализация которых определяет предложения компании глазами покупателей (товарные группы) и однородные по отношению к

продуктам компании группы покупателей (сегменты рынка). С помощью матричной проекции (рис. 3.14) устанавливается соответствие между сформированными товарными группами и сегментами рынка и определяется список бизнесов компании (на пересечении строк и столбцов находятся бизнесы компании).

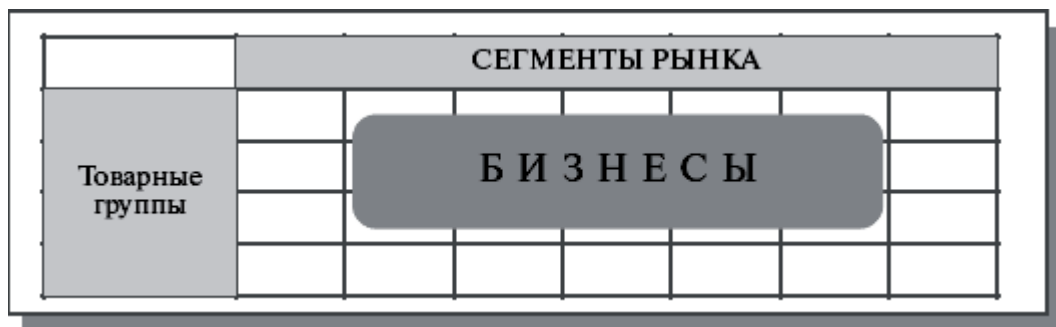


Рисунок 3.14 – Шаблон формирования бизнесов (матрица проекций)

Шаблон формирования функционала компании (основных бизнес-функций)

На основании списка бизнесов с помощью матричной проекции (рис. 3.15) формируется классификатор бизнес-функций компании.



Рисунок 3.15 – Шаблон формирования основных бизнес-функций

Для формирования основных функций менеджмента компании сначала разрабатываются и утверждаются два базовых классификатора – «Компоненты менеджмента» (перечень используемых на предприятии инструментов/контуров управления) и «Этапы управленческого цикла» (технологическая цепочка операций,

последовательно реализуемых менеджерами при организации работ в любом контуре управления). Далее аналогично, с помощью матрицы проекций, формируется список основных функций менеджмента. На рис. 3.16 приведены примеры классификаторов, на основании которых построена матрица – генератор основных функций менеджмента.

Компоненты менеджмента Этапы управленческого цикла	Структуры	Логистика	Финансы	Экономика	Учет	Маркетинг	Персонал
Сбор информации							
Выработка решений							
Реализация							
Учет							
Контроль							
Анализ							
Регулирование							

**ФУНКЦИИ
МЕНЕДЖМЕНТА
(основные)**

Рисунок 3.16 – Шаблон формирования основных функций менеджмента

Представленные матричные проекции (рис. 3.15, рис. 3.16) позволяют формировать функции любой степени детализации путем более подробного описания как строк, так и столбцов матрицы.

Шаблон формирования зон ответственности за функционал компании

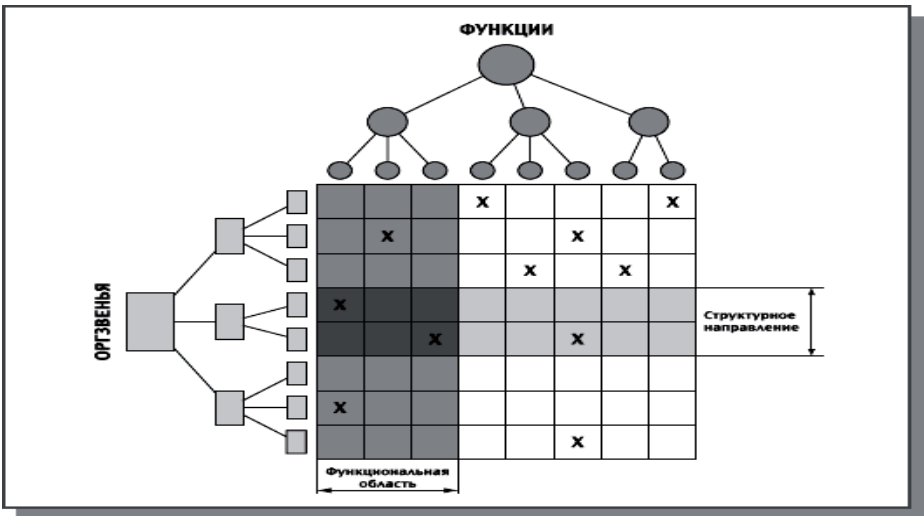


Рисунок 3.17 – Шаблон распределения функций по организационным звеньям

Матрица организационных проекций представляет собой таблицу, в строках которой расположен список исполнительных звеньев, в столбцах – список функций, выполняемых в компании. Для каждой функции определяется исполнительное звено, отвечающее за эту функцию.

Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющие ее подразделения или сотрудника. Анализ заполненной таблицы позволяет увидеть «пробелы» как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников, а также рационально перераспределить все задачи между исполнителями и закрепить как систему в документе «Положение об организационной структуре».

Положение об организационной структуре – это внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям.

Таблица проекций функций на исполнительные звенья может иметь весьма большую размерность. В средних компаниях это, например, 500 единиц – 20 звеньев на 25 функций. В больших компаниях это может быть 5 000 единиц – 50 звеньев на 100 функций.

Аналогично строится матрица коммерческой ответственности.

Шаблон потокового процессного описания

Шаблон потокового процессного описания приведен на рис. 3.18. Такое описание дает представление о процессе последовательного преобразования ресурсов в продукты усилиями различных исполнителей на основании соответствующих регламентов.

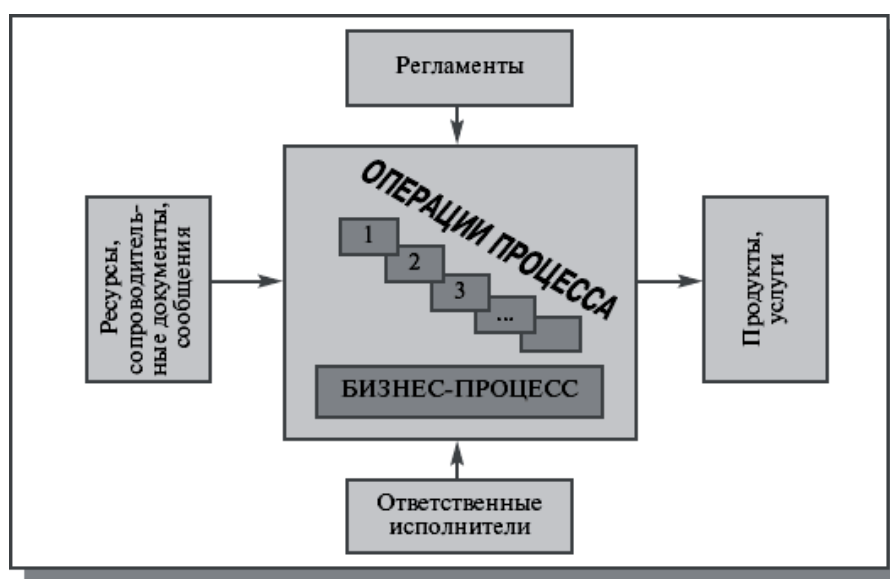


Рисунок 3.18 – Потоквая процессная модель

Шаблон организационно-функциональной модели компании

Организационно-функциональная модель компании строится на основе функциональной схемы деятельности компании рис. 3.19.

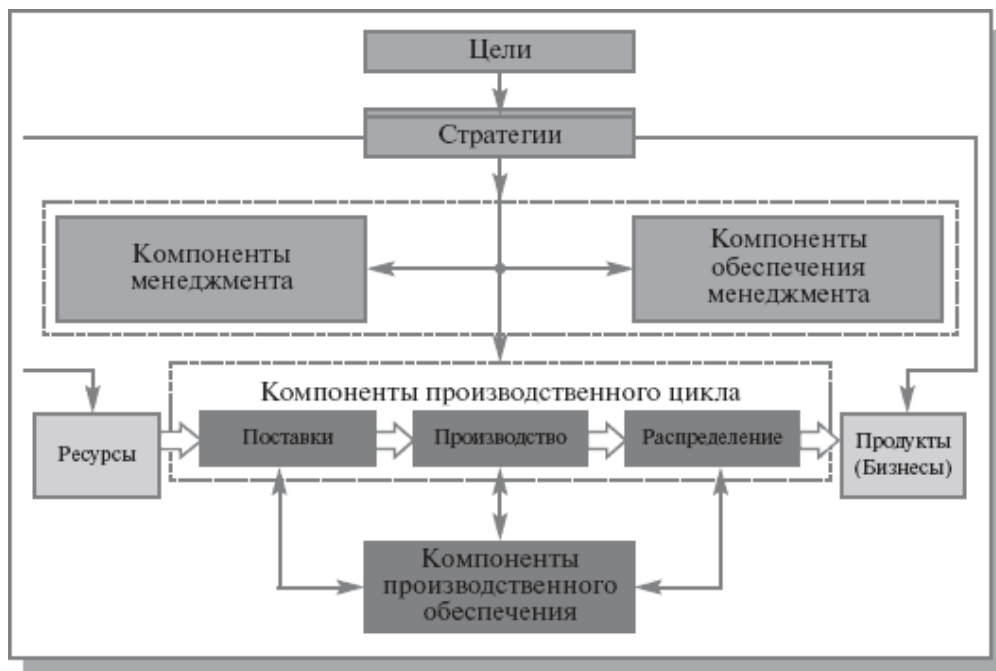


Рисунок 3.19 – Функциональная схема компании

На основании миссии формируются цели и стратегии компании. С их помощью определяется необходимый набор продуктов и, как следствие, – требуемые ресурсы. Воспроизводство продукции происходит за счет переработки ресурсов в основном производственном цикле. Его компоненты формируют необходимые бизнес-функции для поставки ресурсов, производства продуктов и их распределения в места реализации. Для управления указанным процессом воспроизводства формируется совокупность компонентов менеджмента, которая порождает набор функций управления. Для поддержания процессов воспроизводства и управления формируются наборы соответствующих функций обеспечения (охраны, технического оснащения, профилактики и ремонта и пр.). Такой подход позволяет описать предприятие с помощью универсального множества управленческих регистров (цели, стратегии, продукты, функции, организационные звенья и пр.). Управленческие регистры представляют собой иерархические классификаторы. Объединяя классификаторы в функциональные группы и закрепляя между собой элементы различных классификаторов с помощью матричных проекций, можно получить модель организационной структуры компании.

Для построения организационно-функциональной модели используется всего два типа элементарных моделей.

Древовидные модели (классификаторы) – точные иерархические списки выделенных объектов управления (организационных звеньев, функций, ресурсов, в том числе исполнительных механизмов для бизнес-процессов, документов и их структуры, и т. п.). Каждый элемент классификатора может быть дополнительно охарактеризован рядом атрибутов: тип, шкала, комментариев и т. п. Фактически, классификаторы представляют собой набор управленческих регистров, содержащих, в основном, неколичественную информацию, совокупность которых задает систему координат для описания деятельности компании. Количество таких списков-классификаторов определяется целью построения модели.

Матричные модели – это проекции, задающие систему отношений между классификаторами в любой их комбинации. Связи могут иметь дополнительные атрибуты (направление, название, индекс, шкала и вес).

В начальной модели применяется всего несколько классификаторов предметной области:

- основные группы продуктов и услуг компании;
- ресурсы, потребляемые компанией в ходе своей деятельности;
- функции (процессы), поддерживаемые в компании;
- организационные звенья компании.

В классификаторе функций обычно выделяют три базовых раздела:

- основные функции – непосредственно связанные с процессом преобразования внешних ресурсов в продукцию и услуги предприятия;
- функции менеджмента – или функции управления предприятием;
- функции обеспечения – поддерживающие производственную, коммерческую и управленческую деятельность.

Главной функцией компании является предоставление продуктов и услуг, поэтому сначала производится формальное описание, согласование и утверждение руководством предприятия перечня его бизнесов (направлений коммерческой деятельности), продукции и услуг. Из этого классификатора внешним контрагентам должно быть понятно, чем предприятие интересно рынку, а для внутренних целей – для чего нужен тот или иной функционал компании.

В результате этих операций производится идентификация функционала и создается единая терминология описания функций предприятия, которая должна быть согласована всеми ведущими менеджерами. При составлении классификатора оргзвеньев важно, чтобы уровень детализации функций соответствовал уровню детализации звеньев. После формирования всех базовых классификаторов с помощью матричных проекций производится их закрепление за оргзвеньями предприятия:

Стандартная практика построения моделей организационно-функциональной структуры компаний поддерживает два уровня детализации:

- агрегированную модель;
- детализированную модель.

Агрегированная модель – модель организационной структуры, учетные регистры которой имеют ограничение по степени детализации до 2-3 уровней.

Целью построения данной модели является предоставление информации об организационной структуре высшим руководителям компании для проведения стратегического анализа, анализа соответствия данной структуры стратегии и внешнему окружению компании. Модель может также предоставляться внешним пользователям (например, потенциальным инвесторам как иллюстрация к бизнес-плану, крупным клиентам и др.).

Детализированная модель – модель организационной структуры, детализация учетных регистров которой производится на более глубоких уровнях, чем в агрегированной модели. Степень детализации в модели обусловлена конкретными потребностями компании (создание определенных организационных регламентов).

Целью построения данной модели является предоставление информации о распределении функциональных обязанностей между подразделениями компании, а также об организации бизнес-процессов в компании [16].

Контрольные вопросы

1. В чем состоит необходимость моделирования бизнес-процессов?
2. Охарактеризуйте способы описания и моделирования бизнес-процессов (текстовый, табличный, графический).
3. Перечислите этапы моделирования бизнес-процессов.
4. Опишите полную бизнес-модель компании.
5. Какие шаблоны организационного бизнес-моделирования применяются в деятельность предприятий? В чем их сущность?

4. АНАЛИЗ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

4.1. Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации

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 существуют 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. Вторым подходом 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 (рис. 4.1).

		Критические факторы успеха							Важность (кол-во КФУ)
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бизнес-процессы	БП-1			х				х	2
	БП-2	х	х		х		х		4
	БП-3	х	х	х			х	х	5
	БП-4		х	х	х				3
	БП-5		х	х	х	х	х	х	6
	БП-6	х					х	х	3
	БП-7			х	х	х	х		4
	БП-8	х	х			х	х	х	5
	БП-9			х		х			2
	БП-10		х				х		2

Рисунок 4.1 – Матрица сопоставления бизнес-процессов и КФУ

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).

Например, на рис. 4.1 показано, что бизнес-процесс БП-8 поддерживает пять КФУ: КФУ-1, КФУ-2, КФУ-5, КФУ-6, КФУ-7. Соответственно, степень его важности составляет 5 ед.

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-балльной 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 в табл. 4.1.

Таблица 4.1 – Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

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

Степень проблемности процесса	Критерии
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

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 бизнес-процесса. Полученные результаты нужно свести и представить в виде следующей таблицы (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – Оценка степени проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5)	Проблемность (по шкале 1-5)
			1 – наименее сильная 5 – наиболее сильная	1 – наименее проблемный 5 – наиболее проблемный
1				

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 (рис. 4.2).

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.

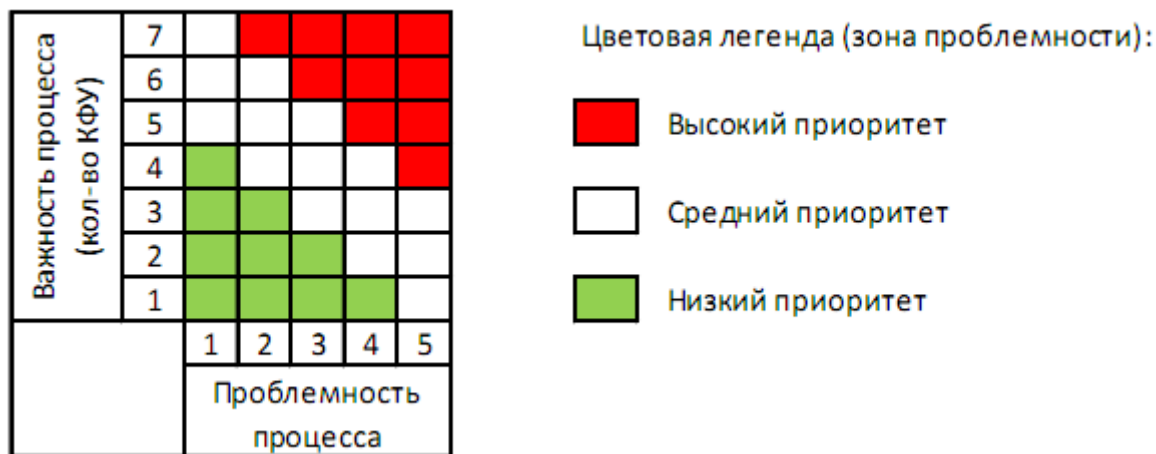


Рисунок 4.2 – Матрица ранжирования бизнес-процессов

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.

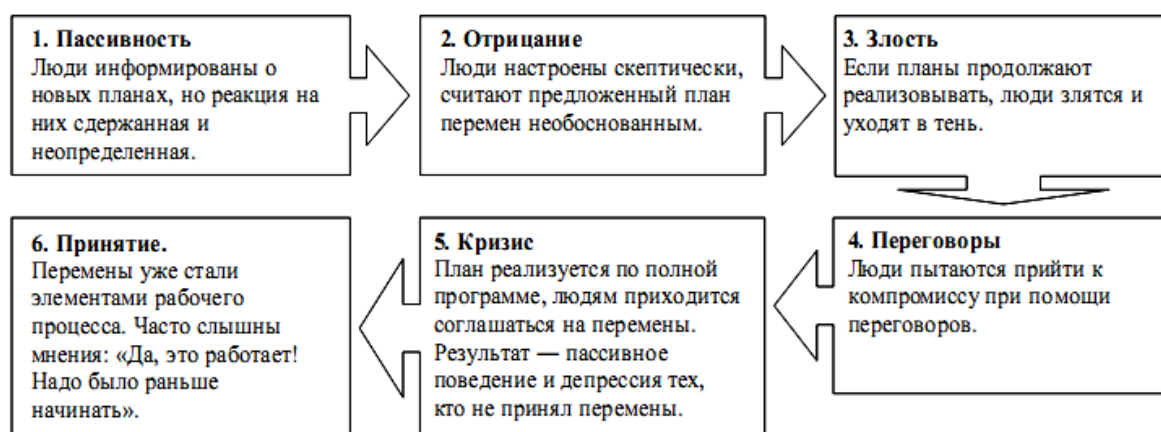


Рисунок 4.3 – Шесть стадий сопротивления переменам

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 (табл. 4.3). 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.

Таблица 4.3 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

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
-----------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Прочая стратегическая важность

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 прокисло, 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 [3].

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.

4.2. 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 бизнес-процессов, допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде, на то, 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 (рис. 4.4).

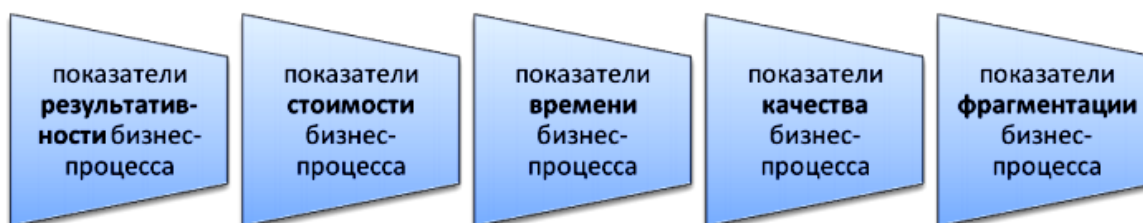


Рисунок 4.4 – Группы ключевых показателей бизнес-процессов

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 бизнес-процессов, 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 – МСЕ (Manufacturing Cycle Effectiveness), 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 бизнес-процессов 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 про-

цент 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 позволяют 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].

Контрольные вопросы

1. Какие критерии оцениваются при выборе приоритетных бизнес-процессов для оптимизации?
2. В чем заключается роль и значение КФУ при оптимизации бизнес-процессов?
3. Как осуществляется оценка степени проблемности бизнес-процессов?
4. В чем сущность матрицы ранжирования бизнес-процессов?
5. Какие барьеры учитываются при оценке возможности проведения изменений в бизнес-процессах?
6. Перечислите ключевые показатели бизнес-процессов.

5. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

5.1. Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов

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 [1].

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 [7]:

1. В условиях, когда предприятие находится в кризисном состоянии. Он направлен 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.

Важно также различать реинжиниринг бизнес-процессов и их регулярное совершенствование (табл. 5.1).

Таблица 5.1 – Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов

Параметр	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывно/ единовременно	Единовременно
Длительность изменений	Малая	Большая
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий — на уровне функций (функциональный подход)	Широкий — межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный

В этом контексте также важно отметить необходимость различать близкие по звучанию, родственные, но все же различные по смыслу термины: реструктуризация предприятия, реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов.

Реструктуризация предприятия – это изменение его структуры, т. е. порядка, расположения его элементов, оптимизации системы функционирования, а также элементов, формирующих его бизнес. Более формально реструктуризацию можно определить так: **реструктуризация** – это процесс комплексной оптимизации системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая

принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению.

Термин «реорганизация» имеет вполне определенное значение, зафиксированное в нормативно-законодательных актах: ГК РФ ч. 1, ст. 57-60, ФЗ «Об акционерных обществах», ст. 15-20 и ФЗ «О защите конкуренции». Согласно перечисленным законодательным актам основными способами реорганизации предприятия, зарегистрированного как открытое акционерное общество, признаются следующие, различающиеся аспектами перехода прав и обязанностей к вновь возникающему юридическому лицу: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование (в иную организационно-правовую форму), ликвидация.

Исходя из приведенных определений ясно, можно выделить три ключевых отличия в описании процессов реинжиниринга и реструктуризации.

Во-первых, объект проводимых изменений. Как уже отмечалось, в случае реструктуризации изменению подвергаются характеристики состояния системы (структура организации), в случае реинжиниринга – внутрисистемные процессы.

Второе отличие заключается в масштабах проводимых изменений. Реинжиниринг, в его «классическом» определении, ориентирован на полную, абсолютную замену существующих процессов («с чистого листа», либо с учетом прежнего опыта). Реструктуризация же подразумевает структурные преобразования как всей системы (в масштабах реинжиниринга), так и отдельных ее подсистем и элементов. В этом, кстати, заключается так называемый парадокс «ограниченности революционного прорыва» реинжиниринга: он призван решать идеологические проблемы, но не решает (и не должен решать) технические, оперативные задачи [17].

Третье отличие находит свое отражение в степени формализации процесса, а точнее, его главной цели. Так реинжиниринг в его «классическом» определении подразумевает обязательный переход к процессной схеме ведения бизнеса, с отказом от функциональной структуры, с внедрением автономных междисциплинарных рабочих групп. Процесс же реструктуризации не столь формализован и предполагает достаточно широкий диапазон конечных структур.

5.2. Этапы проведения реинжиниринга

Реинжиниринг предполагает решение следующих задач (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Последовательность решения задач реинжиниринга

В связи с этим реинжиниринг проводят в несколько этапов, совпадающих по характеру выполняемых работ с задачами, представленными выше.

1. *Подготовительный этап.* Включает два подэтапа:

1.1. *Обследование предприятия.* Ключевая задача этапа – идентификация бизнес-процессов предприятия, составление перечня бизнес-процессов, их разделение на основные, вспомогательные и процессы развития, оценка состава и объема работ. На этапе производится разработка системы критериев оценки эффективности существующих и перспективных бизнес-процессов (время выполнения процесса в целом, степень автоматизации, стоимость, количество функций).

1.2. *Подготовка проекта по реинжинирингу бизнес-процессов предприятия.* Разрабатываются и согласовываются этапы работ и календарный план выполнения реинжиниринга бизнес-процессов компании.

2. *Моделирование существующих бизнес-процессов, их оценка.*

2.1. *Моделирование организационной структуры и построение модели бизнес-процессов* (схемы моделей и их текстовое описание).

2.2. *Анализ бизнес-процессов.* На данном этапе производится проверка адекватности существующих моделей бизнес-процессов (документальное обеспечение процессов, длительность, контроль качества, пересечение функций внутри служб и между сотрудниками, целесообразность и эффективность принятия решений, субъективные факторы). Проведение таких работ позволяет выявить и проанализировать проблемы в организации бизнес-процессов (регламентирующих документов, системы платежей внутри компании, внутреннего контроля, информационной системы и др.).

2.3. Выработка рекомендаций и формирование предложений по оптимизации существующих бизнес-процессов.

3. *Создание новой модели бизнес-процессов также включает три подэтапа:*

3.1. Перепроектирование существующей модели бизнес-процессов.

На данном этапе происходит детальный анализ причин низкой эффективности существующих бизнес-процессов и производится поиск решений изменения бизнес-процессов.

3.2. Моделирование и разработка новой модели бизнес-процессов.

Возможно создание нескольких вариантов с учетом изменения количественных параметров процессов, логики процессов, изменений в организационной структуре, в информационном обеспечении. В процессе моделирования возможна корректировка новой модели в случае ее несоответствия заданным критериям эффективности.

3.3. Выработка рекомендаций по внедрению новой модели бизнес-процессов и интеграции их с программным обеспечением.

4. *Внедрение новой модели бизнес-процессов может включать:*

– составление плана внедрения новых бизнес-процессов (планирование организационных изменений, планирование ресурсов, финансовое планирование работ, планирование разработки информационной системы);

– информирование персонала (подготовка почвы для более болезненного проведения организационных изменений (совещания, презентации, тренинги);

– получение необходимых ресурсов (финансирование, материальное обеспечение). Внедрение новой модели бизнес-процессов.

– поэтапное внедрение новых бизнес-процессов в соответствии с планом (на некоторых этапах допускается существование параллельно выполняемых старых и новых бизнес-процессов).

5. *Контроль качества.* Осуществление контроля качества и корректировок исполнения мероприятий внедрения новой модели бизнес-процессов (измерение показателей эффективности внедряемых бизнес-процессов).

6. *Завершение реинжиниринга* и оценка проделанной работы в соответствии с поставленными целями и разработанными планами проекта [3].

5.3. Принципы перепроектирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы весьма разнообразны, но существуют определенные требования, которым все они должны отвечать. Можно выделить следующие принципы организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

1. Интегрирование бизнес-процессов. Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов – отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удается свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов – несколько работ объединяются в одну. Основная особенность перепроектированных процессов – отсутствие сборочного конвейера: многие работы и задачи, которые раньше выполнялись по отдельности, теперь объединяются в одну, выполняемую одним специалистом (или, по крайней мере, специалистами одного подразделения, на которых возложена полная ответственность за выполнение работы). Безусловно, в таком подразделении могут возникнуть проблемы, связанные с распределением заданий и приводящие к задержкам и ошибкам, но они будут незначительными по сравнению с проблемами, возникавшими раньше, когда задания распределялись между разными подразделениями. Критичным является то, что теперь каждый сотрудник знает, кто отвечает за быстрое и точное выполнение работы.

Выигрыш от введения интегрированных процессов и отвечающих за них сотрудников может быть огромным. Предприятие избавляется от ошибок, задержек и дополнительной работы в связи с проблемами, которые возникали при распределении заданий. Обычно процесс, ориентированный на такого сотрудника, выполняется в десять раз быстрее, чем его конвейерная версия. При этом, поскольку новый процесс порождает меньшее число ошибок и недоразумений, предприятию не нужны дополнительные работники для их исправления.

Кроме этого, интегрированный процесс требует меньше работы по его администрированию. Поскольку сотрудники, задействованные в процессе, отвечают за то, чтобы работа выполнялась вовремя и без ошибок, контроля за ними требуется меньше. Вместо этого предприятие стимулирует этих работников, наделенных новыми полномочиями, к постоянному поиску новых, творческих путей уменьшения длительности рабочего цикла и затрат при производстве качественного продукта или услуги. Еще одно преимущество интегрированных процессов – улучшение качества управления: поскольку в этих процессах занято меньшее число людей, становится легче давать им работу и следить за ее выполнением.

3. Децентрализация ответственности – исполнители принимают решения (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Предприятия, осуществляющие реинжиниринг бизнес-процессов, уплотняют процессы не только горизонтально (возлагая на сотрудников множество последовательных заданий), но также и вертикально. Вертикальное уплотнение означает, что в тех местах процесса, где сотрудники обычно обращались за ответом к руководству, теперь принимаются самостоятельные решения. В отличие от той ситуации, когда принятие решений изолируется от самой работы, в перепроектированном процессе принятие решений становится частью работы, и теперь сами исполнители выполняют ту часть работы, которую раньше выполняло руководство.

Идеология массового производства подразумевает, что у людей, фактически выполняющих работу, нет ни времени, ни желания контролировать ее выполнение, а также, что им недостает широты и глубины знаний для того, чтобы они могли принимать решения относительно своей работы. Из этого предположения и вытекает практика построения иерархических управленческих структур, принятая на производстве. Бухгалтеры, ревизоры и контролеры фиксируют выполнение работы, проверяют и контролируют исполнителя, руководитель контролирует подчиненного, рассматривая исключительные случаи и принимая по ним решения. Это предположение необходимо отбросить. Выгоды от вертикального уплотнения рабочего процесса включают в себя уменьшение числа задержек, снижение затрат на управление, повышение уровня работы с клиентами и расширение полномочий сотрудников.

4. Логика реализации бизнес-процессов – этапы процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов осво-

бождает их от predetermined линейной последовательности выполнения этапов, при которой работы очередного этапа начинаются по завершении предыдущего; в перепроектированном процессе этапы организованы в такой последовательности, в которой это необходимо. Отказ от линейности ускоряет работу процессов по двум причинам. Во-первых, многие этапы выполняются одновременно. Во-вторых, уменьшается время между началом и окончанием выполнения процесса и тем самым снижается вероятность переделывания уже выполненной работы из-за устаревания информации или противоречий с ранее выполненными работами.

5. Диверсификация бизнес-процессов. Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, т. к. они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

6. Разработка различных версий бизнес-процессов. Традиционные (стандартизированные) процессы были ориентированы на производство массовой продукции для массового рынка. Все входные данные обрабатывались одинаково, и поэтому предприятия производили одинаковую продукцию. В настоящее время такая технология устарела: для того, чтобы удовлетворить современным требованиям, необходимо иметь несколько версий одного и того же процесса, каждая из которых была бы настроена на требования различных заказчиков, ситуаций и входных данных.

Известен пример с человеком, который для проведения мелких перестроек своего дома должен был в течение шести месяцев ожидать, когда его вопрос будет заслушан городскими властями, которые дали свое согласие в течение двадцати секунд. Его заявление, к которому был приложен набросок, сделанный от руки, прошло те же инстанции, что и проекты офисов, состоящие из многих томов чертежей, планов и списков требуемых материалов (последующее строительство которых обошлось в миллионы долларов). Если бы городские власти перепроектировали свою систему рассмотрения заявлений на постройку, им, вероятно, потребовалось бы иметь три версии процесса: для мелких, крупных и средних проектов. Простой сортировки, основанной на заранее заданных признаках, оказалось бы достаточно, чтобы быстро и эффективно направлять заявление каждого клиента по нужному каналу и эффективно обрабатывать его.

Традиционные процессы обычно сложны, поскольку включают в себя специальные средства для обработки массы ситуаций, в том числе исключительных. Наоборот, процесс, разложенный на несколько разных версий, прост, поскольку каждая версия обрабатывает только «свои» случаи, особые случаи и исключения отсутствуют.

7. Рационализация горизонтальных связей. Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т. д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 долл. составили 100 долл., а также, что 35% всех ее заказов на снабжение были на товар стоимостью менее 500 долл. Компанию не обрадовала перспектива и в будущем тратить 100 долл. для того, чтобы закупить товара на 500 долл. или меньше. Поэтому она решила возложить ответственность за закупку товара на потребителей этого процесса. Другими словами, теперь бухгалтеры сами покупают свои карандаши, и то же делают все остальные. Они знают, к кому обратиться и сколько заплатить, поскольку отдел снабжения оговорил с поставщиками все цены и выдал бухгалтерии список одобренных поставщиков. В результате заказчики получают свои заказы быстрее и проще, а компания теперь тратит гораздо меньше 100 долл. на обработку заказа.

8. Рационализация управленческого воздействия – снижение доли работ по проверке и контролю. Традиционные процессы изобилуют операциями проверки и контроля, которые являются разновидностью бесполезной работы, поскольку не создают никаких ценностей, но, тем не менее, нужны для того, чтобы гарантировать отсутствие нарушений.

Например, при выполнении типичного процесса покупки отдел снабжения проверяет подпись заказавшего товар человека (чтобы убедиться, что он имеет на это право), а также имеется ли достаточно средств на счету данного подразделения. Все эти проверки имеют одну цель – убедиться, что подразделения не приобретают того, что они приобретать не должны. Возможно, эта цель достойна одобрения, но

многие предприятия не замечают расходов, которые влечет организация строгого контроля. Все эти проверки требуют времени и сил – в некоторых случаях даже больших, чем сам процесс приобретения товара (более того, расходы на проверку могут оказаться выше стоимости приобретаемых товаров).

Перепроектированный процесс использует более сбалансированный подход. Вместо того чтобы немедленно проверять каждую операцию, в перепроектированном процессе применяется групповой или отложенный контроль. Такие системы контроля терпимо относятся к случаям незначительных нарушений, перенося на более поздний срок момент их обнаружения или анализируя совокупность действий, а не каждое из них в отдельности. Тем не менее, перепроектированные системы контроля оказываются более выгодными, несмотря на возможное увеличение числа нарушений, благодаря снижению расходов и прочих неудобств, связанных с самим контролем.

9. Культура решения задачи. Предполагается минимизация согласований, т. к. они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга – минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

Так процесс оплаты счетов в компании Ford включал три точки контакта с поставщиками: в отделе снабжения – в виде заказа, в отделе получения товаров – в виде документа на получение товара, и при оплате счетов – в виде счета. Эти три точки контактов являлись источниками возникновения противоречивой информации: заказ мог содержать расхождения с документом на получение или счетом, два последних документа также могли содержать противоречивую информацию. Исключив один из документов (счет), компания Ford сократила число точек внешнего контакта до двух, соответственно, вероятность возникновения противоречивых данных уменьшилась на треть. В результате отпала необходимость в работах по проверке и согласованию, которые ранее выполнялись при оплате счетов.

10. Рационализация связей «компания – заказчик». Совершенствование организационной структуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

11. Уполномоченный менеджер. Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между слож-

ным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные информационные технологии дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания [3].

5.4. 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 «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только 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, наделенных 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 необходимое 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 осязаемые результаты.

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее [10].

5.5. 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 предложенного 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 прочее, он говорит, что просил сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию. Подобная позиция менед-

жера 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 наложения 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 реинжи-

нирингу 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 уровня 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 в 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 отстывает, 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 [3].

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 сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
2. Какие факторы вызывают необходимость реинжиниринга бизнес-процессов?
3. Назовите основные преимущества реинжиниринга бизнес-процессов.
4. В каких случаях проводится реинжиниринг бизнес-процессов?
5. В чем состоит отличие реинжиниринга и совершенствования бизнес-процессов?

6. Перечислите виды реинжиниринга бизнес-процессов.
7. В чем отличие реинжиниринга и реструктуризации?
8. Охарактеризуйте этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Назовите принципы перепроектирования бизнес-процессов.
10. Обоснуйте условия успешного реинжиниринга.
11. Охарактеризуйте типичные ошибки при проведении реинжиниринга.

6. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

6.1. Классификация методов и инструментов анализа и оптимизации бизнес-процессов

Все методы оптимизации бизнес-процессов делятся на три большие группы:

- формализованные универсально-принципиальные (ФУП-методы);
- бенчмаркинг;
- методы групповой работы.

Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) 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.

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 лидеры-конкуренты. 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.

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 никому не известные, что позволяет компании быть лидером по используемым технологиям.

6.2. Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы оптимизации бизнес-процессов

Технология применения ФУП-методов анализа и оптимизации бизнес-процессов состоит из двух шагов. Первый шаг – это

предварительное изучение каждого ФУП-метода участниками рабочей группы по улучшению бизнес-процесса и второй шаг – постоянный поиск мест их возможного применения в бизнес-процессе.

Классики подходов по улучшению бизнес-процессов рекомендуют оформить перечень ФУП-методов в виде документа, возвысить их до принципов, на основе которых должна строиться дальнейшая бизнес-деятельность компании (наподобие армейского устава) и довести данный документ до всех сотрудников.

В пособии будут рассмотрены основные ФУП-методы, использование которых в проектах по улучшению бизнес-процессов в российских компаниях показало свою практическую реализуемость и эффективность. Это следующие методы:

1. Метод пяти вопросов;
2. Метод параллельного выполнения работ;
3. Метод устранения временных разрывов;
4. Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса;
5. Уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;
6. Согласование результатов с требованиями;
7. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса;
8. Минимизация устной информации;
9. Стандартизация форм сбора и передачи информации;
10. Организация точек контроля;
11. Метод причинно-следственных связей или бездефектности работы.

Применение некоторых ФУП-методов приводит к улучшению нескольких или всех базовых показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества.

Тем не менее, для дальнейшего использования ФУП-методов удобно их разбить на группы в соответствии с теми базовыми показателями бизнес-процессов, на которые они преимущественно оказывают улучшающее воздействие.

1. Метод пяти вопросов

Метод пяти вопросов предлагает участникам рабочей группы по улучшению процесса на основе разработанной процессной схемы «как есть» последовательно по каждой работе, составляющей бизнес-процесс, задать пять следующих групп вопросов (табл. 6.1, рис. 6.1).

Таблица 6.1 – Пять групп вопросов

Группа	Вопросы
Цель	• Зачем делается та работа? • Для достижения какой цели делается эта работа?
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?
Место	• Где эта работа делается сейчас? • Почему эта работа делается именно здесь? • Где еще можно делать эту работу? • Где эту работу делать лучше?
Время	• Когда делается эта работа? • Почему эта работа делается именно в это время? • Какие есть альтернативы? • Какая альтернатива лучше?
Технология	• Как эта работа делается? • Почему эта работа делается именно так? • Какими еще способами эту работу можно выполнить? • Какой способ выполнения работы лучше?

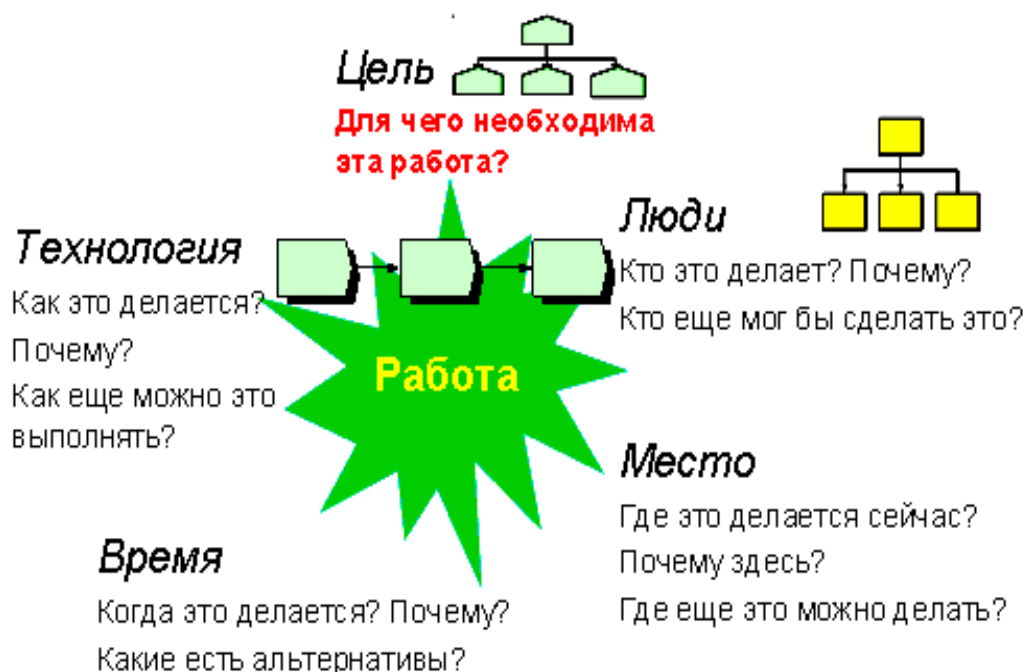


Рисунок 6.1 – Метод пяти вопросов

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 организации. 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. Почему это происходит? Это обусловлено большой инертностью организаций. 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 компании задается вопрос: «С какой целью делается эта работа?» – больше половины 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, так как позволяет провести инвентаризацию работ бизнес-процессов на предмет их необходимости для компании.

Группа вопросов «Люди»

Вторая группа вопросов относится к людям, которые выполняют работы бизнес-процесса. При анализе бизнес-процессов нужно спросить: «Кто эту работу делает? Почему именно он? Почему не другой? Может быть, другой сделает ее более эффективно?» 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 «Место»

Третья группа вопросов – это вопросы относительно места выполнения работ бизнес-процесса. По каждой работе бизнес-процесса нужно спросить: «Где эта работа делается? Почему именно здесь? Почему не в другом месте?» Задавая эти вопросы и отвечая на них, рабочая группа по улучшению бизнес-процессов должна выработать решения по оптимизации данной составляющей бизнес-процесса.

Группа вопросов «Время»

Четвертая группа вопросов касается времени выполнения работ бизнес-процесса. По каждой работе бизнес-процесса нужно спросить: «Когда эта работа делается? Почему именно в это время? Почему не в другое? 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.

Давайте рассмотрим следующий 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, так как текущие параметры бизнес-процесса отличались от желаемых. В данном случае при оптимизации бизнес-процессов был применен метод пяти вопросов, при использовании которого акцент был сделан на группу вопросов, связанных по времени выполнения работ бизнес-процесса. 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 «текучкой», 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 бизнес-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»

Последняя группа вопросов – это вопросы, относящиеся к технологии и способам выполнения каждой работы бизнес-процесса. Задавая эти вопросы, рабочая группа по улучшению бизнес-процесса должна найти другие, более дешевые, быстрые и качественные способы выполнения каждой работы.

Практика реализации проектов по улучшению бизнес-процессов в российских компаниях показала, что достаточно кому-то заняться этой работой, выделив на это временные ресурсы, – достигаются хорошие и быстрые результаты по улучшению процессов.

Метод пяти вопросов позволяет провести доскональную инвентаризацию деятельности компании, устранить ненужные и улучшить нужные элементы бизнес-процессов, разрешить многие существующие проблемы.

2. Метод параллельного выполнения работ

Метод параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса. В настоящий момент длительность бизнес-процессов играет решающую стратегическую роль для компании, определяет ее конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке.

Например, на рынке дистрибуции фармацевтической продукции идет борьба за снижение времени бизнес-процесса отгрузки товара клиентам. Те компании, которые сумели это время снизить до нескольких часов, стали лидерами на этом рынке.

Часто оказывается, что при проектировании бизнес-процессов их проектировали последовательно. Почему? Потому что последовательной цепочкой выполнения работ управлять намного проще. Но если описать бизнес-процессы любой организации, оказывается, что многие работы технологически можно выполнять параллельно.

При применении данного метода проводится анализ того, какие работы бизнес-процесса можно выполнять параллельно. Обнаружив такие работы, нужно организовать их параллельное выполнение, уменьшив тем самым общее время бизнес-процесса (рис. 6.2). Практика применения данного метода показала, что в большинстве случаев работы процесса недостаточно просто отдать разным исполнителям на параллельное исполнение. Нужно рассмотреть необходимость внедрения информационного обмена между работникам, которые будут выполнять эти работы параллельно.

Многие компании-лидеры в области автомобилестроения инвестировали большие средства в запараллеливание работ бизнес-процесса по разработке новой продукции. Если раньше бизнес-процесс проектирования и вывода новых автомобилей на рынок занимал до 4-6 лет, что создавало проблему ввиду динамично

меняющегося спроса и потребностей потребителей, то после применения данного метода компании сократили время данного бизнес-процесса вдвое, что позволило им сильно оторваться в конкурентоспособности от своих конкурентов.

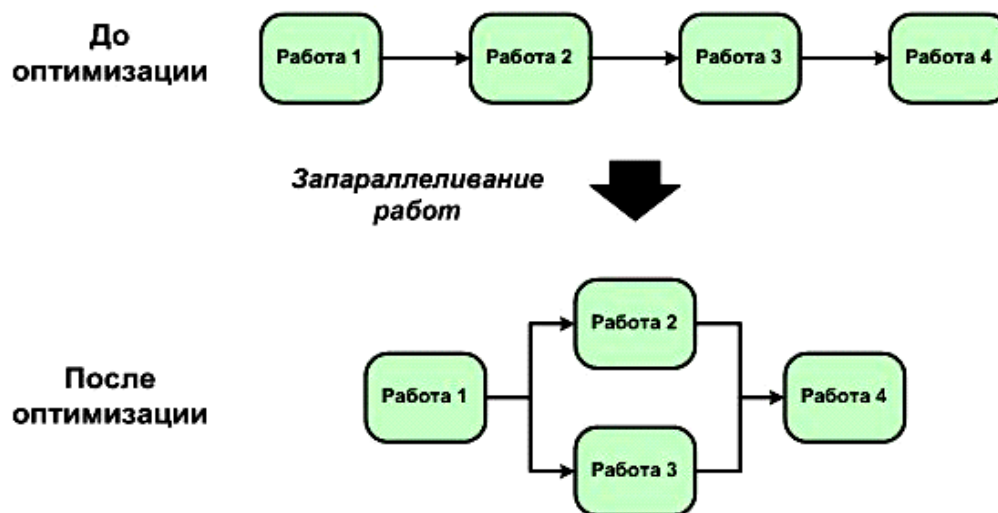


Рисунок 6.2 – Применение метода параллельного выполнения работ бизнес-процесса

3. Метод устранения временных разрывов

Интересным является следующий факт. Оказывается, что в современных компаниях на реальное выполнение работы уходит только 20% времени. 80% времени – это простои бизнес-процессов.

Давайте рассмотрим пример оптимизации бизнес-процесса, который был реализован в одной торговой компании. Оптимизируемый бизнес-процесс представлял цепочку последовательно выполняемых работ от момента, когда информация о продаже товара на торговых точках была учтена, до момента, когда товар, согласно этой информации, доставлен на торговую точку. Для данной компании было очень важным уменьшить время данного бизнес-процесса с целью улучшения структуры товарного запаса на торговых точках, которая в свою очередь прямым образом влияла на оборот и издержки компании и, следовательно, на ее прибыль. Перед началом работ по оптимизации время рассматриваемого бизнес-процесса в среднем составляло 67 часов (рис. 6.3).

После разработки схемы данного бизнес-процесса «как надо» была проведена его временная инвентаризация на предмет наличия временных разрывов, которая показала, что суммарная «грязная» длительность всех работ бизнес-процесса составляет 26 часов, в то время как сам бизнес-процесс имеет длительность 67 часов.

Под термином «грязная» длительность работ понималась суммарная длительность всех работ без учета более мелких внутренних простоев, которые имели место при их выполнении.

При этом в бизнес-процессе большую долю времени (41 час) занимали так называемые глобальные временные разрывы, которые представляли собой простои между работами процесса, вызванные неоптимально спланированным календарным графиком выполнения работ, а также такими вещами, как дневной режим работы склада и т. д.

В данном проекте была проведена временная оптимизация бизнес-процесса, в рамках которой были предложены три более коротких варианта процесса: «как надо-1», «как надо-2» и «как надо-3». Данные варианты отличались друг от друга количеством устраняемых временных разрывов и, как следствие, уменьшением общей длительности процессного цикла.

Самый короткий бизнес-процесс «как надо-3» составлял 13 часов при условии, что все глобальные временные разрывы, а также мелкие простои в работах устранялись. 13 часов приблизительно составляют пятую часть, или 20% от 67 часов.

Подобная ситуация существует во многих бизнес-процессах, в большинстве российских компаний. Поэтому применение метода устранения временных разрывов является актуальным и эффективным инструментом, который позволяет сократить время бизнес-процесса в несколько раз.

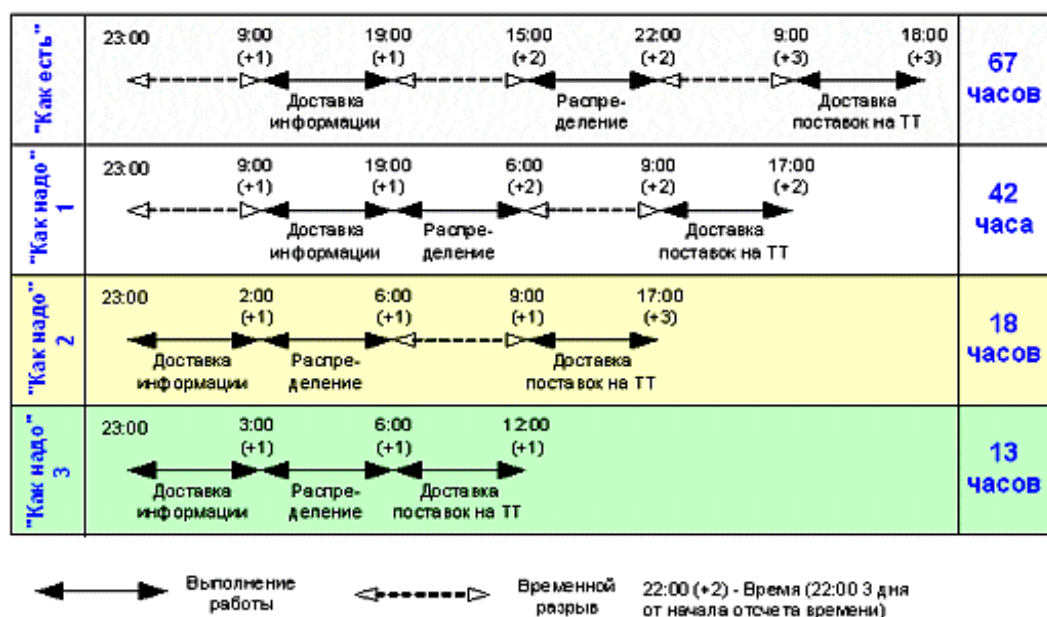


Рисунок 6.3 – Пример временной оптимизации бизнес-процессов на основе применения метода устранения временных разрывов

Рекомендуется обратить внимание на способ или методологию описания бизнес-процесса, которая была использована в данном примере (рис. 6.3). Используемая схема бизнес-процесса компактно описывает только те аспекты бизнес-процесса и отвечает только на те вопросы, которые необходимы для его временной оптимизации. Этот пример явно показывает, как цели оптимизации бизнес-процесса, которые должны быть сформулированы на первоначальном этапе, определяют выбор методологии описания процесса.

4. Разработка нескольких вариантов бизнес-процессов

Следующим методом оптимизации бизнес-процессов, который активно применяется на практике, является разработка и внедрение нескольких вариантов исполнения одного и того же процесса в зависимости от ситуаций (рис. 6.4). Использование данного метода в особенности актуально для бизнес-процессов по обслуживанию внешних клиентов.

В современных рыночных условиях, характеризующихся наличием на рынках сильной конкуренции, клиент стал более требовательным и информированным о продукции различных производителей. Соответственно рынок продавца превратился в рынок покупателя.

Чтобы соответствовать требованиям различных групп потребителей и выживать в настоящих условиях, компании вынуждены трансформировать свой сбыт и производство из массового в индивидуальное, для того чтобы каждого клиента обслуживать с определенной степенью индивидуальности согласно его требованиям. Данная возможность обеспечивается путем разработки и внедрения нескольких вариантов бизнес-процессов.

Ввиду постоянной изменчивости внешней среды и ее большой неопределенности компании вынуждены делать все свои бизнес-процессы более гибкими, что также достигается за счет разработки и внедрения под различные ситуации различных технологий реализации процессов.

Например, большинство компаний 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», который 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 компании.

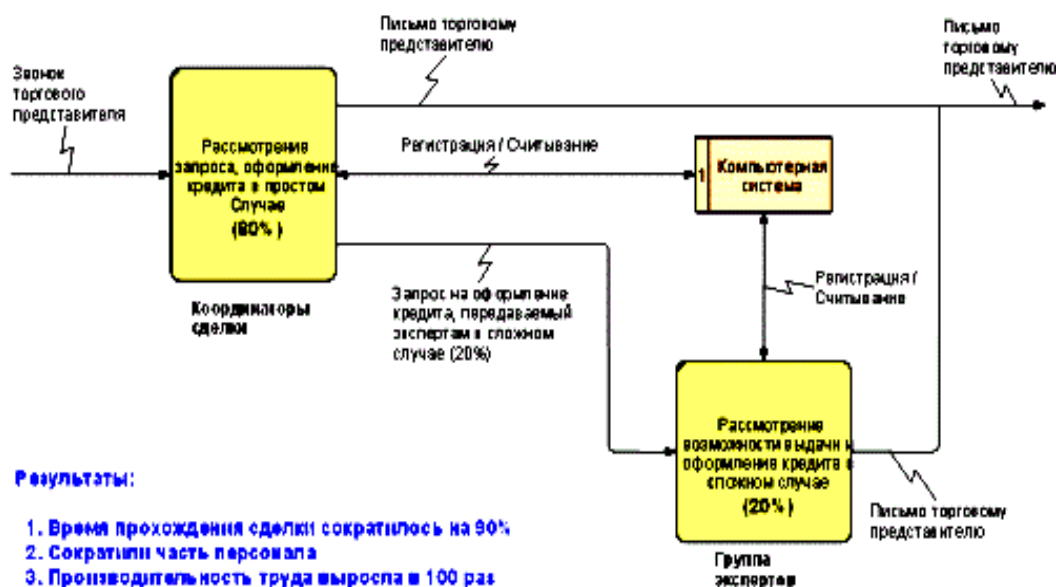


Рисунок 6.4 – Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса

5. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов

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.

Давайте рассмотрим, что такое уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса. В предыдущей главе книги было

рассмотрено окружение процесса, представляющее собой совокупность входов, выходов, клиентов и поставщиков бизнес-процесса. При этом входы, выходы, клиенты и поставщики были разделены на первичных и вторичных.

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 (рис. 6.5). В первую очередь, данную оптимизацию нужно проделать для первичных входов и первичных выходов процесса.

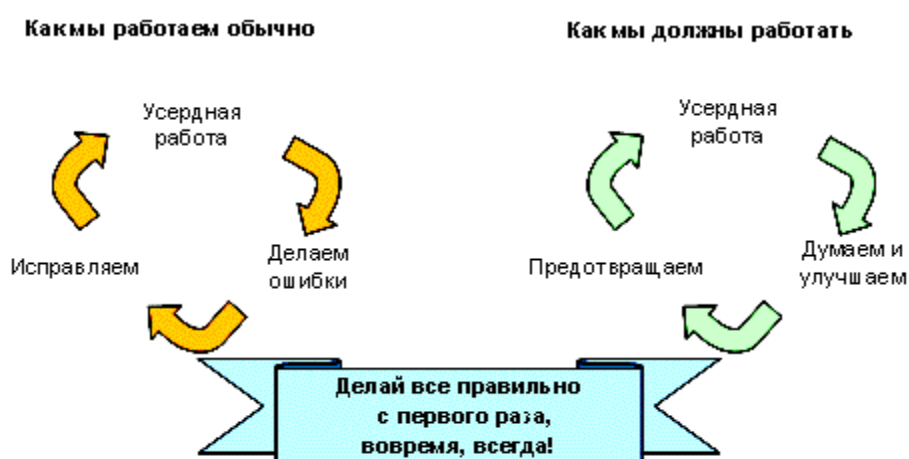


Рисунок 6.5 – Уменьшение входов и выходов бизнес-процесса

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» давайте рассмотрим ряд примеров.

6. 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» (рис. 6.6).

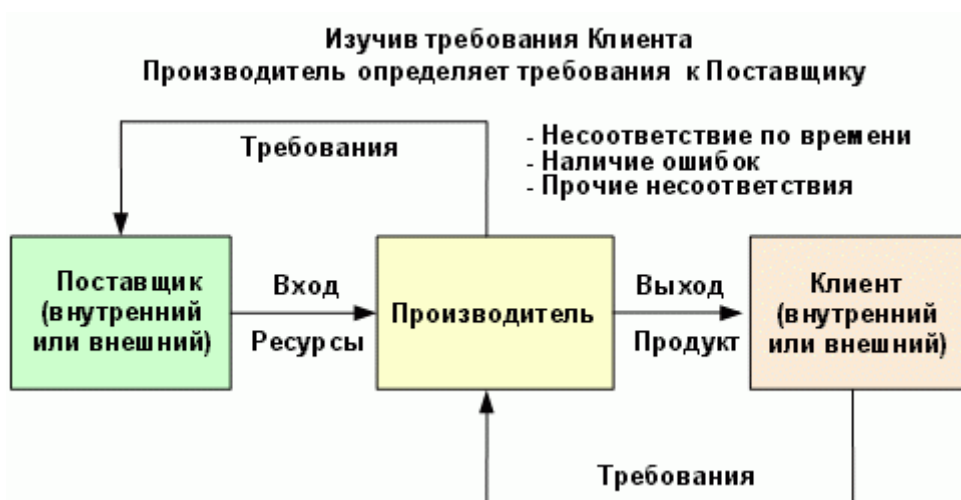


Рисунок 6.6 – Модель «Поставщик – производитель – клиент»

После разработки схемы бизнес-процесса «как надо» следует пройти 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.

Необходимо отметить, что это применимо в том случае, если выход и клиент последней работы бизнес-процесса являются первичными. Часто бывают ситуации, когда в описанном бизнес-процессе выход и клиент последней операции являются вторичными. Подстраивание бизнес-процесса под требования вторичного клиента является менее приоритетной задачей и должно осуществляться после того, как процесс подстроен под требования первичного клиента. В этом случае в бизнес-процессе нужно найти работу, выход и клиента, которые являются первичными, и применять данный метод нужно именно к ним.

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 нужно применить принцип Парето 20 на 80 и 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 выполнений 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 пройтись 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.

Рассмотренная последовательность шагов по согласованию результатов с требованиями имела направление движения от конца, или клиента процесса, к его началу, или поставщику. Такой способ применим в случае, если модель ведения и управления бизнесом компании является «тянущей», т. е. строится от требований клиента. В данном случае образно говорят, что клиент является паровозом, который стоит впереди состава и тянет за собой вагоны. Большинство бизнесов функционируют именно по такой схеме.

Тем не менее, встречаются бизнесы, которые ввиду не окончательно сформировавшихся рынков, на которых они работают, функционируют и должны управляться по другой модели – «толкающей».

Для таких бизнесов узким местом является не клиент, а поставщик, под которого выстраивается весь бизнес-процесс. Многие бизнесы, которые создавались в России в период последнего десятилетия, например, бизнесы, занимающиеся дистрибуцией импортной продукции, оказались в ситуации, в которой спрос был неограничен, и товары, привезенные в Россию, раскупались клиентами за считанное время. Соответственно узким местом для них являлся не клиент, а поставщик, и конкурентная борьба для данных отраслей велась за поставщика. Системы управления таких компаний строились по толкающей схеме, планирование деятельности велось от закупок – первый план, который составлялся, являлся планом закупок. Все остальные планы – продаж, запасов и прочие формировались на его основе.

Для таких компаний оптимизацию бизнес-процессов на основе метода согласования результатов с требованиями нужно проводить в обратную сторону: от начала к концу или от поставщика к клиенту бизнес-процесса. Такая модель, называется толкающей и образно представляется так: поставщик является паровозом, который стоит сзади состава и толкает вперед вагоны, стоящие перед ним.

В общем случае оптимизация бизнес-процессов должна проводиться от узкого места. Например, производственные компании, у которых узким местом являются производственные мощности, вынуждены частично требования к процессам продаж и закупок формировать от процесса производства.

Интересная ситуация с использованием периодически меняющихся моделей управления имела место в одной торговой компании. Ввиду большой сезонности спроса и ограниченной проходимости склада в данной компании постоянно происходило затоваривание складских помещений в зимний период года. Большую часть года компания работала по тянущей модели и узким местом являлся клиент. В зимний период в моменты затоваривания склада узким местом становился склад, и компания оперативно меняла модель управления с тянущей на тянуще-толкающую. При данной модели управления склад диктовал требования для бизнес-процессов продаж и закупок. Складские возможности в это сложное для

компания время диктовали, какой товар в первую очередь нужно продать, а закупку какого товара нужно притормозить, чтобы оптимизировать текущую прибыль компании в условиях ограниченной проходимости склада. На основе этих расчетов формировались планы продаж и закупок на зимний период, а также отпускные цены на товары, которые попадали в группу, характеризующуюся низким отношением наценки к занимаемому товаром физического объема.

Несмотря на данные случаи, имеющие место в российских компаниях, на развитом конкурентном рынке узким местом всегда будет клиент. Поэтому при построении бизнеса и улучшении бизнес-процессов нужно ориентироваться на тянущую модель и применять метод согласования результатов с требованиями в направлении от клиента к поставщику бизнес-процесса.

7. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процессов

В приведенном примере оптимизации бизнес-процесса компании, занимающейся торговлей аудио-видео продукцией, было улучшено взаимодействие между структурными подразделениями компании. Также было оптимизировано взаимодействие между компанией и ее поставщиками, в рамках которого поставщик стал предоставлять ресурсы в формате, соответствующем требованиям компании, – отдельные накладные на новинки и ассортимент, а также обеспечил готовность отгрузки новинок к 10:00 дня их выхода.

В данном случае был применен еще один метод оптимизации бизнес-процессов, который называется интеграцией с поставщиками и клиентами. Оказывается, что для снижения издержек и времени бизнес-процессов, а также повышения их качества целесообразно провести технологическую интеграцию бизнес-процессов компании с бизнес-процессами внешних клиентов и поставщиков (рис. 6.7). В качестве клиентов и поставщиков, на которых направлен данный метод, могут выступать не только клиенты и поставщики в обыденном понимании, но и любые контрагенты, потребляющие выходы, а также поставляющие входы для бизнес-процессов организации. Ярким примером этому является автоматизированная интеграция организаций с банками по вопросам осуществления платежей и получения информации по расчетному счету.

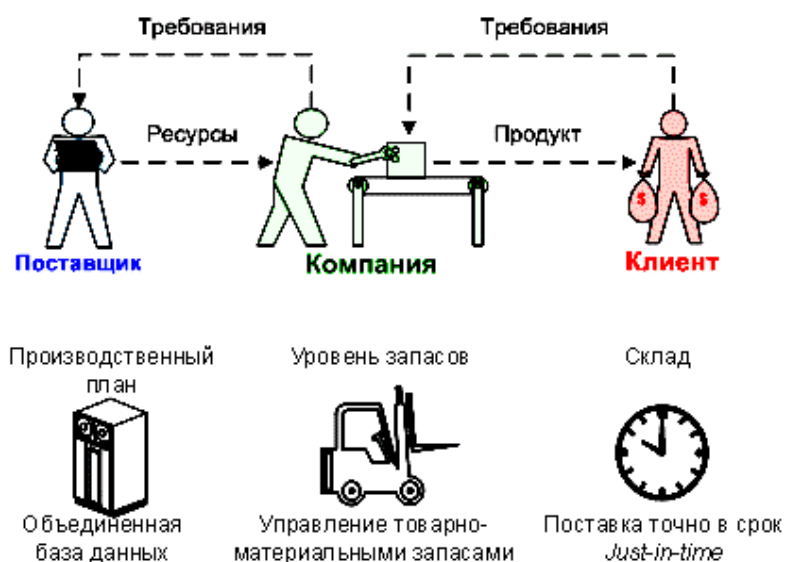


Рисунок 6.7 – Интеграция бизнес-процессов компании с процессами клиентов и поставщиков

Оказывается, что многие функции бизнес-процесса можно передать поставщикам. В мире существуют примеры, когда компании передавали своим привилегированным поставщикам функцию по управлению товарным запасом и поставке товара. В данной схеме поставщик самостоятельно отслеживал товарные остатки компании по своей продукции, прогнозировал ее спрос и в рамках существующих требований по структуре товарного запаса принимал решение о поставке своей продукции. За качественное выполнение данных функций поставщик получал от компании дополнительные привилегии и долгосрочные гарантии по поставке своей продукции.

В настоящее время активно происходит интеграция бизнес-процессов компаний с процессами их клиентов. Например, компании-дистрибьюторы фармацевтических препаратов осуществили автоматизированную интеграцию с аптеками, которые являются их клиентами. Используя специализированное программное обеспечение, аптеки делают заказ на закупку, который автоматически попадает в компанию и оперативно исполняется. Данная интеграция значительно сократила время, издержки и повысило качество исполнения бизнес-процесса по обработке запросов аптек.

В приведенном примере оптимизации бизнес-процесса «Торговля аудио-видео продукцией» были одновременно применены три метода оптимизации:

- согласование результатов с требованиями;
- разработка нескольких вариантов бизнес-процессов;
- интеграция с клиентами и поставщиками.

8. Минимизация устной информации

Почему использование в бизнес-процессе устной информации приводит к несоответствиям и неэффективности?

Во-первых, устная информация имеет свойство сильно искажаться при передаче ее от одного участника бизнес-процесса к другому. Особенно велико искажение в управленческих бизнес-процессах, имеющих дело со сложной информацией. Первый сказал второму, второй интерпретировал полученное информационное сообщение по-своему, и возникшее искажение стало усиливаться далее по цепочке бизнес-процесса. Статистика показывает, что при прохождении информации через два звена степень ее искажения достигает более 50-ти процентов (рис. 6.8).

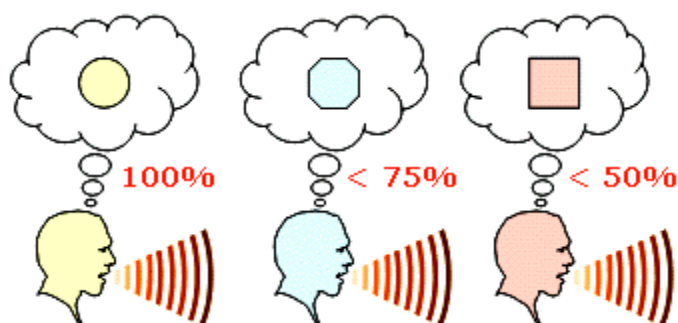


Рисунок 6.8 – Искажение устной информации при ее прохождении от одного участника бизнес-процесса к другому

Вторая причина вызвана тем, что за устную информацию нельзя назначить ответственного. Поэтому нужно сделать так, чтобы в рамках бизнес-процессов все информационные потоки были по возможности документированы. Это в свою очередь приводит к увеличению бюрократии и замедляет ход течения бизнес-процессов. Тем не менее, как показывает практика, рациональная бюрократия оказывается полезной.

Использование рациональной бюрократии в первую очередь позволяет повесить ответственность всех участников бизнес-процесса, так как они начинают осознавать, что их деятельность фиксируется, и в случае совершения ими ошибок имеется документальное тому подтверждение.

Большинство компаний, в особенности относящихся к малому и среднему бизнесу, недостаточно используют документированный обмен информацией. При увеличении количества участников бизнес-

процесса это приводит к увеличению несоответствий, возникающих в бизнес-процессе, и соответственно к снижению качества.

9. Стандартизация форм сбора и передачи информации

Повысить эффективность бизнес-процессов позволяет метод стандартизации форм сбора и передачи информации. Во многих компаниях отсутствуют типовые формы документов. Например, часто имеет место такая ситуация. Каждый продавец отдела продаж использует свои формы документов при заключении контрактов и проведении расчетов с клиентами: договоры, счета, счета-фактуры, акты. При этом документы делаются при помощи различных программных продуктов. Одни готовят счета в формате MS Word, другие в формате MS Excel и т. д. Когда все эти документы приходят в бухгалтерию, работа бухгалтеров усложняется. Бывают случаи, когда продавцы при продаже одного и того же товара используют свои собственные варианты договоров, которые сильно различаются по многим параметрам.

Одним из способов снижения издержек, уменьшения времени и повышения качества бизнес-процессов компании является стандартизация всех форм документов и обеспечение выполнения сотрудниками требований по использованию в стандартных ситуациях типовых форм документов.

Подобная стандартизация часто используется в менеджменте. Например, при разработке стратегии и проведении стратегического анализа требуется, чтобы информация, необходимая для разработки стратегии, была представлена в типовом для компании формате, который будет понятен всем участникам бизнес-процесса стратегического управления. Примером такой формы, повышающей скорость и качество принимаемых решений, является форма, называемая SWOT-анализом (рис. 6.9).

Давайте рассмотрим пример применения метода стандартизации в бизнес-процессе подбора персонала. Когда кандидат приходит устраиваться на работу в компанию, он представляет свое резюме. Служба персонала ему дает заполнить свою анкету, в которую просит занести строго определенную информацию, 80% которой содержится в его резюме. Зачем это делается? Любой сотрудник службы персонала ответит: «Если читать резюме кандидата, то всей нужной для принятия решения информации, как правило, в нем не содержится, а лишней может быть много. Второй причиной является то, что каждое резюме оформлено в индивидуальном формате

кандидата и в совокупности их читать тяжело. Мы привыкли работать со своими формами, на основе которых мы умеем быстро принимать правильные управленческие решения относительно принятия кандидата на работу».

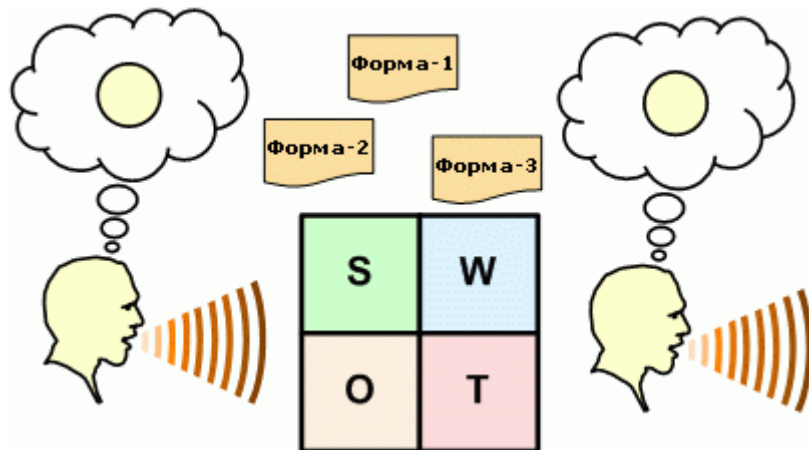


Рисунок 6.9 – Стандартизация форм сбора и передачи информации

Именно поэтому стандартизация форм сбора и передачи информации в компании ускоряет бизнес-процессы, повышает скорость и качество принятия решений, приводит к снижению ошибок и издержек.

10. Организация точек контроля

Следующим методом, позволяющим повысить соответствие результатов требованиям, является метод организации точек контроля в бизнес-процессе.

Что такое точка контроля? Точка контроля это работа, целью которой является контроль соответствия результатов определенной работы в бизнес-процессе сформулированным требованиям к ее результату. В случае обнаружения несоответствия организуется обратная связь, в рамках которой результат должен быть скорректирован (рис. 6.10).

Для того чтобы бизнес-процесс исполнялся качественно, без проблем, в нем нужно выделить места, которые необходимо контролировать, и организовать точки контроля, с помощью которых будет контролироваться качество выполнения операций бизнес-процесса.

Существуют два типа точек контроля: внедренные в бизнес-процесс и «наблюдающие» за процессом.

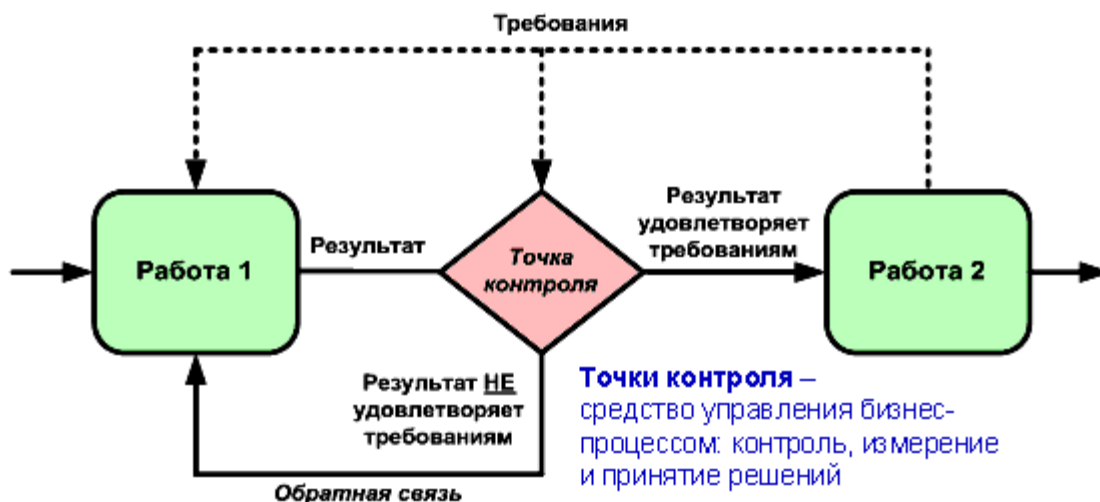


Рисунок 6.10 – Точки контроля и организация обратной связи

11. Метод причинно-следственных связей или бездефектности работы

Давайте рассмотрим пример применения принципа бездефектности при оптимизации бизнес-процесса торговой компании. Одной из операций, входящих в состав оптимизируемого бизнес-процесса, была операция «Снятие товара с торговых точек».

При осуществлении своей торговой деятельности компания часто сталкивалась с такой ситуацией. На одних торговых точках находился товар, на который не было спроса. Но спрос на данный товар был на других торговых точках, на которых данного товара не было. Поэтому часто приходилось перебрасывать товар с одних торговых точек, где его не покупают, на другие торговые точки, где его покупают. Для того чтобы товар перебросить с точки на точку, согласно существовавшей технологии товар нужно было вернуть на центральный склад компании. Это операция называлась снятием товара с торговых точек.

В компании была еще одна проблема – неоптимального товарного запаса. При этом непродаваемый вовремя товар быстро обесценивался, что приводило к дополнительным издержкам. В этой ситуации своевременное снятие и перераспределение товара считалось одним из важных методов оптимизации товарного запаса и снижения издержек компании.

Компания приняла первоначальное решение бросить все ресурсы на повышение производительности операции по снятию товара. Такое решение подразумевало инвестиции в покупку дополнительных автомобилей.

В данном случае был применен принцип бездефектности, согласно которому усилия целесообразно направлять не на устранение дефектов, а на их предотвращение. В рассматриваемой ситуации неоптимальный товарный запас являлся дефектом, а операция по снятию товара являлась методом его устранения.

Когда это было осознано руководством организации, стали думать, а что же в данном случае может быть методом предотвращения данного дефекта [3, 12, 13].

При оптимизации бизнес-процессов часто используется метод построения причинно-следственных связей. В системах менеджмента качества тоже используют данный метод под названием «Диаграмма Исикавы», или «Рыбья кость». Согласно этому методу, определяют причины данного дефекта и далее путем логических рассуждений строят причинно-следственную цепь причин.

В данном примере все было просто, и оказалось, что причиной неоптимального товарного запаса на торговых точках была неэффективная работа по распределению товара. Это означало, что усилия по оптимизации нужно перенаправить с процедуры снятия на процедуру распределения товара.

На основе данного анализа руководство компании приняло решение по пересмотру алгоритма, коэффициентов и нормативов распределения товара по торговым точкам, а также решение по доработке отделом автоматизации программного модуля по распределению товара.

6.3. Технологии постоянного совершенствования

Давайте рассмотрим основные элементы технологий постоянного совершенствования бизнес-процессов. Приведем основные из них [5]:

- процессный подход;
- постепенность изменений;
- непрерывность изменений;
- охват всей организации;
- командная форма работы;
- бездефектность работы.

Процессный подход

При постоянном совершенствовании, так же как и при реинжиниринге, основным объектом, на которые направлены изменения, являются бизнес-процессы.

Постепенность изменений

В отличие от реинжиниринга, при котором осуществляется фундаментальное и радикальное перепроектирование бизнес-процессов и достигаются существенные результаты от 50 и более процентов, в постоянном совершенствовании заложен принцип «Вода камень точит» или «Тише едешь – дальше будешь». Поэтому технологии постоянного совершенствования предлагают небольшие изменения и небольшие улучшения показателей от 5 до 20%.

Непрерывность изменений

В отличие от реинжиниринга, который представляет из себя разовый скоротечный проект, постоянное совершенствование никогда не заканчивается. Оно непрерывно и длится столько, сколько живет сама организация. Для его поддержания в организации должно быть создано постоянное структурное подразделение – служба постоянного совершенствования, которая в современных компаниях находит воплощение в таких отделах, как отделы организационного развития, отделы технологий, отделы мониторинга бизнес-процессов, службы качества и т. д.

Охват всей организации

Постоянное совершенствование пронизывает всю организацию до каждого сотрудника. При осуществлении постоянного совершенствования в организации господствует особая философия, которая должна быть принята всеми членами организации. Согласно данной философии, каждый сотрудник, вплоть до рабочего, должен постоянно думать о том, как ему еще улучшить свою работу, которую он выполняет, даже в случае если он ее выполняет идеально.

Бездефектность работы

В технологиях постоянного совершенствования заложена концепция бездефектности работы, согласно которой при осуществлении деятельности акцент делается не на устранение, а на предотвращение возникающих дефектов.

Существуют два стиля выполнения работы. Первый стиль работы чаще всего встречается в российских компаниях и подразумевает следующее. Сотрудники работают усердно, делают ошибки и потом их исправляют. Причем этот алгоритм непрерывно повторяется. Такой стиль или такую концепцию работы называют «работа в режиме решения возникших проблем», или «тушения пожара», т. е. пожар случился – его тушат.

В технологиях постоянного совершенствования заложена другая концепция работы, называемая бездефектностью. Согласно этой концепции, стиль любой работы, осуществляемой в организации, должен включать усердную работу, улучшения и предотвращения (рис. 6.12). Данную концепцию работы еще называют «работой в режиме предотвращения».

Практика показала, что суммарные затраты на осуществление работ по предотвращению дефектов меньше затрат по их устранению, и применение принципа бездефектности позволяет снизить издержки организации. Поэтому при внедрении постоянного совершенствования стиль выполнения работы смещается с тушения пожаров на их предотвращение. Девизом нового стиля работы является: «Делай все правильно с первого раза, вовремя, всегда!»

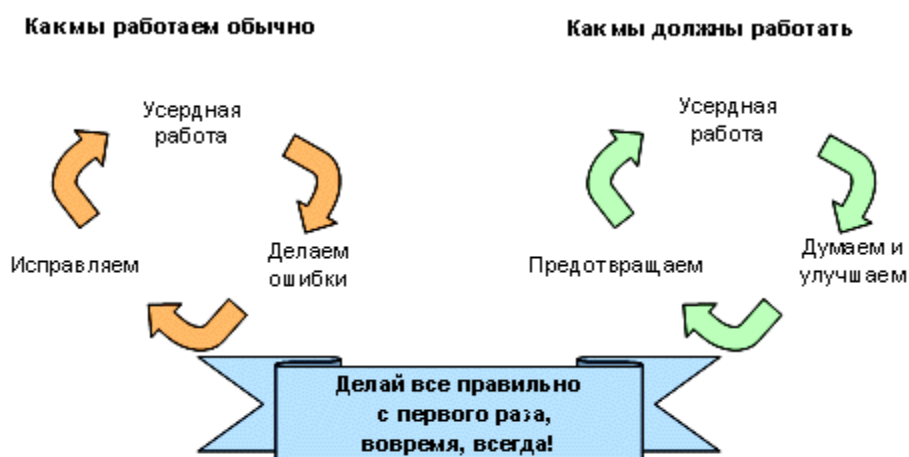


Рисунок 6.12 – Принцип бездефектности работы

Принцип бездефектности часто используется при оптимизации бизнес-процессов, и он является одним из основных оптимизационных методов под названием «Метод причинно-следственных связей, или бездефектности работы».

Контрольные вопросы

1. В чем сущность ФУП методов оптимизации бизнес-процессов?
2. Какую роль играют методы бенчмаркинга при оптимизации бизнес-процессов?
3. В чем сущность методов групповой работы при оптимизации бизнес-процессов?
4. Охарактеризуйте метод пяти вопросов.
5. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
6. Дайте характеристику метода устранения временных разрывов.
7. В чем сущность метода «Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса»?
8. Охарактеризуйте метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса.
9. В чем сущность согласования результатов с требованиями?
10. Охарактеризуйте метод «Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса».
11. В чем сущность метода минимизации устной информации?
12. В чем состоит стандартизация форм сбора и передачи информации?
13. Раскройте сущность метода «Организация точек контроля».
14. В чем состоит метод причинно-следственных связей или бездефектности работы?
15. Назовите технологии постоянного совершенствования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Скачкообразный рост интенсивности конкурентной борьбы, произошедший под влиянием глобальных изменений в мировой экономике конца XX в., привел к тому, что функционально-ориентированная система управления начала давать серьезные сбои. Причины этого заключаются в следующем:

- функционально-структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают, они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение клиента – они его просто не видят;

- большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, т. е. выходит за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированных системах обмен информацией между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам, неоправданно длительным срокам выработки управленческих решений и, как следствие, потере клиентов. По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20% – на выполнение работы и 80% — на передачу ее результатов следующему исполнителю.

В условиях рыночной экономики, когда в результате жесткой конкурентной борьбы выживает лишь сильнейший, проблема повышения эффективности управления с каждым днем становится все более актуальной.

На смену функциональному, в котором постулируется построение организации по функциям и уровням иерархии, приходит процессно-ориентированное управление.

Суть процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого сотрудника сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретной задачи или процесса. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее. Вертикальная связь «руководитель – подчиненный» несколько ослабевает. Чувство ответственности сотрудника качественно меняется: он отвечает не только за те функции,

которые на него возложил руководитель, но и за бизнес-процесс в целом. Функции и результат деятельности параллельных структурных единиц для него важны. Ответственность за результат бизнес-процесса в целом подталкивает его к ответственности перед коллегами, такими же участниками бизнес-процесса, как он сам.

При построении процессно-ориентированной системы управления основной упор делается на проработку механизмов взаимодействия в рамках процесса как между структурными единицами внутри компании, так и с внешней средой, т. е. с клиентами, поставщиками и партнерами. Именно процессный подход позволяет учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в конечном выполнении своей работы.

Процессный подход к управлению игнорирует организационную структуру управления организацией со свойственным ей закреплением функций за отдельными подразделениями. При процессном подходе организация воспринимается руководителями и сотрудниками как деятельность, состоящая из бизнес-процессов, нацеленных на получение конечного результата. Организация воспринимается как сеть бизнес-процессов, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации. В то время как функциональная структура бизнеса определяет возможности предприятия, устанавливая, что следует делать, процессная структура (в операционной системе бизнеса) описывает конкретную технологию выполнения поставленных целей и задач, отвечая на вопрос, как это следует делать.

ГЛОССАРИЙ

Бизнес (business) – дело, предпринимательство – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела.

Бизнес-моделирование – деятельность по выявлению и описанию существующих бизнес-процессов (анализ бизнес-процессов), а также проектированию новых (проектирование бизнес-процессов).

Бизнес-модель – структурированное описание сети процессов и/или функций/операций, связанных с данными, документами, организационными единицами и прочими объектами, отражающими существующую или предполагаемую деятельность организации.

Бизнес-процесс – 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.

Владелец процесса (руководитель процесса) – сотрудник компании, отвечающий за результат функционирования определенного процесса и имеющий полномочия вносить изменения в любую часть «своего» процесса.

Границы процесса – события, начинающие и завершающие процесс.

Исполнители (участники процесса) – сотрудники, выполняющие в процессе определенные обязанности (действия), включая внешних (не входящих в штат компании, например, консультанты, аудиторы и т. д.).

Клиент процесса – потребитель продуктов/услуг, которые создаются в процессе, и предъявляющий к ним требования.

Процесс (processus) – течение – это последовательная смена состояний в развитии чего-либо, ход развития, какого-либо явления.

Реинжиниринг – 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.

Реструктуризация – процесс комплексной оптимизации системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению.

Ресурсы – потребляемые в процессе предметы труда и используемые в процессе средства труда.

Событие – приобретение определенного статуса объектом, связанным с бизнес-процессом.

Функция – предметно-ориентированное задание или действие, выполняемое над объектом, в результате которого достигается одна или несколько целей, стоящих перед компанией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. / Б. Андерсен. – 5-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2008. – 271 с.
2. Бржозовский, Б.М. Управление системами и процессами : учебник для вузов / Б.М. Бржозовский, В.В. Мартынов, А. Схиртладзе. – Старый Оскол : ТНТ, 2010. – 295 с.
3. Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – СПб. : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
4. Воронина, В.В. Технологии автоматизации бизнес-процессов предприятий : учебное пособие / В.В. Воронина. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 204 с.
5. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление: учебное пособие / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : Инфра-М, 2005. – 318 с.
6. Ефимов, В.В. Управление процессами : учебное пособие / В.В. Ефимов, М.В. Самсонова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 222 с.
7. Ефимов, В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов : учебное пособие / В.В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.
8. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов : учебное пособие / Г.Н. Калянов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 239 с.
9. Клементс, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан; при участии С. Рида. – СПб : Вершина, 2006. – 415 с.
10. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний. Методология и опыт проектирования систем управления / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М. : Альма Матер: Академический проект, 2006. – 527 с.
11. Ляндау, Ю.В. Теория процессного управления / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. – М. : Инфра-М, 2014. – 117 с.
12. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 3-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 404 с.
13. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности : пер. с англ. / М. Ротер, Д. Шук. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 135 с.
14. Самсонова, М.В. Управление процессами : учебно-практическое пособие / М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 185 с.

15. Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов. – М. : МЭСИ, 2004. – 116 с.

16. Тыква, В.А. Управление бизнес-процессами: учебно-методическое пособие / В.А. Тыква. – Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 2007. – 89 с.

17. Харрингтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 189 с.

18. Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостный подход к управлению бизнесом : учебное пособие / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 734 с.

Учебное электронное издание

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Учебное пособие

Составитель ПИРОГОВА Елена Владимировна

Редактор Н. А. Евдокимова
Технический редактор Ю. С. Лесняк

ЛР №020640 от 22.10.97.

ЭИ № 957. Объем данных 1,5 Мб.

Печатное издание

Подписано в печать 11.07.2017. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 6,28. Тираж 50 экз. Заказ № 665.

Ульяновский государственный технический университет,
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.
Тел.: (8422) 778-113
E-mail: venec@ulstu.ru
venec.ulstu.ru