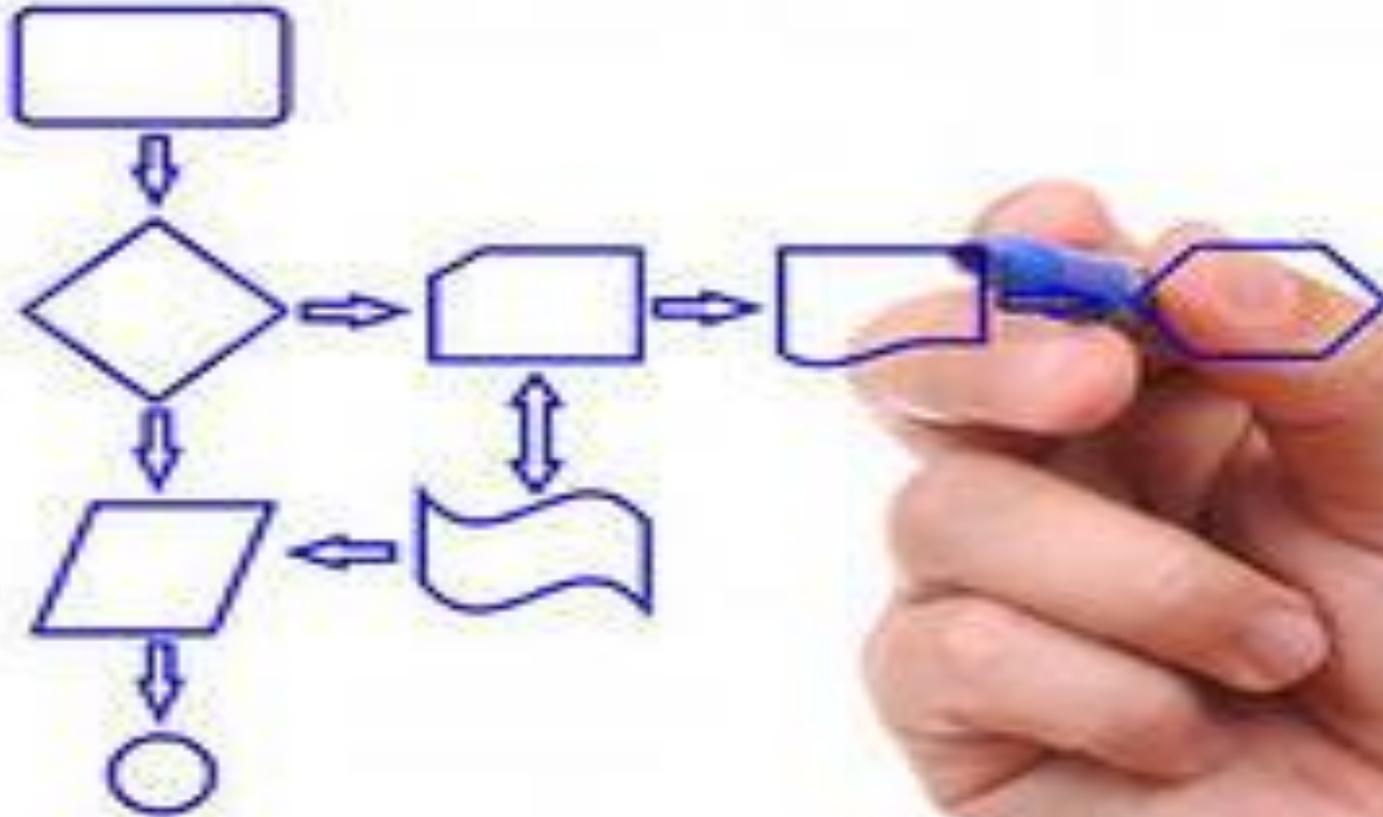


Анализ и оптимизация бизнес-процессов



Что такое управление

- это воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.
- При этом подразумевается, что субъект управления имеет представление о том, чем он управляет.
- При управлении организационными системами объектом управления является сама деятельность людей.

Алгоритм управленческих действий (что делает руководитель)

- Определяет субъект и объект управления, ставит цели.
- Собирает необходимую информацию.
- Подбирает способ управленческого воздействия.
- Разрабатывает план деятельности (или программу воздействий).
- Реализует этот план.
- Отслеживает результаты деятельности (ведет учет), сравнивает план и факт (проводит анализ).
- Корректирует воздействия на объект управления, в том числе и на людей (правильно их мотивирует).
- Это и есть описание, своего рода типовая «архитектура» системы управления

Что такое бизнес-процесс (БП)?

- **Бизнес-процесс** — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.
- Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Определение бизнес-процесса по М.Хаммеру

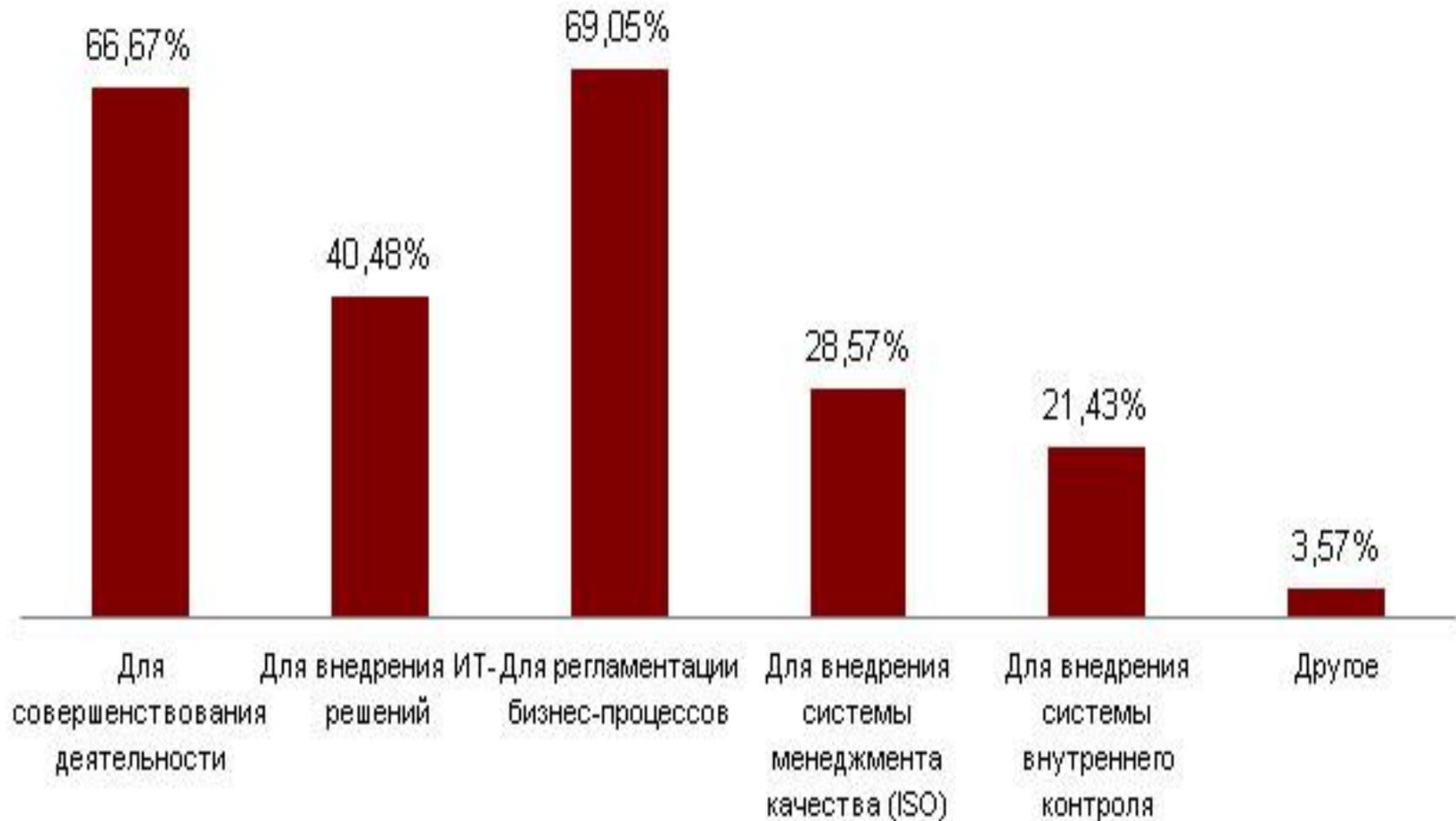
- **бизнес-процесс** - это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Здесь предполагается что процесс – это комплекс действий, а не одно действие.

Определение БП Кондратьева и Кузнецова

- Бизнес-процесс — это модель, составленная для практического применения.
- Нет такого применения — неясны основания выбора в используемой модели

□ **Выделить бизнес-процесс** — это как раз и означает дать описание существенных характеристик и деятельности на уровне современных требований: назвать определенный вид работ, обозначить его начало и конец, найти «владельца» процесса (того, кто отвечает за результат) и определить требуемый результат (в том числе показатели качества и эффективности)

Для чего моделируются БП



Зачем нужны модели БП?

- Модель БП помогает понять, как устроена работа, позволяет регламентировать эту работу, т.е. зафиксировать порядок ее исполнения.
- Модель БП помогает управлять: если известен порядок исполнения работы, можем задавать ее параметры, планы, ресурсы, сроки исполнения работ, планировать эти параметры, обеспечивать организацию их исполнения, контролировать исполнение, регулировать ход исполнения

Вопросы моделирования БП

- Какие работы необходимо выполнять для исполнения процесса в целом и достижения необходимого результата?
- Кто и какие работы выполняет? Каково распределение работ между исполнителями?
- Каков порядок, какова последовательность выполнения работ? Что выполняется сначала, что — потом, что — на финише.
- Что является результатом каждой из работ? Если выполняется несколько работ, которые связаны или интегрированы в цепочку работ, то что является выходом первой работы и входом второй?
- Какие ресурсы необходимы для выполнения работ?

Ключевые понятия

- **Бизнес-процесс** — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.
- **Владелец бизнес-процесса** — должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, информацию о БП, управляет его ходом и несет ответственность за результаты и эффективность БП.
- **Модель бизнес-процесса функциональная** — модель БП, отражающая его функциональный состав, закрепление функций процесса за исполнителями.
- **Регламентация бизнес-процессов** — применяемые компанией способы описания (формализация последовательности, ответственности, системы взаимодействия исполнителей и др.), а также порядок улучшения БП, отражаемые в нормативно-методических документах.
- **Функции** — обособленные повторяющиеся виды деятельности компании, выполняемые на постоянной основе.

Ключевые понятия

- **Модель бизнес-процесса** — прикладное представление (в заданной нотации) исполняемых компанией работ. В практике деятельности компаний стали применяться модели разной направленности:
- **Модель бизнес-процессов верхнего уровня** — агрегированная, наиболее общая модель БП компании;
- **Модель бизнес-процесса алгоритмическая** — модель БП компании, отражающая состав логику исполнения компанией работ при его реализации;
- **Модель бизнес-процесса потоковая** — модель БП компании, отражающая материальные, финансовые и информационные потоки объектов;
- **Модель бизнес-процесса функциональная** — модель БП компании, отражающая функциональный состав БП, закрепление функций процесса за исполнителями.

Ключевые понятия

- **Модель** — отображение процесса, создаваемое для решения прикладных задач.
- **Основные бизнес-процессы** — создают добавленную стоимость продукта и сам продукт, представляющий ценность для клиента; формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги, нацелены на получение прибыли.
- **Поддерживающие бизнес-процессы** — поставщики основных процессов, обеспечивают инфраструктуру компании.
- **Бизнес-процессы развития** — не создают текущей прибыли, нацелены на получение выгод в долгосрочной перспективе, обеспечивают развитие или совершенствование деятельности компании.
- **Процессы управления** — нацелены на управление основными и поддерживающими бизнес-процессами компании.

Ключевые понятия

- вход процесса – ресурс (комплектация и поставки),
- выход процесса – результат (информация, услуги или товары),
- границы процесса – начальные и конечные точки фиксации процесса,
- граница входа процесса – предшествует первому шагу процесса,
- граница выхода процесса – располагается за последним шагом процесса,
- первичный вход процесса – основной ресурс,
- вторичный вход процесса – поддерживающий ресурс,
- первичный выход процесса – основной результат процесса,

Методические рекомендации по описанию бизнес-процессов

- Описание бизнес-процессов проводится с целью их дальнейшего анализа и реорганизации.
- Целью реорганизации может быть внедрение информационной системы, сокращение затрат на выпуск продукции, повышение качества обслуживания клиентов, создание должностных и рабочих инструкций при внедрении стандартов ISO-9000 и т.д. Для каждой такой задачи существуют определенные параметры, определяющие набор критических знаний по бизнес-процессу.
- От задачи к задаче требования к описанию бизнес-процессов могут меняться. В общем случае, модель бизнес-процесса должна давать ответы на следующие вопросы:

Последовательность вопросов БП

- 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;

Последовательность вопросов БП

- 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.

- Описание бизнес-процесса формируется при помощи нотации и инструментальной среды, позволяющих отразить все указанные выше аспекты.
- Только в этом случае модель бизнес-процесса окажется полезной для предприятия, т.к. ее можно будет подвергнуть анализу и реорганизации.

Примеры бизнес-процессов

- **Пример 1.** Бизнес-процесс «Разработка продукта». Начало и окончание — от требований клиента к продукту до создания конструкторской документации. (Мы можем договориться о том, что БП разработки продукта будет «от и до» в таких границах.).
- **Пример 2.** Бизнес-процесс «Закупка материальной ценности». Границы: от выбора поставщиков к отпуску товарно-материальных ценностей к производству.

Существуют три вида бизнес-процессов:

- **Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы.

Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление и Стратегический менеджмент.

- **Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов.

Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

Виды бизнес-процессов

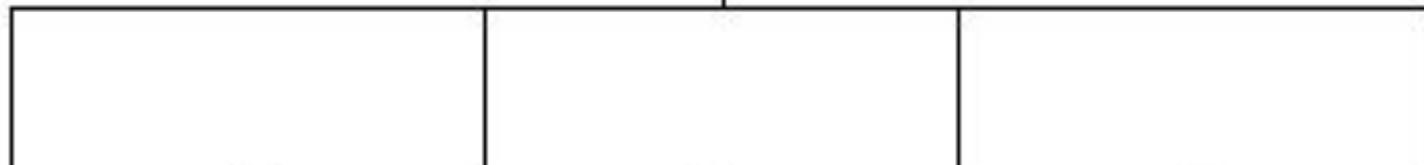


Верхний уровень и детализация

- Выделяют модели верхнего уровня и детальные модели процессов.
- Речь идет о том, что порядок описания работ можно сформировать агрегированно, и такое агрегированное описание называется моделью процессов верхнего уровня, а можно детализировать.
- Способ и уровень детализации зависят от предназначения конкретной детальной модели, т.е. модель бизнес-процесса — это описание работ для решения прикладных задач. Какая прикладная задача, такая и детализация описания работ, такая и детализация описания БП.

Пример детализации БП

**LD - Снабжение, доставка
и распределение**



**LD1 - Управление
запасами**

**LD2 - Получение
материалов /
припасов**

**LD3 - Доставка
продуктов**

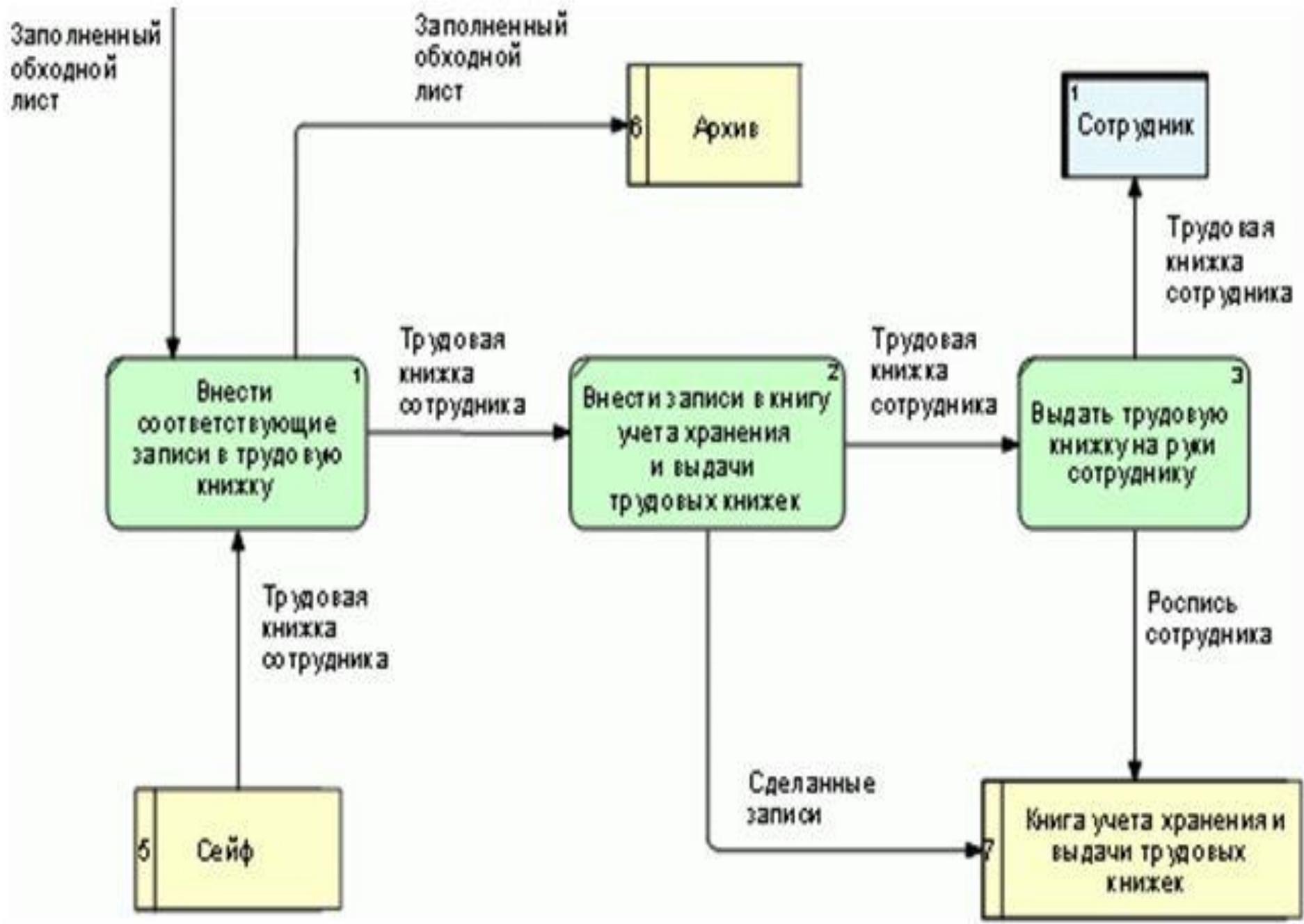
**LD4 - Установка
продуктов,
предоставление
услуг**

Технология бизнес процесса

- Технология бизнес-процессов была разработана на заре рождения процессно-ориентированного подхода к управлению, первоначально она состояла всего лишь из двух стандартов описания бизнес-процессов - DFD и WFD (IDEF3) которые используются и в настоящее время, а с некоторыми небольшими изменениями они вошли в ряд новых стандартов.

DFD (Data flow diagramming - Диаграммы потоков данных)

- используются для описания бизнес-процессов верхнего уровня. Они описывают составляющие работы бизнес-процесса (работы), документы (стрелки, arrow), сотрудников, подразделения принимающих участие в работах (внешние ссылки, external references) и таблицы для хранения документов (хранилище данных, data store). При этом выходы одной работы могут являться входами для других или выходом бизнес-процесса.

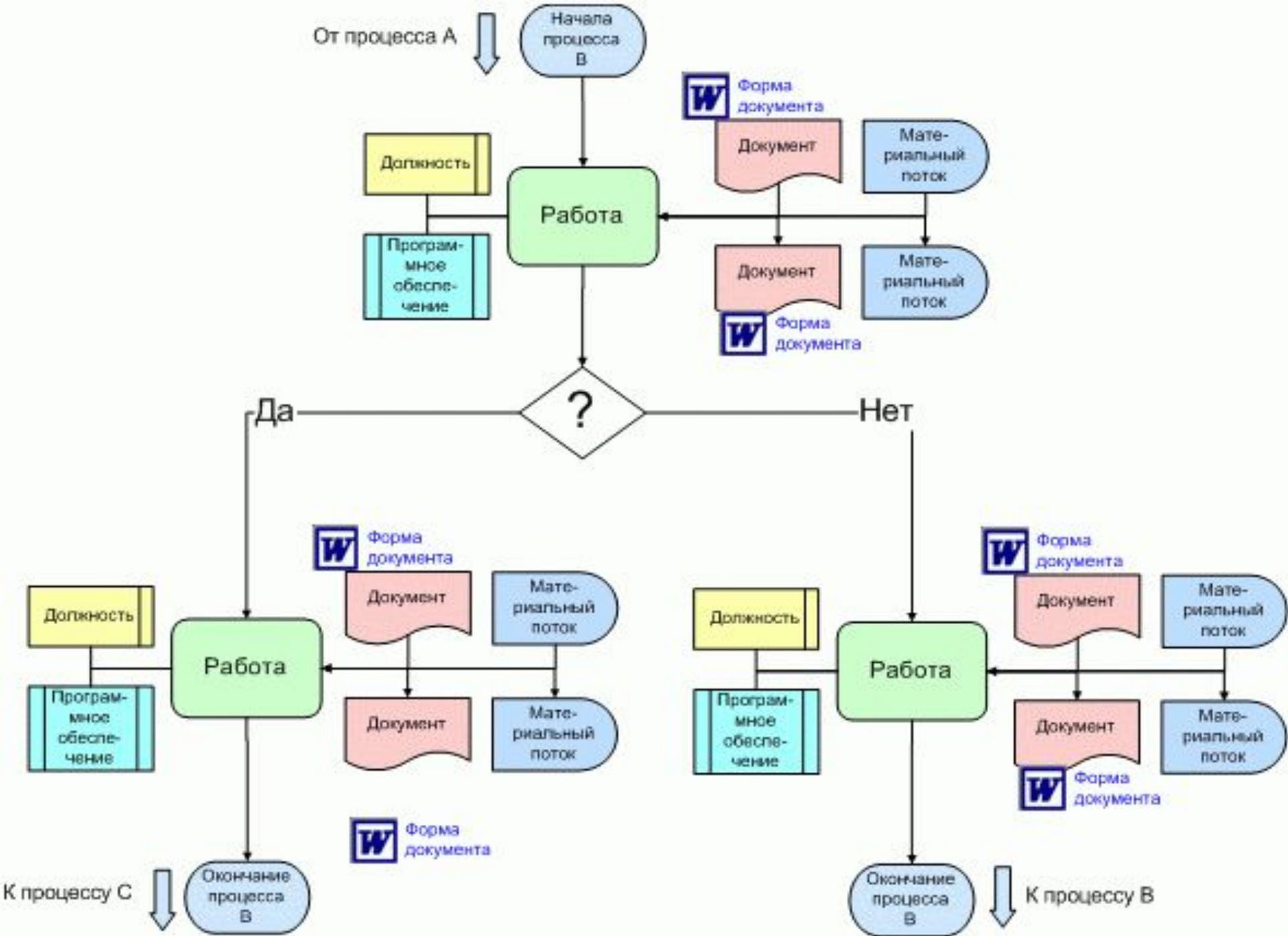


WFD (Work Flow Diagram - Диаграммы потоков работ, Диаграммы алгоритмов

- используются при описании бизнес-процессов нижнего уровня. Этот стандарт описывает не только статическую картину бизнес-процесса, но и логику взаимодействия.
- Он включает логические операторы, события начала и окончания процесса, а также элементы, показывающие временные задержки, а также использует графическое описание информационных потоков, взаимоотношений между процессами обработки информации и объектов. С его помощью можно описывать любые сценарии действий, последовательности выполнения работ. Каждый сценарий сопровождается описанием процесса и может быть использован для документирования каждой функции.

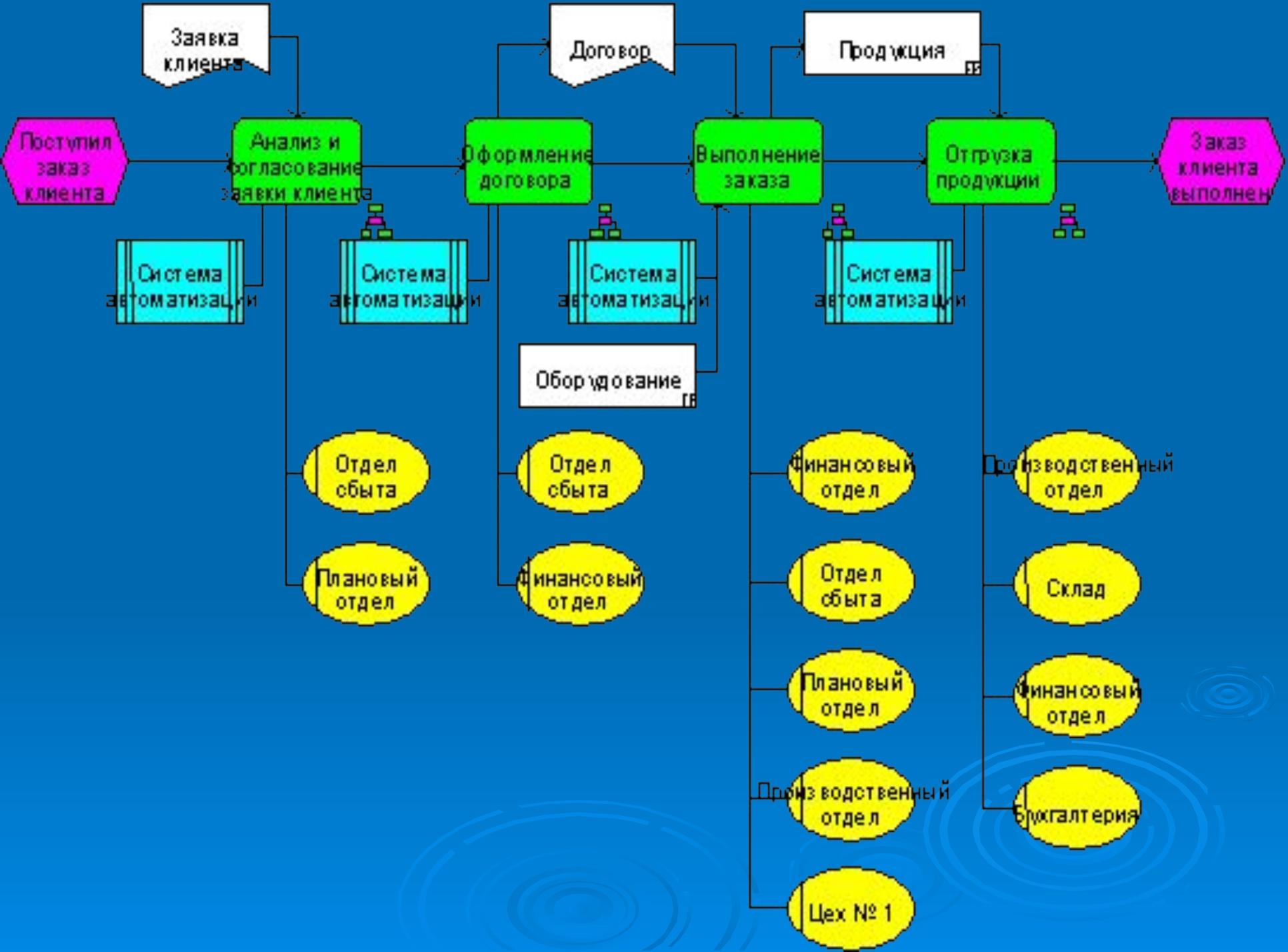
В классическом подходе WFD на данной схеме не показывают документы, так эти схемы используются для описания процессов нижнего уровня, которые содержат детальные работы, и по названию которых понятно, что является входом и что является выходом.

Отличительной особенностью WFD - диаграммы является то, что стрелки между операциями бизнес-процесса обозначают потоки или временную последовательность выполнения работ.



Две типовые, распространенные нотации детализации, или два способа описаний БП

- Первый способ связан с представлением процессов как **алгоритмов** исполнения работ, например, их **блок-схем**. Такую нотацию удобно использовать, когда речь идет о необходимости регламентации деятельности, когда нужно объяснить, как реализуется процесс, кто это делает, в какой последовательности, какие документы создаются в ходе исполнения этой последовательности (рис. 2.1.2).
- Другая модель представления БП связана с описанием процесса как **потока объектов**. Ими могут быть информация, документы, материальные поставки, другие ресурсы. Такие потоковые модели применяются в рамках рассмотрения отдельных задач и рассмотрения деятельности компании как «вход — выход». На вход поступают ресурсы, на выходе получаем продукты (услуги). Именно для отслеживания того, что происходит с поставками от начала до конца, от входа к выходу, и служат процессные, потоковые модели процессов (рис. 2.1.3).



Потоковые модели БП



Представление бизнес-процесса

- Можно сказать, что БП — это действие плюс объект, в отношении которого совершается это действие, начало и окончание действия. Начало и окончание БП могут быть по-разному определены для одной и той же ситуации.
- **Пример 1.** Бизнес-процесс «Разработка продукта». Начало и окончание — от требований клиента к продукту до создания конструкторской документации. (Мы можем договориться о том, что БП разработки продукта будет «от и до» в таких границах.)
- **Пример 2.** Бизнес-процесс «Закупка материальной ценности». Границы: от выбора поставщиков к отпуску товарно-материальных ценностей к производству.

Основные бизнес-процессы:

- образуют добавленную стоимость продукта (услуги);
- создают продукт (услуги), представляющий ценность для клиента;
- формируют такой результат, такие потребительские качества, за которые клиент готов платить деньги.
- сфокусированы на получении прибыли.

Уровни БП



Уровень 0 - Схематичное представление основных компонент деятельности предприятия: «Производство», «Закупки», «Сбыт». Каждый блок на схеме представляет «цепочку бизнес-процессов» (уровень 1).

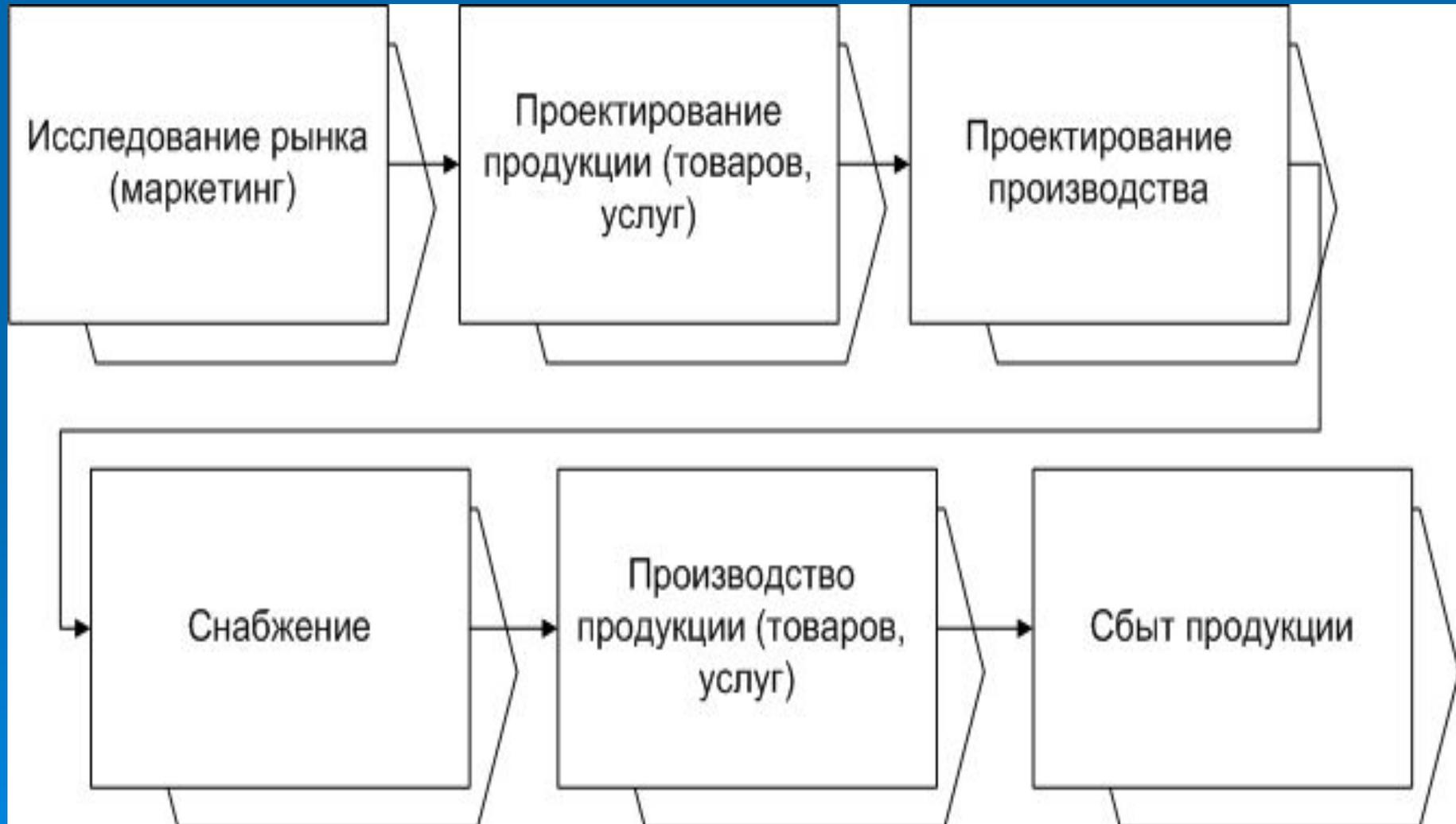
Уровень 1 - Схема цепочки бизнес-процессов представляет декомпозицию каждой из основных компонент уровня 0. Например, для «Закупки» - «Обработка заявок», «Выбор поставщика», «Создание заказа на закупку».

Уровень 2 - Схема бизнес-процесса уровня 2 представляет декомпозицию бизнес-процесса уровня 1. Каждый прямоугольник на схеме описывает «задачу» уровня 3, необходимую для выполнения данного процесса. Например, для процесса «Обработка заявок» задачами будут: «Получение заявки на закупку», «Утверждение заявки на закупку» и т.д.

Поддерживающие бизнес-процессы

- ✓ направлены на предоставление необходимых внутренних продуктов, внутренних услуг для направлений бизнеса;
- ✓ обеспечивают функционирование инфраструктуры компании

Поддерживающие БП



Бизнес-процессы развития

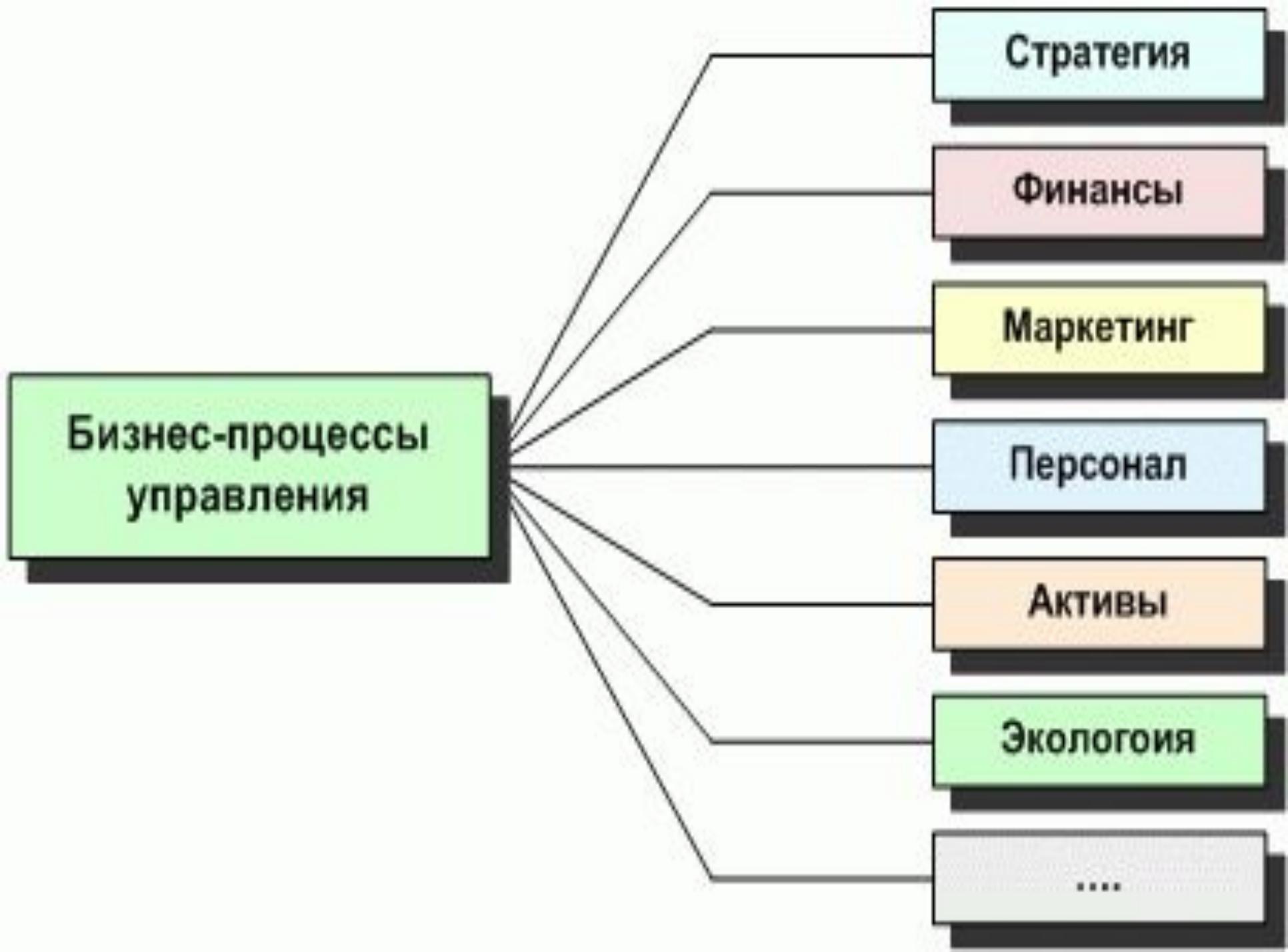
- ✓ нацелены на получение прибыли в долгосрочной перспективе (не создают «прибыль сегодня»);
- ✓ обеспечивают не организацию текущей деятельности, а развитие или совершенствование деятельности компании в перспективе.

Процессы управления

нацелены на управление всеми тремя группами БП, т.е. управление основными БП, управление поддерживающими БП и управления БП развития.

- Управление БП развития называют еще стратегическим управлением, т.е. стратегическое управление — это управление БП развития.

**Бизнес-процессы
управления**



```
graph LR; A[Бизнес-процессы управления] --- B[Стратегия]; A --- C[Финансы]; A --- D[Маркетинг]; A --- E[Персонал]; A --- F[Активы]; A --- G[Экология]; A --- H[....];
```

Стратегия

Финансы

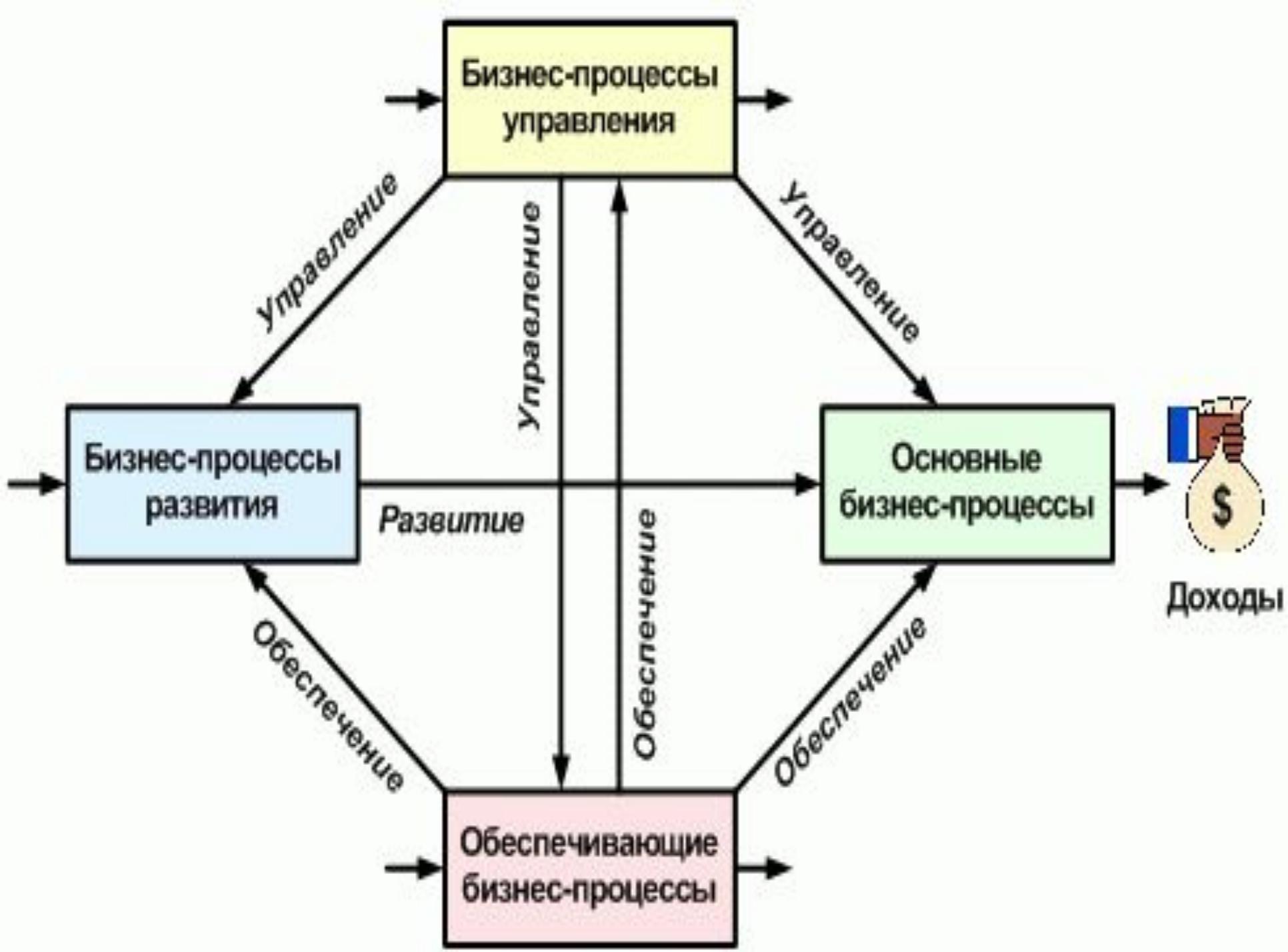
Маркетинг

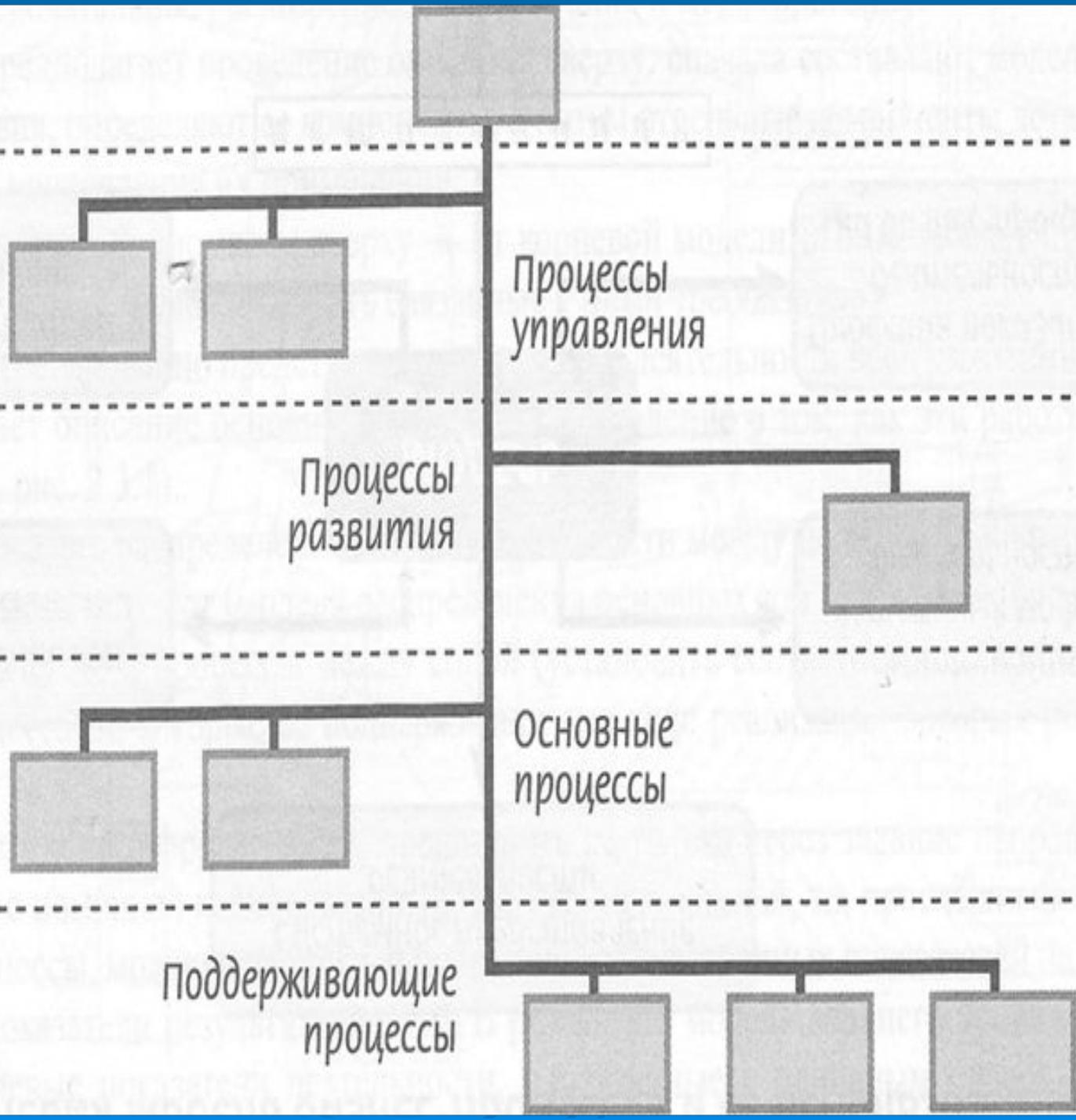
Персонал

Активы

Экология

....





С чего надо начинать описание бизнес-процессов?

- **Вариант 1.** Описывать итерационно.
- **Вариант 2.** Начинать с пилотной зоны, выбрать некоторый ограниченный приоритетный процесс, задать границы описания и моделирования, детально описать, попробовать, научиться описывать бизнес-процессы, оценивать полученный результат и на его основе получать решение о порядке проведения работ. Это подход к моделированию снизу. От начального объекта проводится последовательное расширение зоны описания и моделирования.
- **Вариант 3.** Предполагает проведение описания сверху: сначала составляют модель процессов верхнего уровня, определяют ее компоненты, а потом отдельные компоненты детализируют в зависимости от направления их применения.

Последовательность составления БП

- **Задание окружения бизнес-процесса.** В отношении БП полезно задать его окружение, т.е. назвать БП, с которыми он связан на входе и на выходе, назвать продукты и услуги, которые являются входными для этого БП.
- **Построение функциональной структуры.** Здесь речь идет об определении набора функций, которые составляют содержание БП. Описание функций (функциональная модель БП) позволяет построить модели функциональной ответственности и разработать на этой основе Положения о подразделениях и должностные инструкции, а при необходимости — ролевые описания автоматизированных рабочих мест при внедрении информационных систем.

- **Описание структуры потоков в БП.** Если речь идет о создании информационной системы — это поток информации и документооборот. Если же речь идет, например, о применении ERP-системы (планирование распределения ресурсов), то это может быть поток материальных ресурсов. Все определяется точкой зрения разработчика и целями описания БП.
- **Построение диаграмм потоков бизнес-процессов.** В этом пункте предполагается, что в ходе выбранной нотации процесса он описывается не только как текстовая модель, но и как графическая, отображаемая в виде диаграмм потоков. Наряду с построением диаграмм потоков предполагается и **построение алгоритма БП**, т.е. логика исполнения функций и логические условия, которые определяют эту логику исполнения функций. Все это фиксируется в виде алгоритма исполнения процесса.
- **Построение оргструктуры**, которое завершает представленную последовательность моделирования, предполагает задание исполнительных звеньев, которые участвуют в БП, и закрепление за ними функций, работ, действий, потоков, которые описаны в бизнес-процессе.

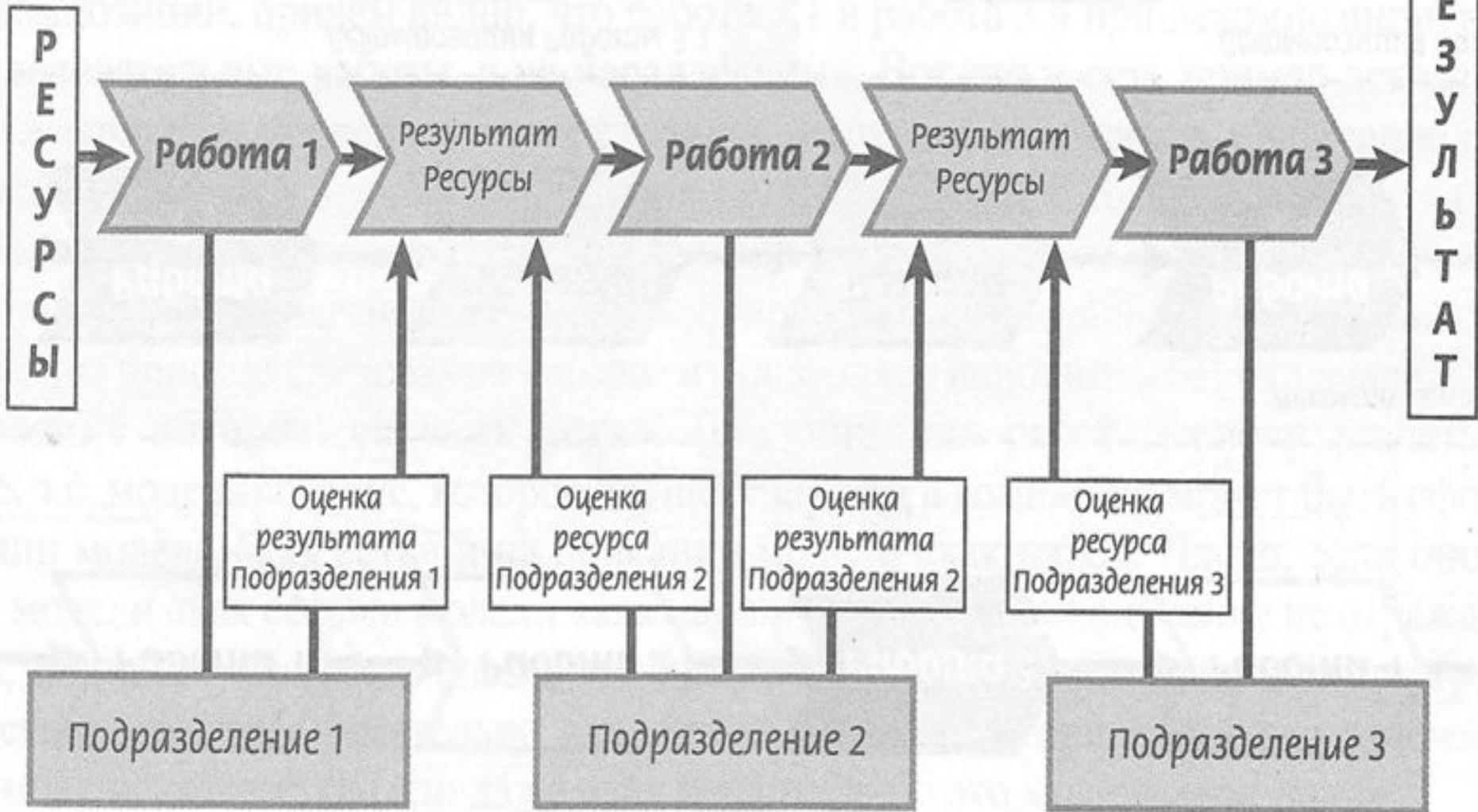
Схемы пошагового моделирования БП

- **Какие работы необходимо выполнять? — Шаг 1** (рис. 2.6.2). На этом шаге необходимо задать состав работ, составить их классификатор, согласовать наименования работ и сгруппировать их на основе иерархического классификатора.
- **Каков порядок (последовательность) выполнения?** Этот следующий естественный шаг (шаг 2) сфокусирован на определении порядка и последовательности выполнения работ. Если работы заданы, то надо зафиксировать последовательность их исполнения. Результатом этого этапа является построение блок-схемы выполнения работ (см. рис.

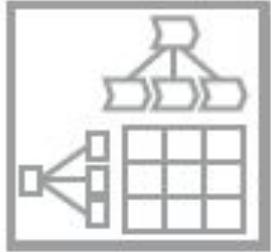
Схемы пошагового моделирования БП

- **Что является результатом каждой из работ? Какие ресурсы для этого необходимы?** Если работы заданы, если задана последовательность исполнения работ, то надлежит конкретизировать, уточнить входы и выходы каждой работы, т.е. определить и согласовать по БП результаты исполнения работ и ресурсы, которые используются в каждой работе в соответствии с рис. 2.6.3, шаг 3.
- Если в описании БП участвует не один исполнитель, а несколько, то это будет процедура согласования точек зрения исполнителей или их взгляда на результаты работ. Например, то, что для одного владельца, исполнителя процесса является входом, то для другого является выходом (см. рис. 2.6.3, шаг 4). Процедура согласования входов и выходов может занять значительное время и является чрезвычайно важной для дальнейшего успеха дела.
- Таким образом, модель БП должны понимать и принимать основные его исполнители.
- **Кто какие работы выполняет? Кто за что отвечает?** Можно считать, что модель БП отражает агрегированное, систематизированное знание о порядке исполнения работ основными его исполнителями. Поэтому на данном шаге внимание фокусируется на определении исполнителей отдельных работ (см. рис. 2.6.4, шаг 5). Здесь определяется, кто исполняет работы, кто за что отвечает.

ШАГ 5



Методы матричного моделирования связей, учитываемых при детальном описании бизнес-процессов .



Матрица «процессы—звенья»

Применяется для описания ответственности за исполнение бизнес-процессов, подготовки приказов о распределении ответственности между руководителями



Матрица «функции—звенья»

Применяется для описания ответственности за исполнение функций, подготовки положений о подразделениях и должностных инструкций



Матрица «функции—функции»

Применяется для описания взаимодействия функций в ходе исполнения бизнес-процессов, подготовки положений о бизнес-процессах



Матрица «звенья—звенья»

Применяется для описания взаимодействия звеньев при исполнении бизнес-процессов, подготовки положений о подразделениях в части описания их взаимодействия

Обработки документации

- Деятельность организации сопровождается созданием и использованием документов. Разработка документов в соответствии с действующими правилами обеспечивает защиту интересов компании, увеличивает эффективность управленческой деятельности.
- Правильная организация работы с документами предполагает прежде всего их разбиение на группы по назначению и принципам подготовки и оформления.

Разновидности документов по функциям и задачам управления включены в Общероссийский классификатор управленческой документации ОК, 011-93, введенный Госстандартом Российской Федерации

К организационно-распорядительным документам относятся:

- **распорядительные документы** (предназначены для регулирования и координации деятельности компании, позволяющие органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач, получать максимальный эффект от своей деятельности)
- **и организационно-правовые документы** (содержат положения, основанные на нормах административного права и обязательные для исполнения, и составляют основу деятельности компании).

Разновидности документов по функциям и задачам управления включены в Общероссийский классификатор управленческой документации ОК, 011-93, введенный Госстандартом Российской Федерации

- **Кадровые документы** предназначены для организации деятельности по управлению персоналом компании (подбор и назначение сотрудников, управление квалификацией, управление мотивацией и т.д.).
- **Документы правового обеспечения** регулируют правовые аспекты деятельности компании (акты, договоры, доверенности и т. д.).
- **Нормативно-методическая документация** включает нормы различных уровней, регулирующих деятельность компании.

Разновидности документов по функциям и задачам управления включены в Общероссийский классификатор управленческой документации ОК, 011-93, введенный Госстандартом Российской Федерации

- **Информационно-справочные документы** предназначены для фиксирования текущей деятельности компании (письма, запросы, претензии, записки, заявления, графики отпусков и т.д.).
- **К плановой документации** относятся планирующие документы различного уровня (стратегического, операционного, финансово-экономического, кадрового).
- **Отчетно-статистическая документация** составляется по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.д.

- Для задач регламентации бизнес-процессов ключевым интересом являются организационно-распорядительные и нормативно-методические документы, а также модели организации деятельности Готе.

4.3.1

□ **Корпоративная архитектура** — это своеобразная «генетическая» память компании, система документов и моделей, база знаний о том, «как устроен бизнес» (рис. 4.4.1). Это весьма ценный актив компании, обладающий реальной управленческой стоимостью.



Назначение корпоративной архитектуры

- - собрать разрозненные знания о том, как работает компания, находящиеся в памяти менеджеров и сотрудников; в любых имеющихся документах (инструкциях, регламентах, приказах);
- - сформировать общую для всех менеджеров терминологию в области управления;
- - формализовать бизнес-знания на унифицированном языке бизнес-моделирования;
- - получить инструмент анализа взаимоотношений подразделений, объектов, исполнителей, документов, ресурсов, стратегий, данных и т.д.;
- - уточнить виртуальный образ компании, представить его многомерным, максимально полным и реалистичным, выделить главные и второстепенные бизнес-процессы и взаимосвязи;

Назначение корпоративной архитектуры

- - соотнести задачи и ресурсы, исполнителей и процессы, показатели результатов и стратегии для увеличения эффективности их взаимодействия;
- - сделать организацию прозрачной: зафиксировать зоны ответственности, задачи подразделений и сотрудников, потоки информации, документов, ресурсов;
- - создавать и легко изменять необходимые регламенты, инструкции, описания деятельности; обучить сотрудников языку и средствам моделирования для внедрения процесса постоянного совершенствования деятельности, а также для лучшего понимания сути и деталей их работы;
- сделать знания явными и передаваемыми сотрудникам для обучения и совершенствования организации: новым руководителям — для быстрого ознакомления с организацией; действующим руководителям — для точного понимания ситуации; партнерам и коллегам — для обеспечения командного взаимодействия; сотрудникам — для обучения профессиональным навыкам;
- сделать бизнес воспроизводимым и тиражируемым, позволяющим создавать филиалы, способные с высоким качеством осуществлять деятельность, соответствующую корпоративным стандартам

Методы оптимизации БП



Улучшение бизнес-процесса

это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи подходов, таких как методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса.

Концепция улучшения бизнес-процессов основывается на четырех подходах;

- Методика быстрого анализа решения (FAST);
- Бенчмаркинг процесса;
- Перепроектирование процесса;
- Реинжиниринг процесса.

Методика быстрого анализа решения (FAST)

- **Содержание** - в ходе одно- двухдневного совещания концентрирует внимание группы на определенном процессе для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней.
- Перед окончанием совещания руководство одобряет или отвергает предложенные улучшения.

Типичные улучшения при применении FAST подхода

- Снижение затрат,
- Сокращение длительности цикла и уровня ошибок на 5-15% за 3-месячный период.
- Выявление возможностей для улучшений и одобрение их внедрения осуществляется за 1-2 дня, поэтому данный подход и получил свое название FAST.

8 этапов реализации FAST

1. Определяется проблема или процесс, кандидат на FAST.
2. Заказчик высокого уровня соглашается поддержать инициативу проведения FAST в отношении процесса, который предполагается улучшить. (Процесс должен быть в рамках компетенции заказчика.)

8 этапов реализации FAST

3. Назначается команда FAST, подготавливается набор целей и одобряется заказчиком.

4. Команда FAST собирается в течение одного-двух дней для разработки обобщенной **блок-схемы процесса и определения мероприятий, способных улучшить показатели процесса**. Все рекомендации должны быть в рамках компетенции членов команды, причем рекомендации должны быть такими, чтобы их можно было полностью внедрить в течение 3-х месяцев. Все другие предложения должны быть переданы заказчику для дальнейшего рассмотрения в будущем.

8 этапов реализации FAST

5. Члены команды FAST должны признать свою ответственность за внедрение всех рекомендаций, переданных заказчику.

6. По истечении 1-2-х дневного совещания заказчик присоединяется к совещанию и команда FAST представляет ему свои выводы.

8 этапов реализации FAST

7. Перед окончанием совещания заказчик одобряет или отвергает предложенные улучшения. Крайне важно, чтобы заказчик не откладывал принятие решения относительно предложений, в противном случае данный подход достаточно скоро становится неэффективным.

8. Одобренные решения внедряются назначенными членами команды **FAST** в течение следующих 3-х месяцев.

Бенчмаркинг процесса

ЭТО систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции.

Особенности уровня 4: бенчмаркинг

- Бенчмаркинг в управлении проектами – это процесс непрерывного сравнения эффективности управления проектами в вашей организации с эффективностью методик мировых лидеров в этой области. Цель сравнения состоит в том, чтобы получить информацию, которая поможет фирме улучшить свою методологию управления проектами. Информация, получаемая в ходе бенчмаркинга, может способствовать совершенствованию различных процессов и способов выполнения или использоваться фирмой в целях повышения конкурентоспособности её продукции.
- Проведение бенчмаркинга следует определённому нравственному кодексу:
 - Проводится легально
 - Не нарушаются правила конфиденциальности
 - Передача информации - двусторонний процесс, т.е. обмен информацией
 - Готовность подписать форму о неразглашении информации
 - Непредоставление третьей стороне информации, без разрешения второй стороны
 - Задавая вопросы, избегать вопросов, касающихся секретов фирмы

маркетинг

Роберт С. Кэмп

007

JAMES BOND

ЛЕГАЛЬНЫЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ

**Бенчмаркинг
бизнес-процессов:**

технологии поиска и внедрение лучших
методов работы ваших конкурентов

balance
business
books
BEST FOR BUSINESS

Таблица 1. Применение процесса бенчмаркинга.

До бенчмаркинга	После бенчмаркинга
Синдром «не изобретено у нас»	«Давайте используем эту хорошую идею»
Один ответ на проблему	Много вариантов выбора
Взгляд изнутри	Взгляд извне
Цели, опирающиеся на историю	Цели, направленные на лучшее качество работы
Слабое понимание рынка	Хорошее понимание рынка
Внутренние приоритеты	Приоритеты потребителей
Реактивные улучшения (вызванные внешними факторами)	Проактивные улучшения (опережающие возможные внешние влияния)
Упор на проблему	Упор на открывающиеся возможности
Стимул – усилия личности	Стимул – лучшие практики в отрасли
Путь наименьшего сопротивления	Путь оптимальных по стоимости решений
«Мы – хорошие»	«Мы должны стать лучшими»
Управление на основе опыта	Управление на основе фактов
Следование за другими в отрасли	Лидерство в отрасли



**Общий (внеотраслевой)
бенчмаркинг**

**Функциональный (отраслевой)
бенчмаркинг**

**Конкурентный
бенчмаркинг**

**Внутренний
бенчмаркинг**

Сравнение с самым лучшим,
что есть внутри самой
компании

Сравнение с самыми лучшими
прямыми конкурентами

Сравнение с другими предприятиями, выполня-
ющими родственные работы в той же
самой технологической области

Сравнение с самым лучшим вообще, вне
зависимости от отрасли
и вида рынка

Объекты бенчмаркинга

	▶ Процессы
	▶ Затраты
	▶ Функции
Бенчмаркинг ▶	▶ Стратегии
	▶ Показатели
	▶ Продукция/услуги
	▶ Потребители

№ п/п	ЭТАП	ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ
1	Предварительный сбор данных	
2	Первичный отбор фирм для сравнения	
3	Определение способа контроля показателей	
4	Подготовка вопросников	
5	Сбор данных	
6	Предварительный анализ данных	
7	Подготовка синтетической модели для сравнения	
8	Сравнительный анализ контрольных показателей	
9	Факторный анализ отклонений контрольных показателей	
10	Подготовка экспертного отчета с выводами и рекомендациями	

БЛОК ИССЛЕДОВАНИЙ

Удовлетворенность и
лояльность
потребителей

Тайный покупатель

Бенчмаркинг



ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Аудит

Система
мотивации

Программы
обучения

Бизнес-
процессы

Стандарты
обслуживания

Маркетинговые
программы



Разработка и оптимизация

Система
мотивации

Программы
обучения

Бизнес-
процессы

Стандарты
обслуживания

Маркетинговые
программы



Внедрение и контроль

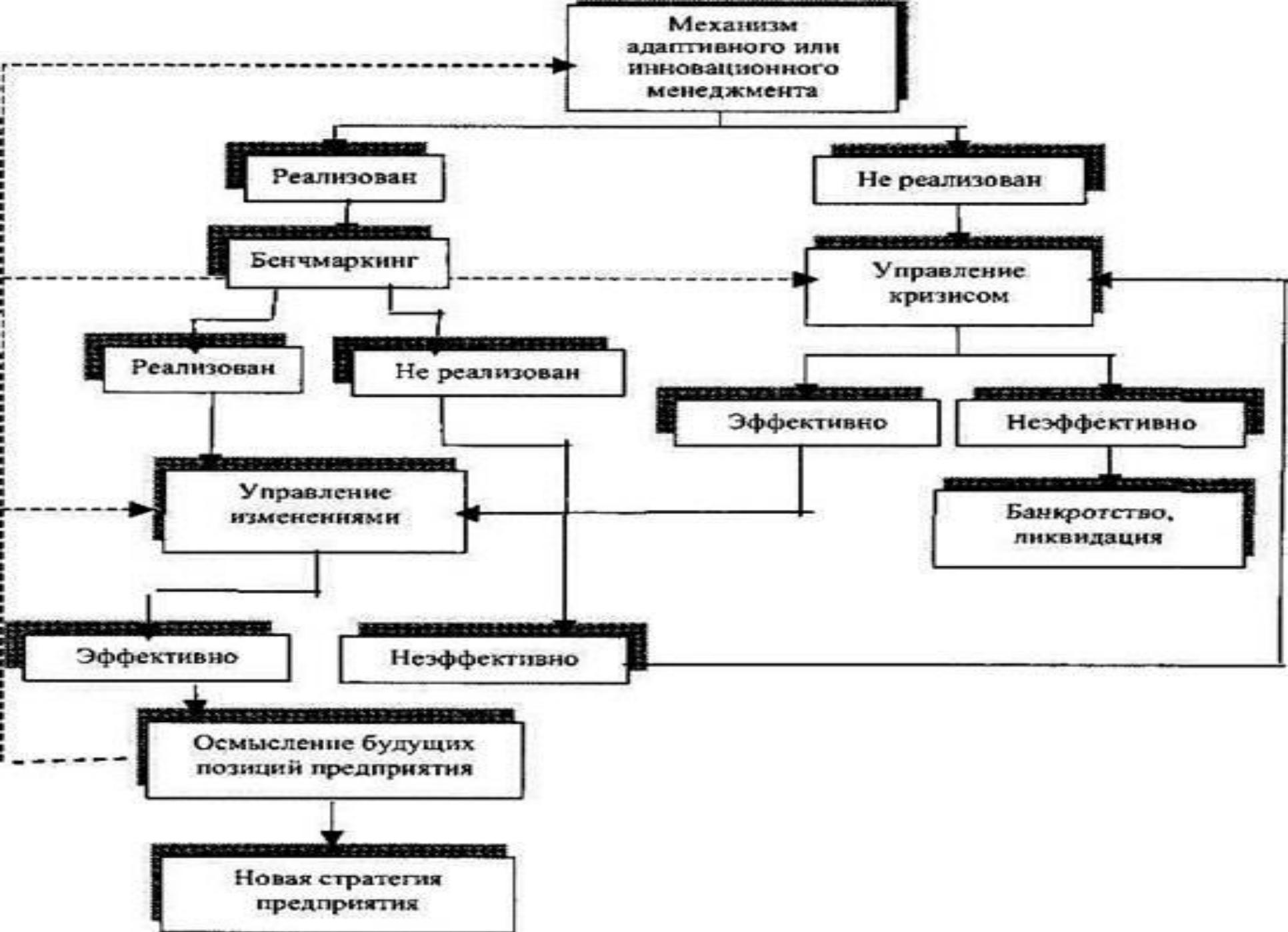
Система
мотивации

Программы
обучения

Бизнес-
процессы

Стандарты
обслуживания

Маркетинговые
программы



Результаты бенчмаркинга

- Обычно бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на **20-50%**.



Концепция BFSS

- (Best-Value Future-State Solution (BFSS))
- Концепция проектирования процессов часто называется концепцией наиболее выгодного нацеленного на будущее решения.
- Команда, проводящая бенчмаркинг, использует полученную информацию для разработки и внедрения улучшенных процессов, сочетающих в себе лучшие черты процессов «эталонных» организаций, и при этом часто создавая процессы, которые оказываются лучше, чем любой из изучаемых ими ранее.

Перепроектирование процесса (Концентрированное улучшение)

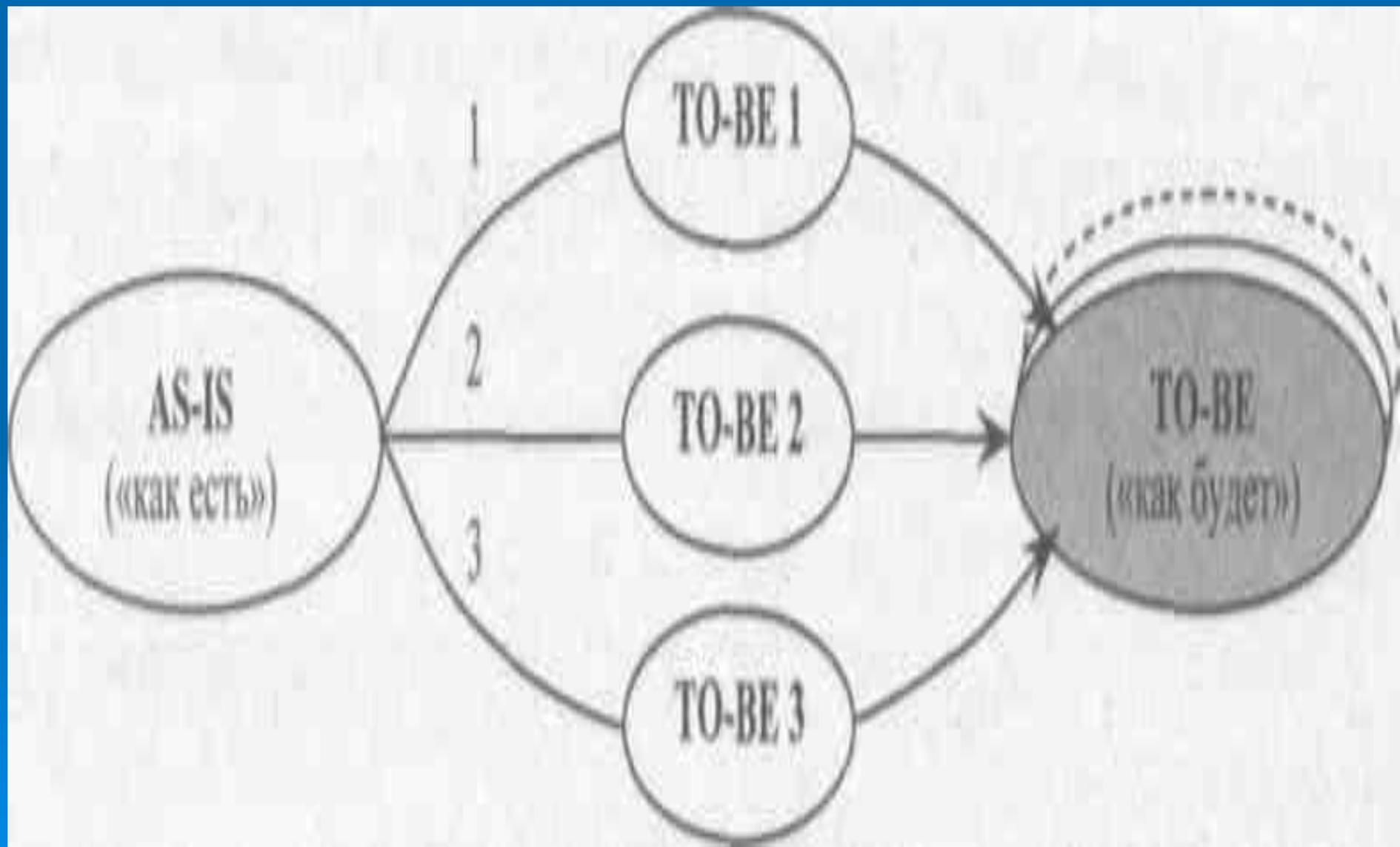
- Подход к перепроектированию процесса концентрирует усилия Команды по Улучшению Процесса (Process Improvement Team (PIT)) на совершенствовании существующего процесса.
- Перепроектирование процесса обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент.

Основные элементы

Основные шаги



Глобальное перепроектирование



Статистика перепроектирования

- Перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60%.
- При перепроектировании процесса определение BFSS занимает от 80 до 100 дней. Правильно будет использовать этот подход для приблизительно 70-90% основных бизнес-процессов.
- Такой подход используется в том случае, если улучшение показателей деятельности организации на 30-60% сможет обеспечить ей конкурентное преимущество.

При перепроектировании применяются следующие рационализирующие средства:

- Устранение бюрократии
- Анализ добавленной ценности
- Устранение дублирования
- Упрощение методов
- Сокращение длительности цикла
- Защита от ошибок (анализ текущих проблем)
- Модернизация процесса (реструктуризация организации)
- Простой язык
- Стандартизация

Особенности перепроектирования

- Согласно концепции перепроектирования, **Команда по Улучшению Процесса (PIT)** не создает новые пути применения информационной технологии, **но использует преимущества уже опробованных методик.**
- Часто сравнительный анализ процессов проводится параллельно с перепроектированием мероприятий, чтобы гарантировать, что перепроектированный процесс будет не хуже или лучше соответствующего эталона.

Реинжиниринг процесса

- **Реинжиниринг процесса - наиболее радикальный из всех четырех подходов к улучшению бизнес-процессов.**
- Его также часто называют **инновацией процесса**, поскольку его успех в основном основывается на инновациях и творческих способностях команды по улучшению процесса. В некоторых организациях этот подход называют «Анализ общей картины» или «Разработка нового процесса».
- Мы предпочитаем термин **«Разработка нового процесса»**, поскольку этот подход аналогичен тому, который организация использует при первоначальной разработке процесса. Такой подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации. Все начинается с чистого листа бумаги, также как если бы вы только начинали разрабатывать этот процесс.

Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Основные
термины
(продолжение):

Цель реинжиниринга бизнес-процессов - системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков для упрощения организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания.

Соотношение
понятий





Существующие постулаты
формирования
бизнес-процессов



Новые постулаты
формирования
бизнес-процессов

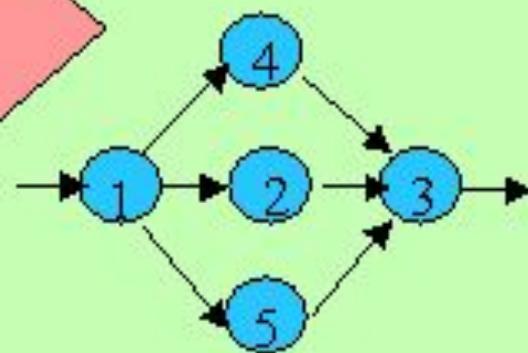
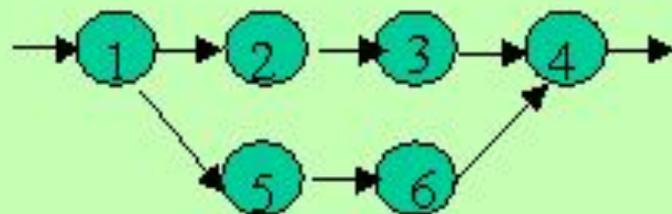
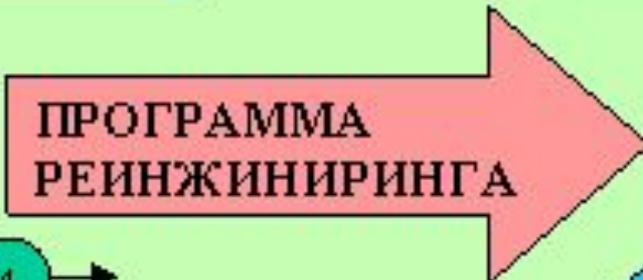
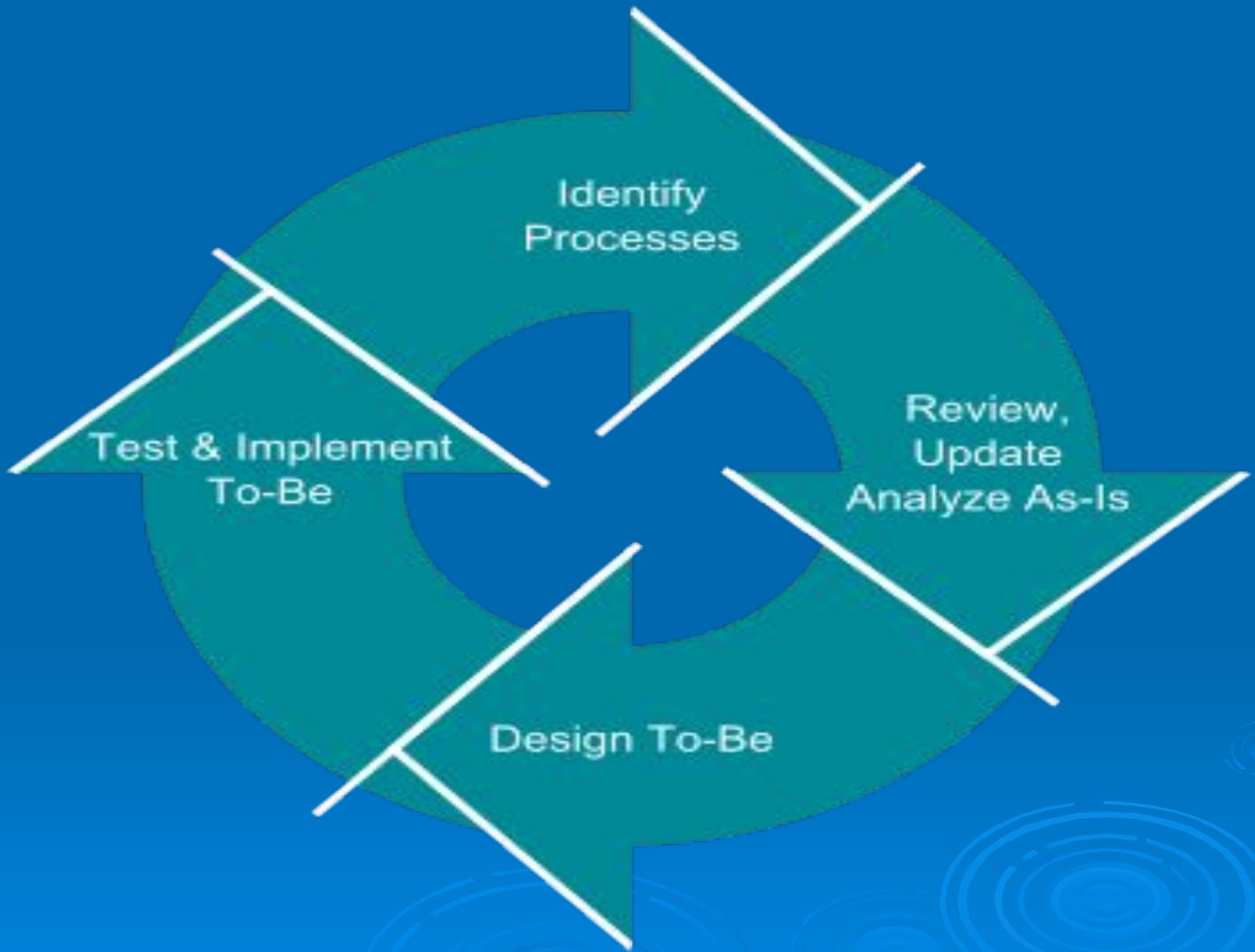


Рис. 4

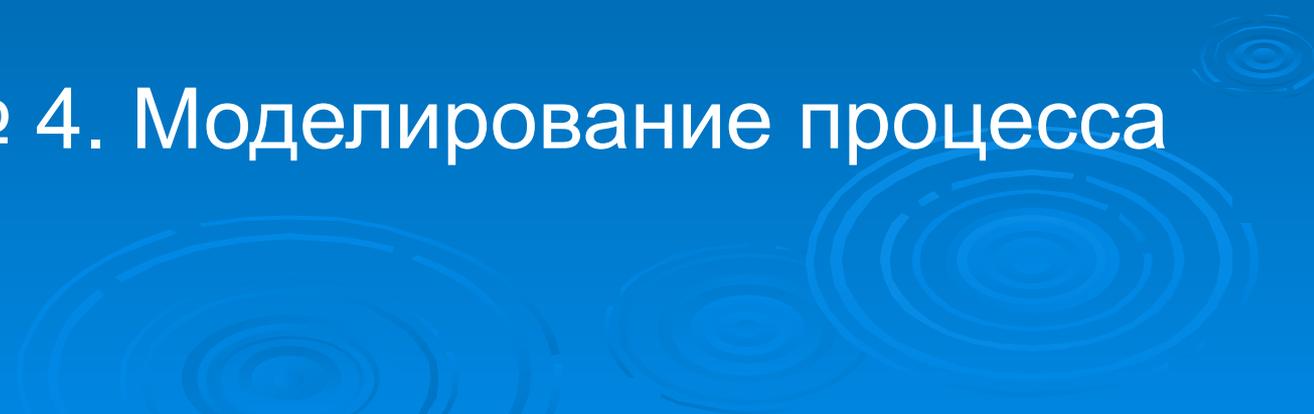
Особенности реинжиниринга

- Данный подход очень полезен в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него посредством BFSS.
- Реинжиниринг процесса является правильным шагом для 5-20% основных процессов, протекающих в рамках организации.
- Если вы решите, что данный подход будет полезен для более чем 20% основных процессов, это должно крайне беспокоить организацию, так как может быть сигналом того, что основная проблема связана с управлением в самой организации



Business Process Reengineering Cycle

Подход реинжиниринга процесса для реализации BFSS

- Задача № 1. Анализ общей картины
 - Задача № 2. Теория единиц (of ones)
 - Задача № 3. Имитация процесса
 - Задача № 4. Моделирование процесса
- 
- The background of the slide features several sets of concentric circles in a lighter shade of blue, resembling ripples in water. These circles are positioned in the lower half of the slide, with one set on the left, one in the center, and one on the right.

Задача № 1. Анализ общей картины

- При решении этой задачи команда по улучшению процесса не ограничена рамками своего видения.
- Результаты мероприятий по реинжинирингу процесса должны соответствовать корпоративной миссии и стратегии.
- Кроме того, они должны усиливать ключевые возможности и компетенцию организации.
- Все другие парадигмы могут и должны быть оспорены, Прежде чем команда по улучшению процесса начнет разрабатывать новый процесс, необходимо понять в каком направлении движется организация, как развиваемые процессы поддерживают будущие потребности бизнеса и какие изменения дадут организации наибольшее конкурентное преимущество.

Задача № 1. Анализ общей картины

- Когда вся вышеописанная информация проанализирована, команда по улучшению процесса может разработать «сформулированное представление» о том, каким, по их мнению, должен быть наилучший процесс и как он должен функционировать.
- При разработке сформулированных представлений команда по улучшению процесса должна выйти за рамки установившейся практики и оспаривать все предположения, ограничения и очевидные вопросы, выявлять технологические и организационные структуры, которые ограничивают процесс, определять пути их улучшения для создания процессов, которые будут лучше сегодняшних эталонов.
- Сформулированное представление определяет, что должно быть сделано, а не то, что делается.
- Обычно сформулированное представление занимает 10-30 страниц и, на самом деле, больше напоминает спецификацию нового процесса. Этот документ охватывает все инструменты процессов, информационных технологий, а также организационные и человеческие инструменты, которые можно использовать при разработке нового процесса.

Задача № 2. Теория единиц.

- Как только сформулированное представление готово, команда по улучшению процесса должна определить необходимые действия в рамках процесса, начиная с ресурсов на входе и заканчивая отгрузкой продукции потребителю.
- Необходимо задаться вопросом: почему процесс не может быть выполнен в ходе одного мероприятия одним человеком на одном рабочем месте или, еще лучше, за один момент времени без человеческого вмешательства. Команда по улучшению процесса должна быть крайне осторожна при добавлении в процесс мероприятий и ресурсов.

Задача № 2. Теория единиц.

- Для использования «теории единиц» команда по улучшению процесса устанавливает **минимальное количество элементов, которое вы хотите оптимизировать.**
- К примеру, если команда по улучшению процесса заинтересована в оптимизации длительности цикла и предыдущее значение длительности цикла было 5 дней, она может задаться вопросом: **«Что, если бы мы должны были выполнить это за одну секунду? Какие аргументы надо было бы использовать и какие парадигмы должны быть отброшены для выполнения этого?»**

Задача № 2. Теория единиц

- В основном используются четыре набора инструментов:
 - - Инструменты процесса
 - - Инструменты информационных технологий
 - - Инструменты персонала
 - - Инструменты организационные
-
- После того как команда по улучшению процесса рассмотрела каждый из инструментов и определила, **как можно модифицировать текущую схему процесса для выполнения требуемой функции**, полученный процесс сравнивается со сформулированным в ходе решения Задачи I, представлением.

Задача № 2. Теория единиц

- Если команда по улучшению процесса получает приемлемый ответ, она движется дальше. Если нет, продолжает цикл до тех пор, пока не достигнет своей цели - осуществление всего процесса за одну минуту. В какой-то момент процесс и сформулированное представление совпадут. Как видите, реинжиниринг представляет собой итеративный процесс.

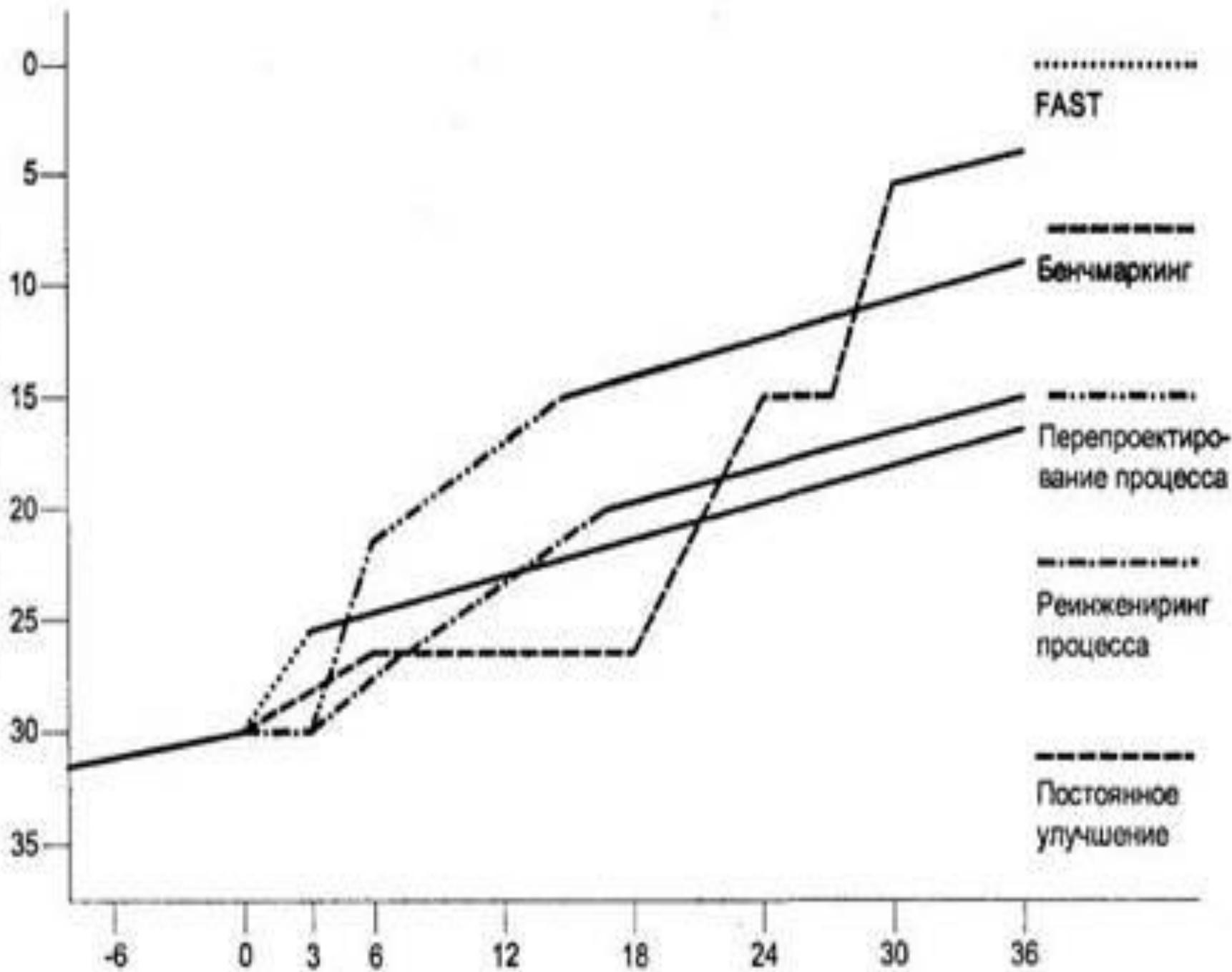
Задача № 3. Имитация процесса

- Когда проект нового процесса теоретически согласуется с целями, установленными в сформулированном представлении, строится имитационная модель.
- Затем на имитационной модели проверяется, как будет функционировать новый процесс.
- Если имитационная модель окажется нестабильной или даст результаты, неудовлетворяющие сформулированному представлению, команда по улучшению процесса должна вернуться к этапу 2 «Теории единиц».
- Затем команда по улучшению процесса подготавливает и испытывает новую имитационную модель. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет создана приемлемая имитационная модель.

Задача № 4. Моделирование процесса

- Как только имитационная модель показывает, что вновь разработанный процесс соответствует сформулированному представлению, теоретическая модель реализуется физически для подтверждения концепции.
- Обычно проектирование нового процесса оценивается следующим образом:
- Моделирование в конференц-зале (без помощи компьютера) для подтверждения обоснованности проекта нового процесса
- Пилотное моделирование на одном рабочем месте или в небольшой части организации для подтверждения деталей концепции
- Пилотное моделирование всего процесса в рамках небольшой части организации

Длительность цикла процесса



Постоянное улучшение

- Кроме четырех подходов, используемых для радикального улучшения бизнес-процессов, значительные усилия направляются также на постоянное улучшение подпроцессов, мероприятий и задач.
- Важно, чтобы к моменту завершения проекта по улучшению бизнес-процессов для них был разработан план постоянного улучшения.
- К сожалению, слишком часто после того, как полученное с помощью концепции улучшения бизнес-процессов решение внедрено, руководство забывает о процессе, полагая, что он и так хорошо функционирует, что, возможно соответствует действительности.



Intellectual Improvement



Спасибо за внимание

