

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»

Теория и практика и управления проектами



**Реинжиниринг
бизнес - процессов
как инструмент
организационного
проектирования**

Лекция 3

План

1. Понятие и структура бизнес-процесса.
2. Классификация бизнес-процессов.
3. Правила выделения процессов в организации.
4. Инструменты улучшения бизнес-процессов.
5. Понятие, виды и фазы реинжиниринга бизнес-процессов



Цель лекции



Рассмотреть подходы к определению понятия «бизнес-процесс»

Изучить инструменты бизнес-процессов в организации

Ознакомиться с этапами реинжиниринга бизнес-процессов

Рекомендуемая литература

Основная литература

Баринов, В. А. Организационное проектирование. Учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2013. - 384 с.

Бьёрн Андерсен Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Электронный ресурс]: Режим доступа : <http://www.studfiles.ru/preview/1097714/>.

Периодическая литература

- Менеджмент
- Управление компанией
- Менеджмент в России и за рубежом



Вопрос 1. Понятие и структура бизнес-процесса

Бизнес процесс (business process с англ. - деловой процесс) устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которые по определенной технологии преобразуют входы и выходы, представляющие ценность потребителю (заканчивающиеся созданием продукции, необходимой клиенту)



Основоположники теории реинжиниринга бизнес-процессов Майкл Хаммер и Джеймс Чампи

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

Примером конкретного процесса может быть выполнение заказов, где заказ рассматривался как то, что имеется «на входе», а результатом являлась доставка заказанных товаров клиенту. Иными словами, доставка заказа непосредственно клиенту – это та ценность, которая создается в данном процессе



*Любой процесс является подконтрольным высшему органу
руководства компании.*

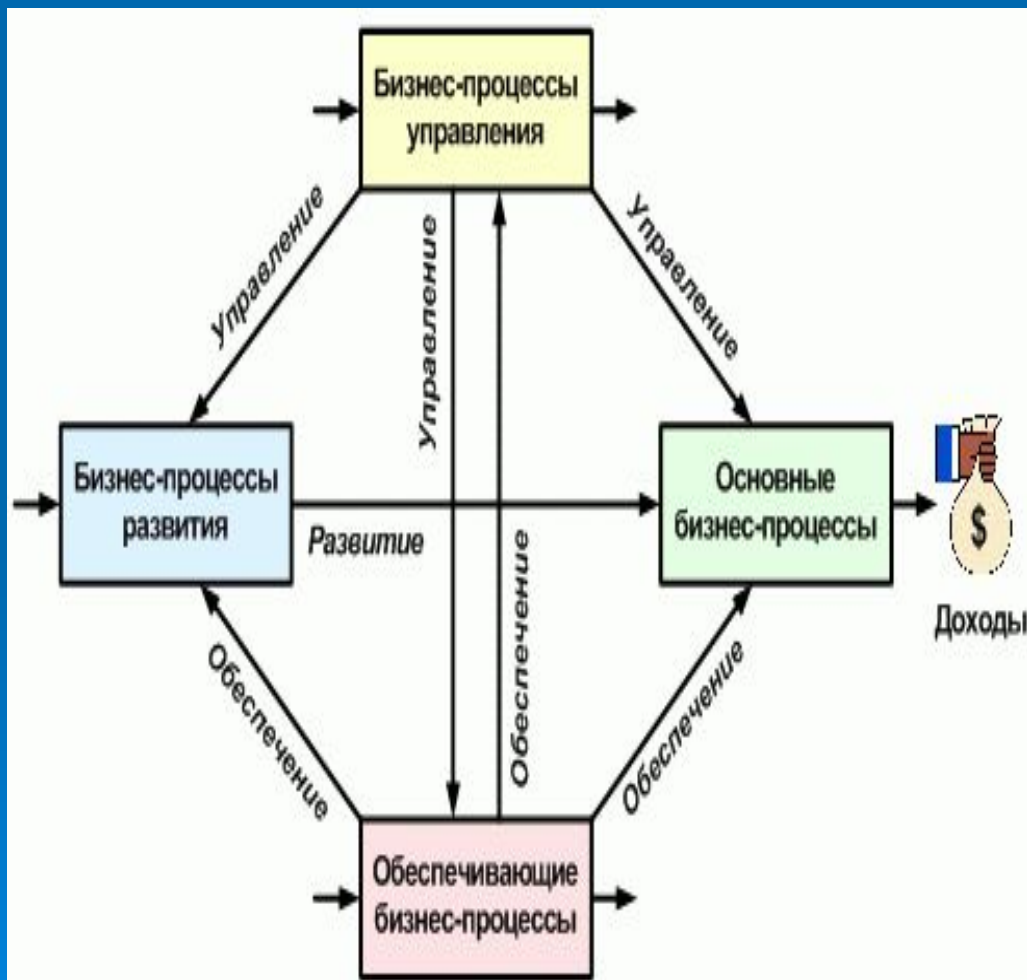
Владелец процесса - должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий ресурсы, необходимые для выполнения процесса и несущий ответственность за результат.

Вход бизнес процесса - продукт, который в ходе выполнения процесса преобразуется в выход.

Выход бизнес процесса - материальный или информационный объект или услуга, являющиеся результатам выполнения процесса и потребляемые внешним по отношению к процессу клиенту.

Ресурс бизнес процесса - материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса (информация, персонал, оборудование, программное обеспечение, инфраструктура, транспорт, связь)

Вопрос 2 Классификация бизнес-процессов



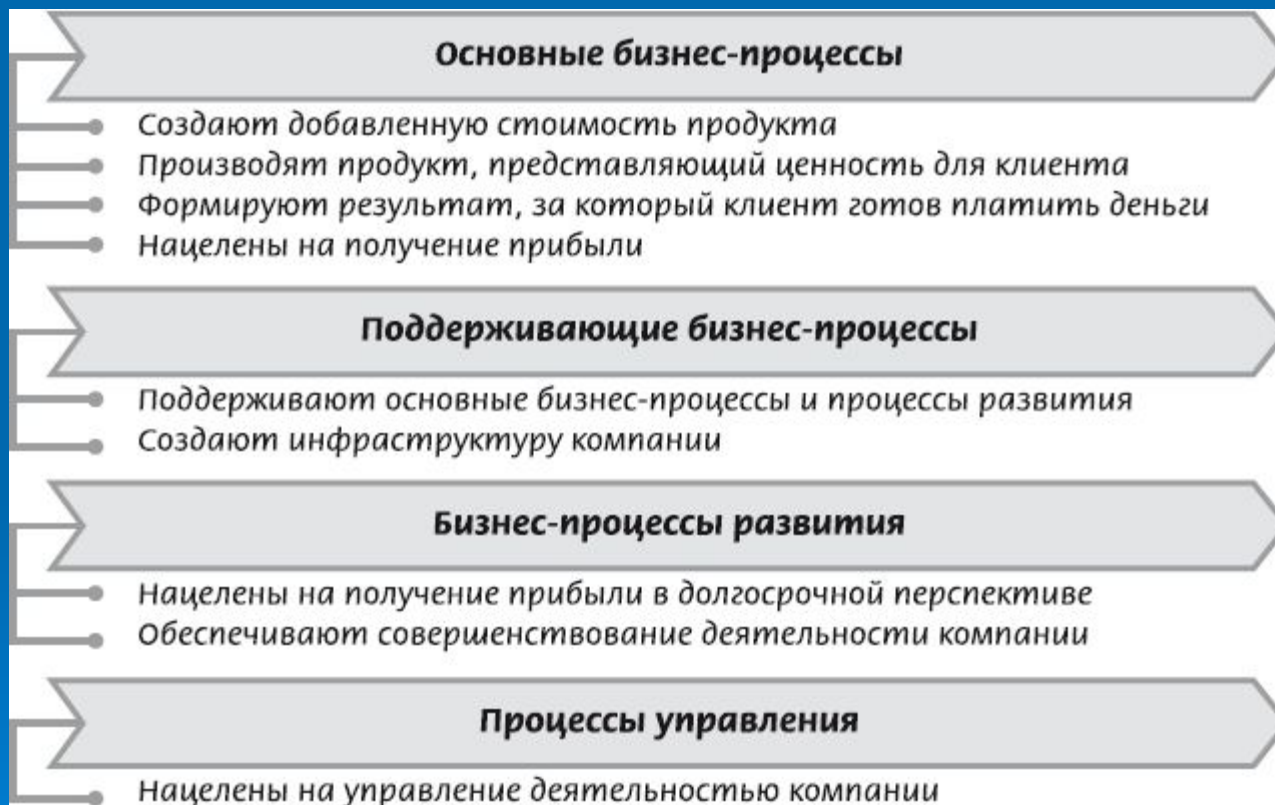
Основные
генерируют доходы
компании;

Обеспечивающие
поддерживают
инфраструктуру
компании;

Управления
управляют
компанией;

Развития
развивают
компанию.

Классификация бизнес-процессов



Основные бизнес-процессы

- Процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания.
- Процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента.
- Процессы, прямой целью которых является получение доходов.
- Процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Определения

- 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.

Отличительные особенности

- 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

Поддерживающие бизнес-процессы

Определения

- Бизнес-процессы, клиентами которых являются основные бизнес-процессы;
- Бизнес-процессы, которые поддерживают инфраструктуру организации.

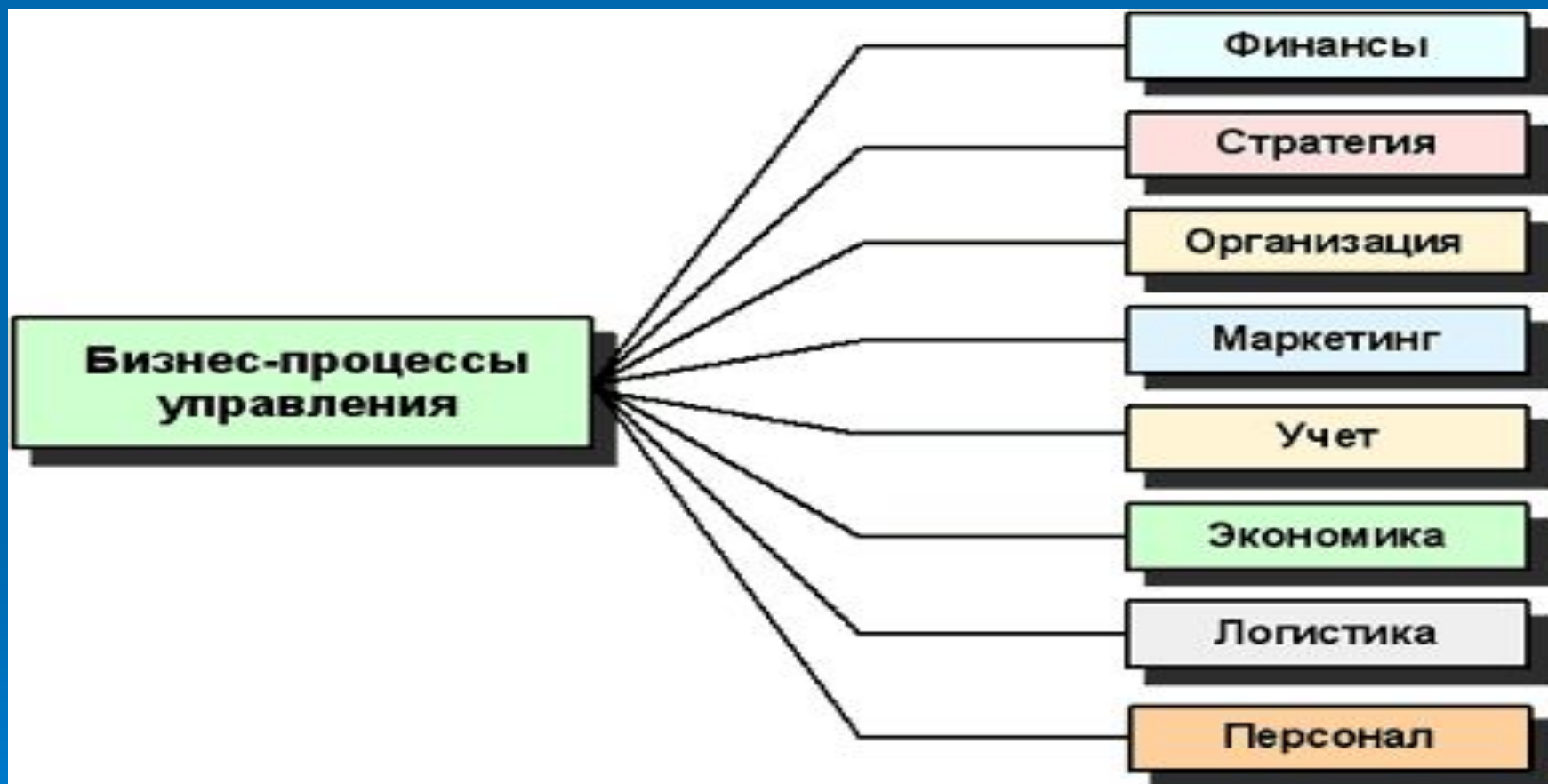
Отличительные особенности

- 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

Их клиентами являются основные процессы, структурные подразделения и сотрудники организации, поддерживают инфраструктуру организации

Бизнес-процессы управления

обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации, регулируют ее текущую деятельность



Они нужны не для внешнего клиента, а для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией.

Бизнес – процессы развития

Определения

- Бизнес-процессы целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- Бизнес-процессы целью которых является совершенствование и развитие деятельности организации

Отличительные особенности

- 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.

Взаимосвязь бизнес-процессов предприятия

- обработка и выполнение заказа клиента;
- разработка, проектирование и дизайн продукта;
- монтаж и производство и др.



- стратегическое развитие компании;
- долго- и среднесрочное планирование в компании;
- развитие персонала;
- инвестиционное планирование;
- мотивация персонала и др.

обработка данных; техническое обслуживание; логистика;
административные процессы и др.

Пример: бизнес-процессы компании по производству и продаже аудио-видео продукции и торгового оборудования



Вопрос 3. Правила выделения процессов в организации.

1. Назначить владельцев процессов, т. е. должностных лиц или коллегиальные органы, предоставить в их распоряжение необходимые ресурсы (персонал, оборудование, финансы, связь, программное обеспечение)
2. Кол-во процессов, в подчинении у одного владельца не должно превышать нормы управляемости (7 ± 2). Для руководителей высшего уровня меньше 7 процессов (чем выше, тем меньше).
3. Создание полноценного комплекта документации, в который входят: регламент процесса, должностная инструкция владельца процесса документация по выполнению технологии процесса исполнителями.
4. Создание системы планирования и переноса стратегических планов организации в планы процесса. Размер процесса должен быть не меньше, чем величина объекта управления (подразделения).

Правила выделения процессов в организации

5. Создание системы управленческого учета (результаты процесса (показатели продукта), эффективность процесса (расход ресурсов на ед. продукта или времени), показатели удовлетворенности клиентов).
6. Учет технологической цепочки создания продукта, разбивка ее на конечное число отрезков создания конечного продукта или полуфабриката, чтобы подсчитать затраты на каждом (процессы, подпроцессы, функции).
7. Необходимо выбирать владельца процесса, когда в создании продукта на выделенном отрезке принимают участие несколько подразделений с различными руководителями.
8. Процессы делятся на основные и вспомогательные. Результат **основного процесса** - продукты (услуги) для конечного потребителя. Они располагаются по цепочке создания основного продукта для потребителя. Пример: маркетинг, производство, транспортировка, послепродажный сервис, хранение.
Вспомогательные процессы обеспечивают деятельность основных процессов и могут иметь потребителей только внутри организации (подготовка кадров, IT-ресурсы, бухгалтерия), или работать на всю организацию в целом (PR-деятельность, экология). Отличаются большим количеством взаимодействий с основными процессами

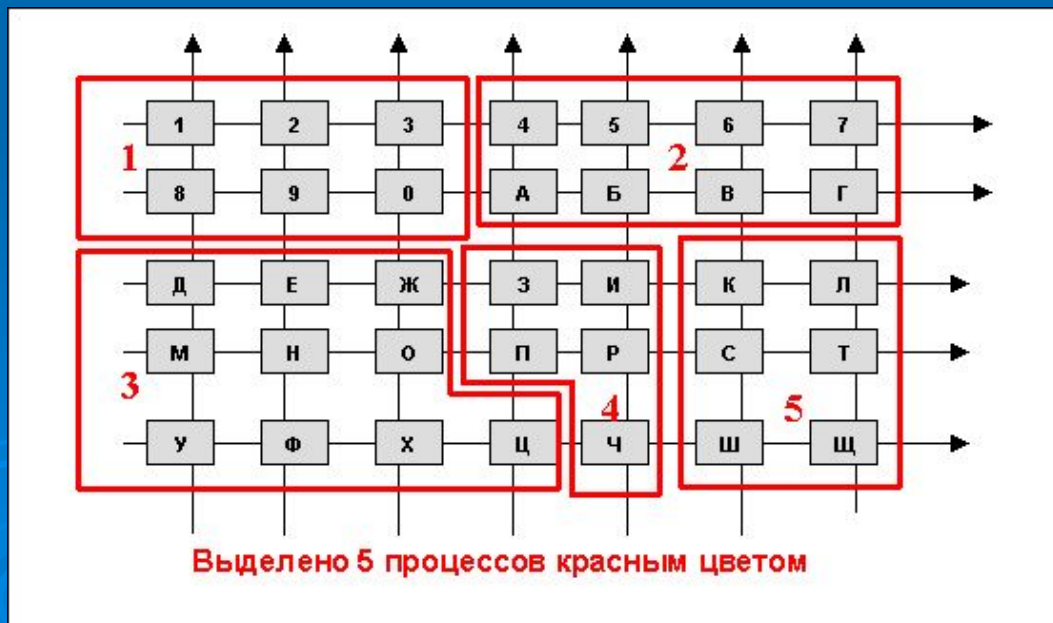


Пример действия правила 7



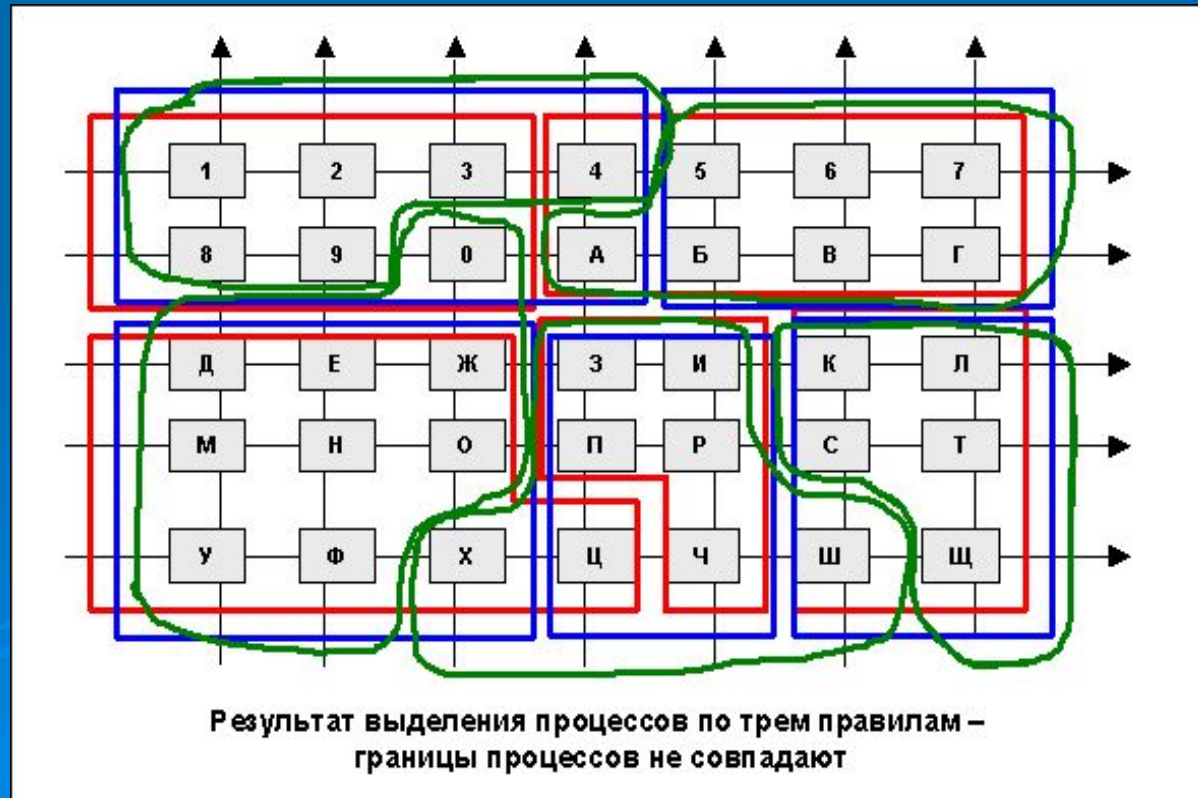
Техника выделения процессов в соответствии с выделенными правилами

Организации - совокупность взаимосвязанных работ и функций разного масштаба, учитывая границы структурных подразделений, можно представить себе организацию в виде сети работ. Функции и работы организации условно обозначены цифрами и буквами алфавита. Стрелки обозначают потоки продукции (информации, взаимодействия) между ними.



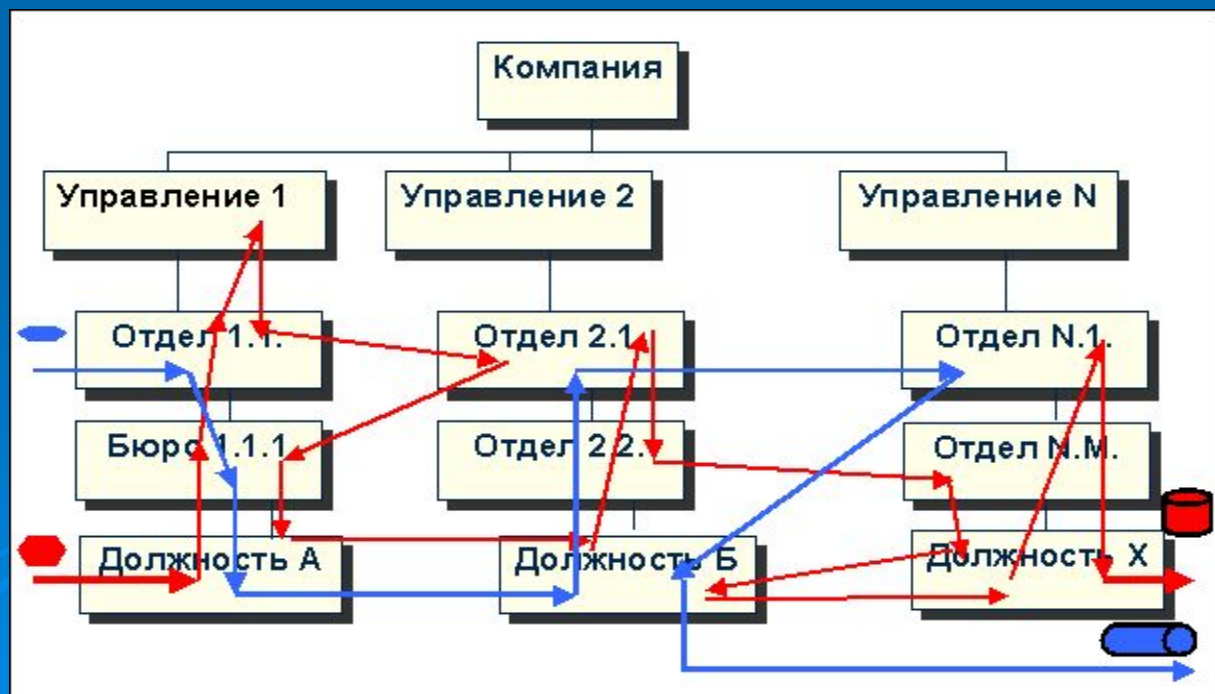
Иногда границы процессов могут не совпадать, поэтому необходимо:

- а) отдать приоритет процессам, совпадающим с рамками структурных подразделений, имеющих собственные планы и бюджеты. В этом случае владельцем процесса становится руководитель подразделения.
- б) выделить процессы по границам подразделений. При согласовании процессов, необходимо искать компромиссное решение для границ процессов и ответственности их владельцев. При этом первоначально установленные границы процессов могут измениться.



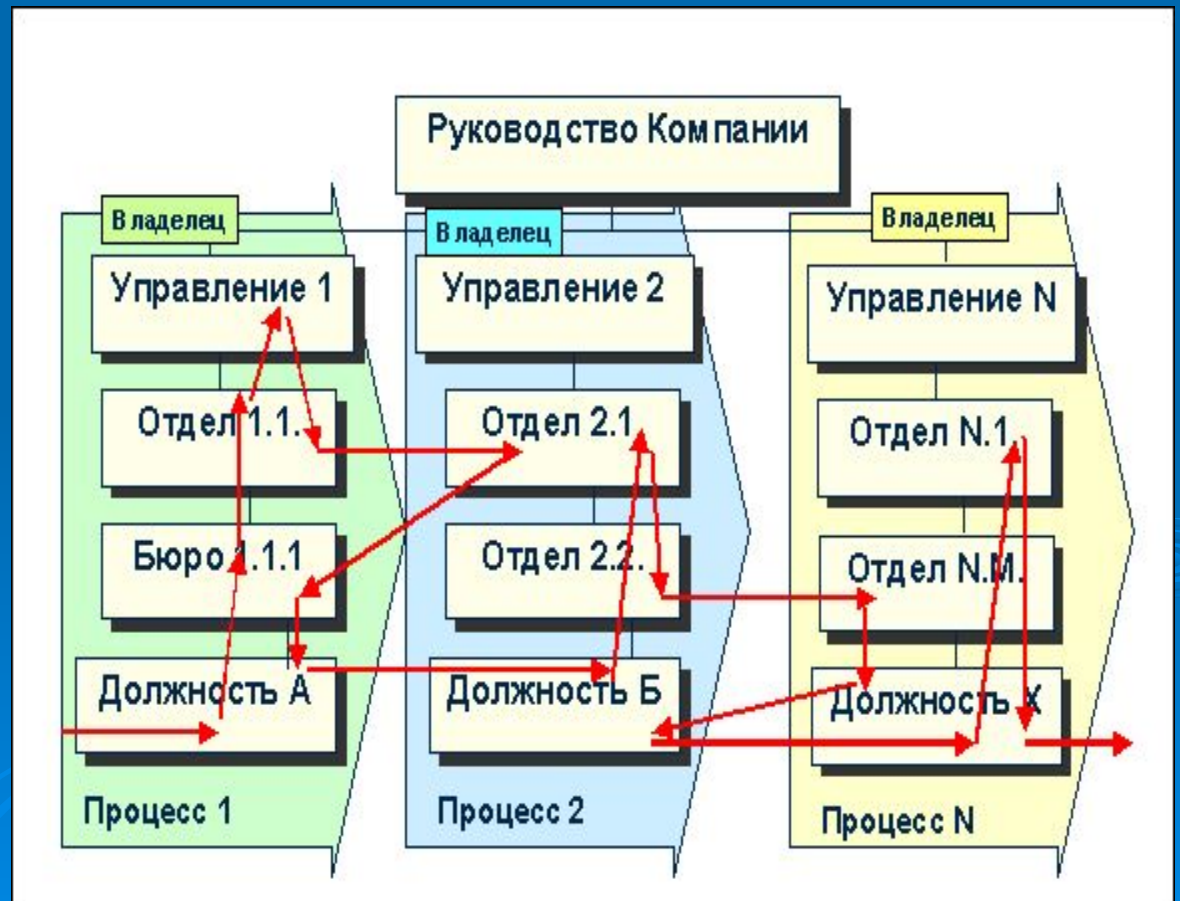
Цепочки сквозных процессов, проходящих через подразделения
В реальных организациях цепочка преобразований идет по более сложному пути чем на рисунке:

- цепочка преобразований может выходить за пределы подразделения, например для согласования каких либо решений с другими руководителями, возвращаться после согласования, может пройти несколько итерационных циклов согласования;
- в ходе работ может быть использована дополнительная информация (входы), поступающая от других подразделений;
- в подразделениях могут параллельно или последовательно производиться несколько преобразований различных продуктов.



Шаг 1. Выделение процессов

Подразделение какого уровня следует выделять как самостоятельный процесс?





Ответ!

Если целью организации является построение системы управления, а не выделение процессов само по себе, то для формирования сети процессов следует брать подразделения достаточно крупного масштаба, чтобы для них было целесообразно создание документированных систем отчетности, распределения ресурсов, управления и технологии. Нецелесообразно документировать таким сложным образом деятельность одного-двух сотрудников.

Кроме того:

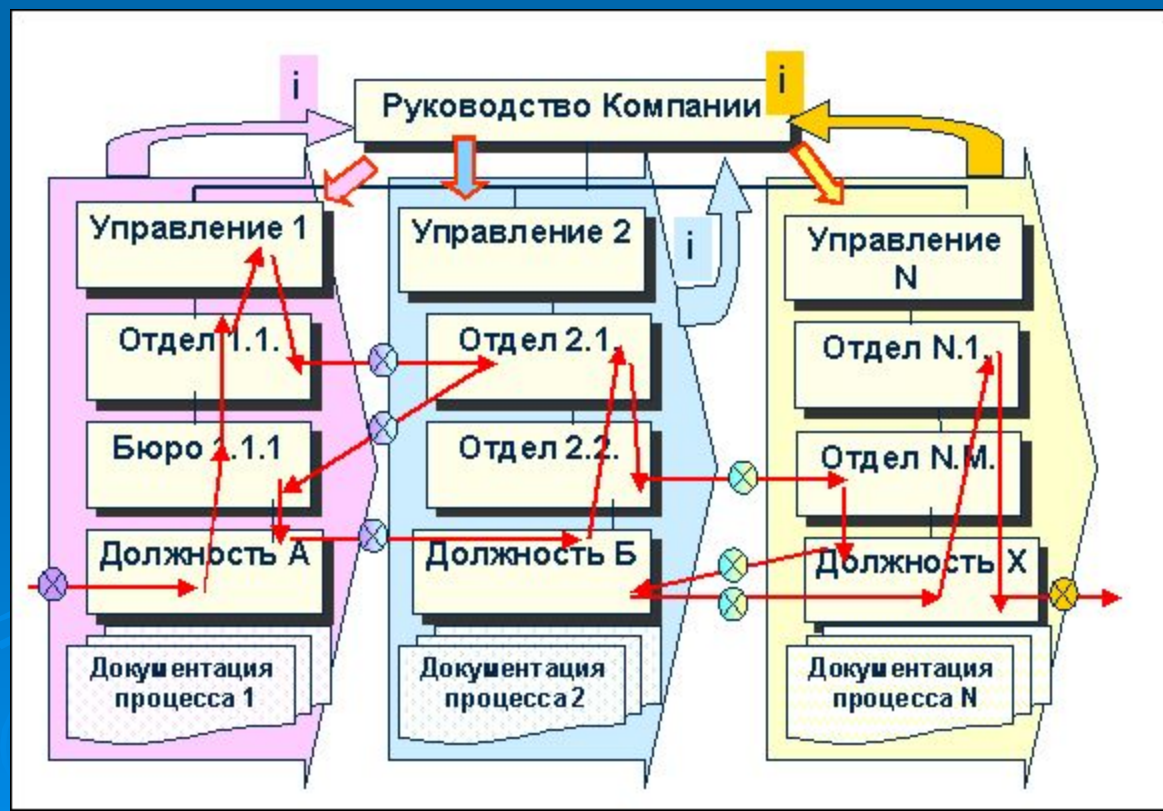
- построение системы управления всегда производится сверху вниз и начинается с уровня заместителей директора;

- произвести декомпозицию каждого из процессов вниз на подпроцессы, гораздо легче, если определены входы и выходы процесса и существует система управления им.

Шаг 2. Регламентация процессов

Создается документация процессов; согласовывается взаимодействие между ними; строится система управления процессов и компании; определяется информация, которая должна поступать руководству; регламентируются решения руководителями; создается проект системы управления процессами.

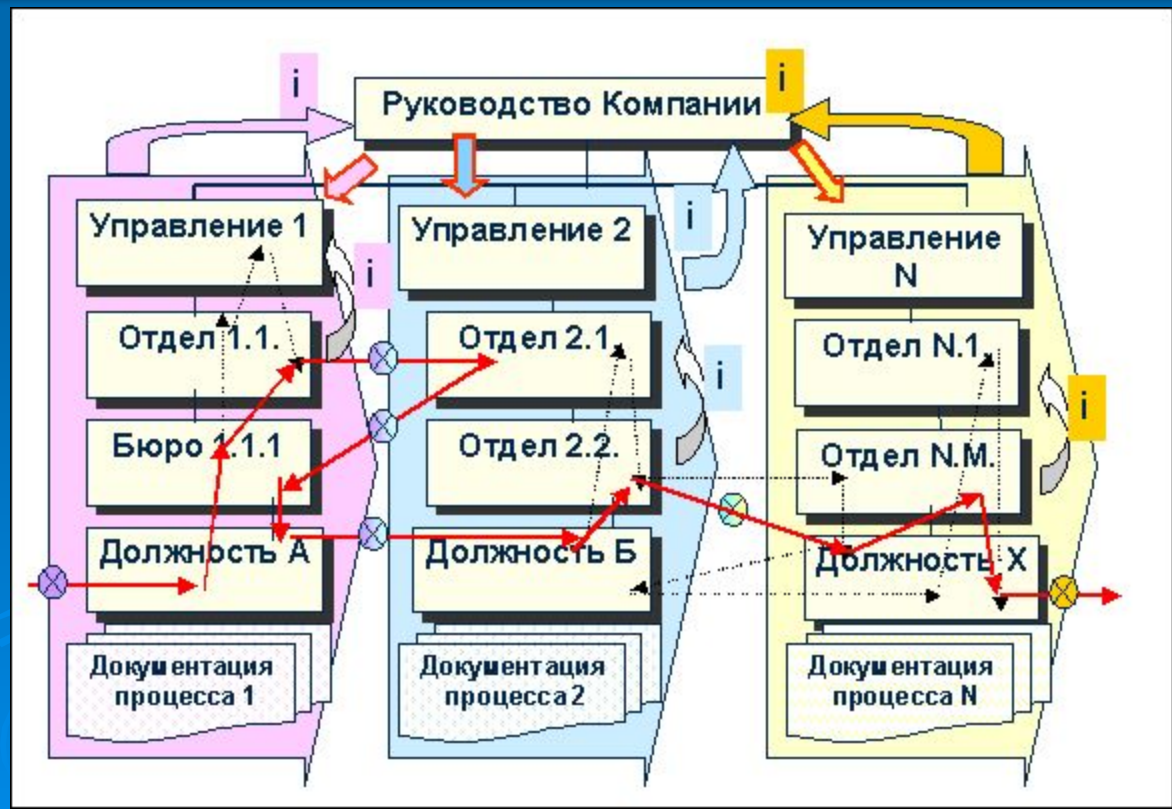
При регламентировании процессов очень часто выявляется необходимость организационных изменений в компании. Процессы меняют размеры, владельцев и способы взаимодействия.



Шаг 3. Оптимизация процессов

Управление процессами претерпевает изменения, т. к. описание процессов не всегда соответствует действительности в части выполнения работ и ожиданий руководства компании. В связи с этим устраняют ненужные функции, руководители передают вниз часть полномочий, но оставляют за собой право получать информацию для контроля за принятием решений подчиненными.

Только после такой оптимизации процессов и полного согласования документации по процессам со всеми участниками работ, можно утверждать документы и работать по ним.



Пример! В сети салонов красоты в течение длительного периода времени уменьшается объем продаж. Организация инициировала проект по улучшению по следующим критическим факторам успеха.

1. Цена услуг была важна, но только до тех пор, пока она не превышала цен конкурирующих салонов красоты.
2. Оказания услуги в удобное для клиента время.
3. Получение постоянного клиента за счет установления личных отношений с мастером, поскольку в последние два года наблюдалась текучесть кадров, на которую постоянные клиенты отреагировали негативно.
4. Предоставление дополнительных услуг (солярий, маникюр и др. в соответствии с пожеланиями большинства клиентов).

Бизнес -процессы/критические факторы успеха (вес)	1	2	3	4	итого
Стрижка волос и др. услуги	3	3	0	0	6
Планирование времени	1	6	9	0	16
Предварительные заказы	0	9	6	0	15
Подбор персонала	1	3	9	6	19
Планирование доп. услуг	0	0	0	6	6
Закупка аксессуаров	3	0	0	5	8

4. Инструменты улучшения бизнес-процессов.

Документирование
процесса

Измерение
показателей

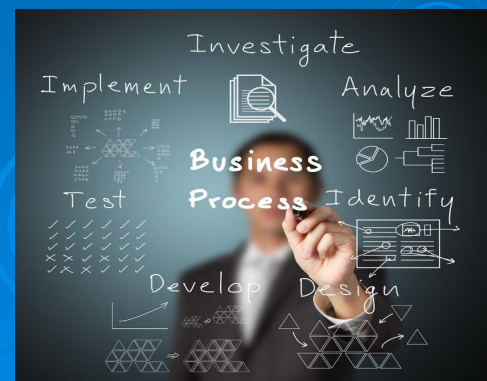
Самооценка и
оценка показателей

Планирование
совершенствования

Совершенствование

Критерии классификации инструментов совершенствования

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



Стадии работ по совершенствованию бизнес-процессов

1. Определение приоритетов усилий

2. Уяснение сути процесса и проблемы

3. Анализ проблемы

4. Генерация идеи

5. Генерация задач по совершенствованию

6. Внедрение

Инструменты совершенствования бизнес-процессов

Блок-схема
процесса

Диаграмма
Парето

Самооценка

Контрольный
листок

Анализ трендов

Мозговой штурм

Диаграмма
«Паутина»

Реинжиниринг

Матрица
показателей

Бенчмаркинг



Тестирование
критериев

Блок-схема принятия
решений

5. Понятие, виды и фазы реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис, темпы, возникло в 1990 г. По сути это разработка нового процесса или инновация процесса.

Цель - гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на базе эффективной компьютеризации.

Объект реинжиниринга - процессы, а не компания.



Результат реинжиниринга - улучшение важнейших количественных показателей, осуществляется перепроектирование бизнес-процессов и переориентация организации на новый вид бизнеса. Реинжиниринг является успешным если связан с развитием организации.

Эволюционный

Оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование организации

Революционный

Перепроектируются все бизнес-процессы и происходит переориентация организации на новый вид бизнеса.

Виды реинжиниринга

Кризисный реинжиниринг

Состояние глубокого кризиса, потеря конкурентоспособности, отказ потребителей от товаров и другие проблемы

Реинжиниринг развития

Удовлетворительное текущее положение при нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах.

Благополучная ситуация при желании ускорить и увеличить отрыв от конкурентов

Инструменты реинжиниринга

Средства интерактивной
графики

Имитационное
моделирование процессов в
реальном времени

Моделирование процессов с
помощью диаграмм

Фазы реинжиниринга

1. **Планирование.** Определяется проект РБТТ, формируется команда проекта, если возможно, определяются цели проекта.

2. **Реинжиниринг,** основанный на существующем процессе. Набор методов позволяет перестроить процесс, поднять его уровень, в результате его улучшить.

3. **Преобразование.** Определяют, как внедрить новый процесс с учетом существующего, необходимых инвестиций, обучения и т.п.

4. **Внедрение.** Решения, выработанные и утвержденные на двух предыдущих фазах, внедряются, в результате меняется процесс.

Основные этапы реинжиниринга

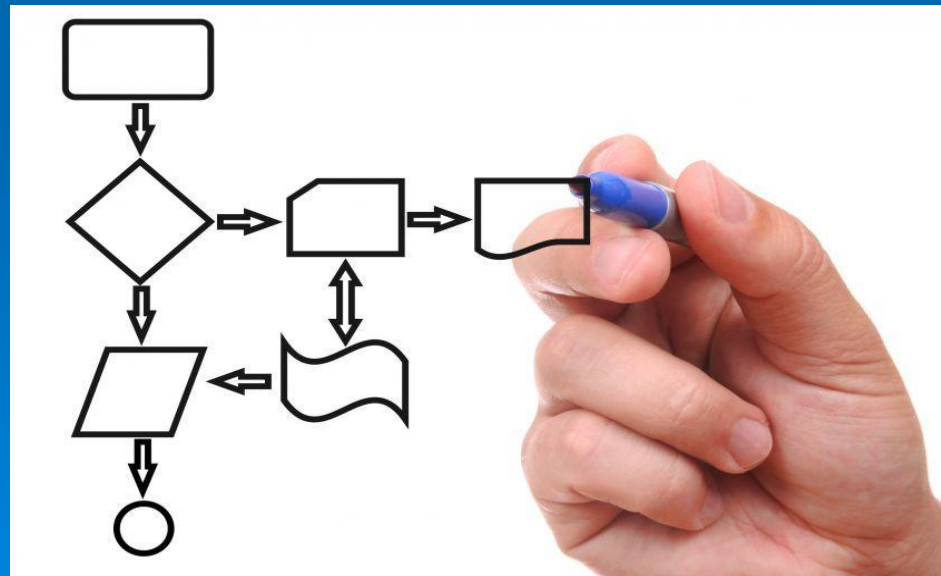
1. Визуализация - разработка образа будущей компании.

2. Обратный инжиниринг - создание модели существующей компании.

3. Прямой инжиниринг - разработка нового бизнеса.

4. Внедрение - осуществление перепроектированных процессов.

Чем реинжиниринг бизнес-процессов отличается от бизнес-планирования?



Бизнес-план - это тоже попытка моделирования бизнеса, которая позволяет описывать на модельном уровне лишь финансовое положение компании, а все другие состояния (организационная структура, основные бизнес-процессы) описываются словами.

Реинжиниринг позволяет описывать управленческие решения с помощью бизнес-моделей. С помощью моделирования бизнес-процессов поддерживается не только финансовое планирование, но и весь бизнес компании.



Результаты реинжиниринга

1. Устранение излишних или длинных потоков
2. Устранение разрывов в бизнес-процессах
3. Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов
4. Выполнение бизнес-процесса самим клиентом или поставщиком
5. Создание множества версий сложных процессов
6. Уменьшение длительности цикла
7. Объединение нескольких работ в одну
8. Упрощение работ

Кейс!

Не так давно Пол устроился на работу менеджером в компанию Pedal Power, организующую велосипедные туры. Девятью месяцами ранее компания начала предоставлять новую услугу: сотрудники с помощью электронных рассылок стали сообщать клиентам о новых турах и предлагать скачать информацию о текущей программе туров с подробными пояснениями.

Поначалу клиенты были довольны новой услугой. Но в последнее время многие стали жаловаться, что получают устаревшую информацию о поездках. Пол понимает, что проблема кроется в процессах обновления информации и организации рассылки. Но он не понимает, как решить эту проблему.

Предложение эксперта

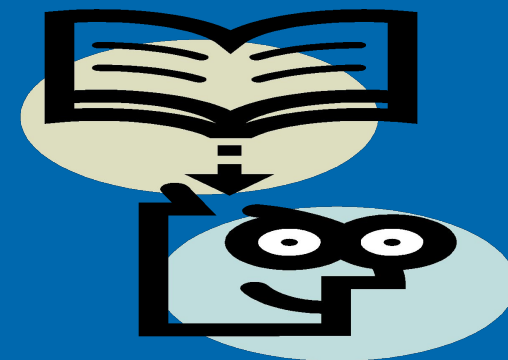
Хотя работа Тола проходит в виртуальном пространстве, он может относиться к ней как к традиционному производству. Это поможет ему инициировать процедуру улучшения бизнес-процессов. Для начала ему следует собрать команду, которая проанализирует существующий бизнес-процесс, а затем придумает, как его реорганизовать, исключив текущие недочеты. На следующем этапе команде нужно будет привлечь ресурсы, необходимые для внедрения в практику обновленного бизнес-процесса (это может быть, к примеру, дополнительный персонал или новое оборудование). Затем команда Тола может внедрить пилотный проект, проверить, не осталось ли еще каких-либо проблем, — и лишь затем использовать его в полном объеме. Но даже после того, как новый процесс станет стандартной процедурой, команде нужно будет продолжать отслеживать его эффективность, при необходимости внося дополнительные изменения.



ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Бизнес процесс устойчивая
целенаправленная совокупность
взаимосвязанных видов деятельности,
которые по определенной технологии
преобразуют входы и выходы,
представляющие ценность
потребителю

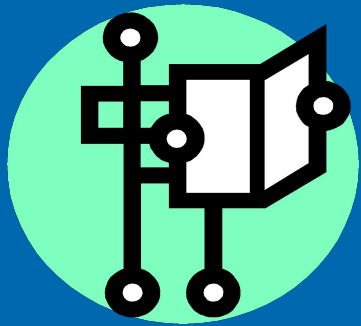
Самостоятельная работа



Назовите этапы и фазы реинжиниринга?

Назовите инструменты улучшения бизнес-процесов?





Тема презентации:

Опыт успешного внедрения
реинжиниринга бизнес-процессов

Организационная форма бизнеса в
е-экономике

**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**

