

Оптимизация бизнес-процессов

Чижов Г.А.

Что такое бизнес-процесс

- – 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. (?????)

Что такое бизнес-процесс

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

Что такое бизнес-процесс

- – Бизнес-процесс — это логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса (Какой цели?)

Что такое бизнес-процесс

- – Бизнес-процесс — это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата.
- (Для кого?)

Что такое бизнес-процесс

- – Бизнес-процесс — это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.
- (Откуда результат?)

Что такое бизнес-процесс

- – 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.

Виды бизнес-процессов

- **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.

Виды бизнес-процессов

- **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.

Виды бизнес-процессов

- **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.

Виды бизнес-процессов

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

Обеспечивающие бизнес-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.

Бизнес-процессы управления

- 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.
- 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.

существует ряд «необходимых» бизнес-процессов управления, которые имеются в любой компании:

- стратегическое управление,
- управление финансами,
- управление маркетингом,
- управление персоналом.

Бизнес-процессы развития

- виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода
- 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.

Характеристики ВХОДОВ И ВЫХОДОВ бизнес-процесса

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

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.

- **Реструктуризация предприятия** — это изменение его структуры, т. е. порядка, расположения его элементов, оптимизации системы функционирования, а также элементов, формирующих его бизнес.

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 удастся 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).
- Критичным является то, что теперь каждый сотрудник знает, кто отвечает за быстрое и точное выполнение работы.

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.

4. Логика реализации бизнес-процессов

- — **этапы процесса выполняются в естественном порядке.** Реинжиниринг процессов освобождает их от редопределенной 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.

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.

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.

Модель бизнеса

- 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 бизнеса определяет

- – 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;

Модель бизнеса определяет

- – 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.

Зачем нужна схема бизнес-процессов

- 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.

Зачем нужно описывать бизнес-процессы

- 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.

Зачем нужно описывать бизнес-процессы

- 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.

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,
- На четвертом — распределение ответственности структурных звеньев за работы, функции и бизнес-процессы.

Типичные ошибки

- Следует избегать излишней детализации бизнес-процессов, особенно на схеме «как есть». Излишняя детализация не только не дает дополнительного эффекта согласно закону Парето. Она приводит к отрицательным последствиям, связанным с информационной перегруженностью участников проекта, снижает качество результатов работ и часто приводит к неудаче всего мероприятия.

Типичные ошибки

- Необходимо избегать составления схем ради схем, не ведущих к дальнейшему анализу и действиям. Поэтому нужно постоянно помнить, что конечная цель более высока — оптимизация и улучшение процессов, а их описание — это инструмент, который нужно рассматривать как средство достижения цели, а не самоцель

Типичные ошибки

- Нельзя смешивать понятия «как есть», «как должно быть» и «как будет».
- Согласно технологии оптимизации бизнес-процессов первым шагом является это описание процесса «как есть». Поэтому нужно описывать только те работы, только ту организационную структуру, которые существуют на самом деле, невзирая на их, возможно, очевидную неоптимальность

Пример:

- На вопрос, «Что происходит раньше: закупка продукции или ее продажа?» могут быть даны два различных ответа в зависимости от двух различных ситуаций. Если конкретный продукт имеется на складе, то его закупка по времени происходит раньше, чем продажа. Если, при обращении клиента продукции на складе нет, то процесс продажи начинается по времени раньше, чем закупка, а заканчивается позже.

Барьеры

1. *Группа барьеров «Финансы».*

- Сюда относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений. К данным затратам относят расходы, которые компания понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

Барьеры

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.

Барьеры

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.

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.

Показатели качества бизнес-процесса

- Качество процессов можно измерить с помощью количественных показателей.
Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны.
- Например, качество производственных бизнес-процессов может измеряться как процент брака.
- Качество складских бизнес-процессов может измеряться, как процент пересортицы или ошибок при формировании заказов.
- Качество бизнес-процессов продаж может измеряться такими показателями как процент рекламаций, процент повторных клиентов, степень удовлетворенности клиентов и т. д.

Метод пяти вопросов

№	Группа	Вопросы
1.	«Цель»	<ul style="list-style-type: none">• Зачем делается та работа?• Для достижения какой цели делается эта работа?
2.	«Люди»	<ul style="list-style-type: none">• Кто делает эту работу?• Почему именно он делает эту работу?• Кто еще мог бы сделать эту работу?• Кто мог бы сделать эту работу лучше?
3.	«Место»	<ul style="list-style-type: none">• Где эта работа делается сейчас?Почему эта работа делается именно здесь?• Где еще можно делать эту работу?• Где эту работу делать лучше?
4.	«Время»	<ul style="list-style-type: none">• Когда делается эта работа?• Почему эта работа делается именно в это время?• Какие есть альтернативы?• Какая альтернатива лучше?
5.	«Технология»	<ul style="list-style-type: none">• Как эта работа делается?• Почему эта работа делается именно так?• Какими еще способами эту работу можно выполнить?• Какой способ выполнения работы лучше?

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 большинства компаний, определяет их конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке.
- Часто оказывается, что при проектировании бизнес-процессов их выстраивали последовательно. Это связано с тем, что последовательной цепочкой выполнения работ управлять существенно проще. Но если описать бизнес-процессы любой организации, оказывается, что многие работы технологически можно выполнять параллельно.

Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процесса

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

- частота, количество и степень возможных несоответствий в бизнес-процессе будут значительно снижены, если устранить данные причины или минимизировать их степень влияния за счет реализации следующих мероприятий:
 - минимизации организационных разрывов;
 - минимизации информационных разрывов;
 - минимизации использования бумажных носителей информации;
 - минимизации использования устной информации;
 - стандартизации форм сбора и передачи информации;
 - организации точек контроля,

- 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 (договоры, счета, счета-фактуры, акты, анкеты и проч.)

- 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.

Существует два типа точек контроля:

- **внедренные в бизнес-процесс**
- **«наблюдающие» за процессом.**

1. Внедренные в бизнес-процесс точки контроля.

- Точка контроля, внедренная в бизнес-процесс, представляют одну из операций, находящуюся в цепочке процесса, которая может «заблокировать» дальнейшее протекание процесса, если результат соответствующей работы будет произведен некачественно и не будет удовлетворять требованиям.

2. «Наблюдающие» за бизнес-процессом точки контроля.

- точки контроля организуются параллельно с процессом, изучают и контролируют его исполнение за определенный период времени, либо осуществляют периодический выборочный контроль.
- В данном случае точка контроля не препятствует свободному ходу течения процесса, но она фиксирует статистическую информацию о его показателях и возникающих несоответствиях. Данная информация анализируется, и по истечении установленного промежутка времени в процесс вносятся корректировки.

Спасибо за внимание.

- Чижов Георгий
- 89618102747
- forade@yandex.ru