

Практическая работа 1. Анализ уровня зрелости процессов

- 1. Уровень зрелости процессов: подходы к оценке и стратегии совершенствования**
- 2. Методы оценки важности бизнес-процессов.**
- 3. Оценка проблемности бизнес-процессов. Дерево проблем процессов.**
- 4. Препятствия изменений бизнес-процессов.**
- 5. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов. Выбор приоритетных процессов для оптимизации и разработка последовательности их совершенствования**

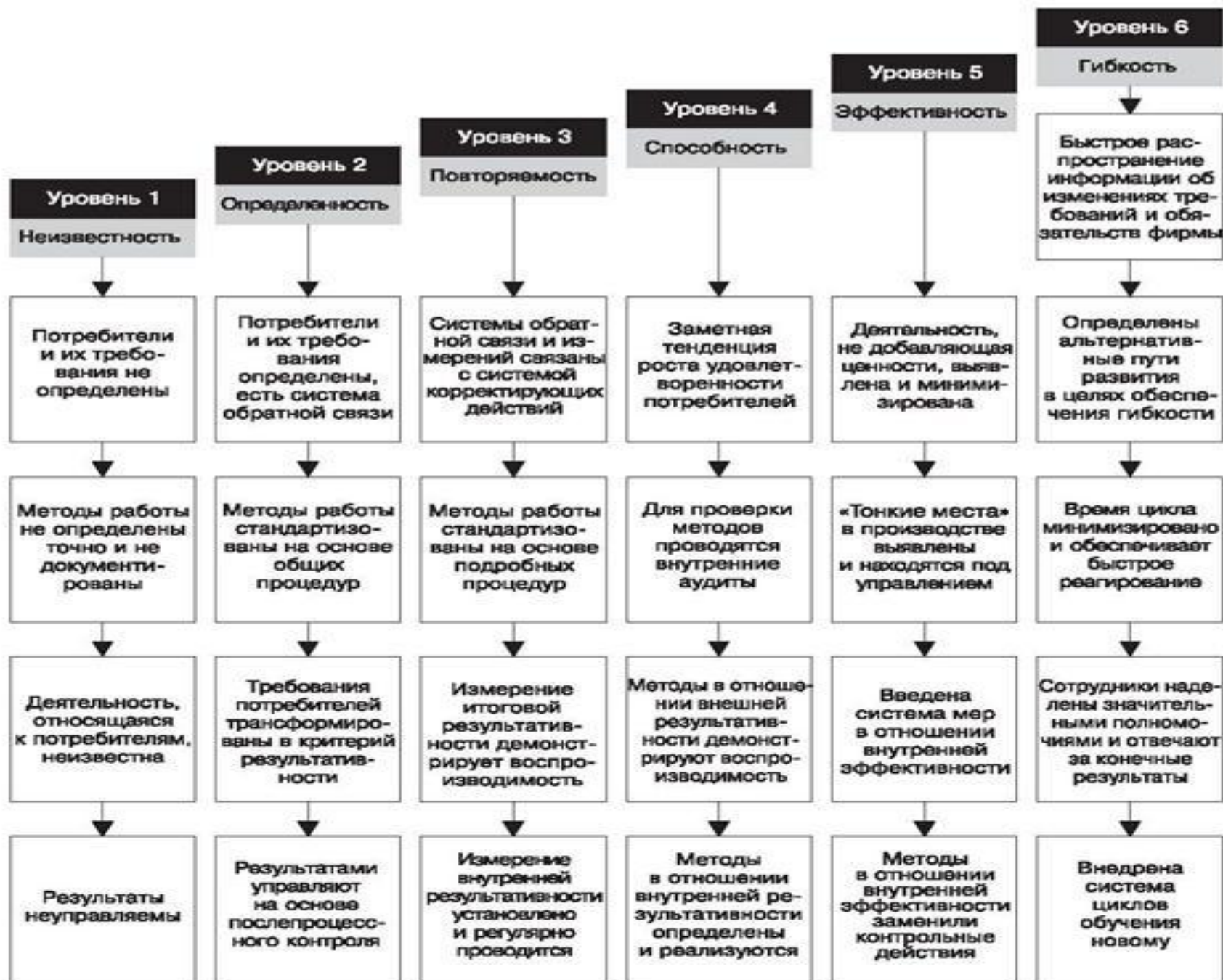
Уровень зрелости процессов

Действия по улучшению процессов

1. Выявить все процессы организации.
2. Выделить из них ключевые с точки зрения создания ценности и достижения стратегических целей организации.
3. Произвести оценку состояния ключевых процессов и выбрать те, которые нуждаются в улучшении, либо установить задачи улучшения для всех процессов.
4. Предложить стратегию и методы улучшения каждого выбранного для улучшения процесса, разработать проект улучшения с указанием исполнителей, ресурсов, сроков, способов оценки результатов и реализовать его.
5. Организовать менеджмент процессов с целью оценки эффективности улучшения, придания ему непрерывного характера, закрепления результатов, распространения опыта улучшений на все процессы организации.

Уровень зрелости процессов

- некоторый определенный динамический предел совершенствования процесса.
- Каждый уровень зрелости стабилизирует существенную часть процессов организации.
- Существуют различные классификации процессов по уровню зрелости



количественные оценки уровня зрелости процессов

1. Относительное число операций процесса с обратной связью (с помощью мониторинга, контрольных карт и др.).
2. Относительное число операций, характеристики которых установлены с учетом требований потребителя.
3. Относительное число операций, где используются регламентированные (стандартные) методы управления.
4. Время реагирования процесса на изменение требований к результатам процесса и его параметрам (длительности, стоимости и др.).
5. Степень удовлетворенности потребителей (по результатам их опросов, по уровню продаж, по индексу удовлетворенности и др.).

Возможные стратегии улучшения

1. Устранение отдельных недостатков процесса с помощью специальных проектов. Применяют для процессов высокой зрелости. Метод незначительно улучшает процесс.
2. Непрерывное улучшение процесса. Это стратегия для постоянного повышения возможностей процесса. Ее следует использовать, когда необходимость серьезного улучшения в ближайшем будущем невелика и требуется избежать рисков. Здесь акцент делается на анализе данных о процессе, проведении и оценке улучшений. Обычно методы улучшения включают в себя стандартизацию, снижение вариабельности, сокращение времени цикла, устранение потерь и жесткое управление.
3. Радикальное улучшение и изменение процесса (инновационное улучшение).

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ВАЖНОСТИ (ПРИОРИТЕТНОСТИ) БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Метод 1. Экспертная оценка важности бизнес-процессов.

Метод 2. Расчет индекса важности процесса.

Метод 3. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Задание 1. Из структуры основных бизнес-процессов (лекция) выбрать 4 процесса и определить степень важности

Матрица экспертной оценки важности бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Экспертные оценки важности БП			
	Э1	Э2	Э3	Средняя оценка
БП 1				
БП 2				
БП 3				
БП 4				

Задание 2. Провести расчет индекса важности процесса:

а) выделить критерии важности;

б) по каждому критерию оценить важность БП ;

в) определить интегральную важность БП

Рыночная доля; ·доля прибыли; ·потенциал развития сбытовой сети (агентская сеть), ??

Бизне с- проце сс	Баллы , набранные критериями (от 1 до 5)				Индекс важности критерия (1- 5)
	Критерий 1	Критерий 2	Критерий 3	Критерий 4	
БП 1					
БП 2					
БП 3					
БП 4					

Задание 3. Используя метод «Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха», постройте матрицу сопоставления БП-КФУ; определите вес КФУ, определите степень влияния БП на КФУ; рассчитайте степень важности БП

Из теории:

по каждому бизнес-процессу нужно ответить на вопросы:

- Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении **конкретного критического фактора успеха?**
- Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на **конкретный критический фактор успеха?**
- Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному **критическому фактору успеха**, но и важны для него?

**Предполагается, что важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей компании, поэтому чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность*

Примеры КФУ

КФУ, зависящие от технологии

- наличие патентов и изобретений
- постоянное проведение научных исследований
- способность к инновациям и т.д.

КФУ, относящиеся к реализации продукции

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов / дилеров
- широкий доступ / присутствие в точках розничной торговли
- наличие собственной сети розничной торговли

КФУ, относящиеся к маркетингу

- лояльность покупателей к бренду компании
- высокий уровень корпоративного имиджа
- широкий ассортимент и постоянное его обновление
- высокий уровень сервисного обслуживания и гарантий для покупателей
- маркетинг - интегрирующая управленческая функция на предприятии

КФУ, связанные с организационными возможностями

- доступ к финансовым ресурсам
- высокий уровень информатизации управления
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (на возникающие угрозы и возможности)
- организация управления ключевыми процессами, а не только функциями

Бизнес-процесс	КФУ (<u>отмечайте 1 – если процесс прямо влияет на КФУ, 0 – если не влияет или влияет слабо. Рядом отмечайте силу влияния (до 1)</u>)				Сумма встречаемости КФУ «внутри» процесса
	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3	КФУ 4	
	Вес (0...1) <u>0,3</u>	Вес (0...1) <u>0,1</u>	Вес (0...1) <u>0,1</u>	Вес (0...1) <u>0,5</u>	
	Учесть, что сумма весов д.б. равна 1!				
БП 1	<u>1(0,5) - пример</u>	<u>1(0,2) пример</u>	<u>0(0) пример</u>	<u>0(0) пример</u>	<u>2</u>
БП 2					
БП 3					
БП 4					

Пример расчета важности БП в достижении КФУ



Ваш расчет важности БП в достижении КФУ

БП 1	<u>$0,5 * 0,3 + 0,2 * 0,1 + 0 * 0,1 + 0 * 0,5 =$</u>
БП 2	
БП 3	
БП 4	

- **Вопрос 3. Оценка проблемности бизнес-процессов. Оценка проблемности бизнес-процессов. Дерево проблем процессов.**

- МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ПРОБЛЕМНОСТИ:
- рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого (целевого) и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале от 1 до 5.
- * **Значение 1 присваивается самым «хорошим»** процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы и текущее состояние которых соответствует желаемому.
- * **Значение 5 присваивается самым «плохим»** процессам, 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**

«1»: 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.

«2»: достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем

«3»: на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов

«4»: Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством

«5»: Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся

Задание 4. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

БП 1	<u>Укажите степень проблемности процесса от 1 до 5</u>
БП 2	<u>Укажите степень проблемности процесса от 1 до 5</u>
БП 3	<u>Укажите степень проблемности процесса от 1 до 5</u>
БП 4	<u>Укажите степень проблемности процесса от 1</u>

Задание 5. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

БП	Проблема/вес	Сила проблемы (1 -слабая, 5 —сильная)	Проблемность в процесса	Предложения
БП 1	<u>Проблема 1</u> <i>(0,3)</i>	5	0,3*5+0,7*3=	
	<u>Проблема 2</u> <i>(0,7)</i>	3		
БП 2	<u>Проблема 1</u> <i>(0,4)</i>			
	<u>Проблема 2</u> <i>(0,6)</i>			
БП 3	<u>Проблема 1</u> <i>(0,3)</i>			
	<u>Проблема 2</u> <i>(0,5)</i>			
	<u>Проблема 3</u> <i>(0,2)</i>			
БП 4				

Вопрос 4. Препятствия изменений бизнес-процессов. Определение проблем при проведении изменений процессов

При попытке изменения какого-либо бизнес-процесса компания может столкнуться с некоторыми препятствиями, барьерами:

- финансовые затраты на улучшение процессов;**
- силы сопротивления изменению процессов;**
- временной фактор улучшений;**
- прочее.**

Задание 6. Провести анализ возможности изменения БП

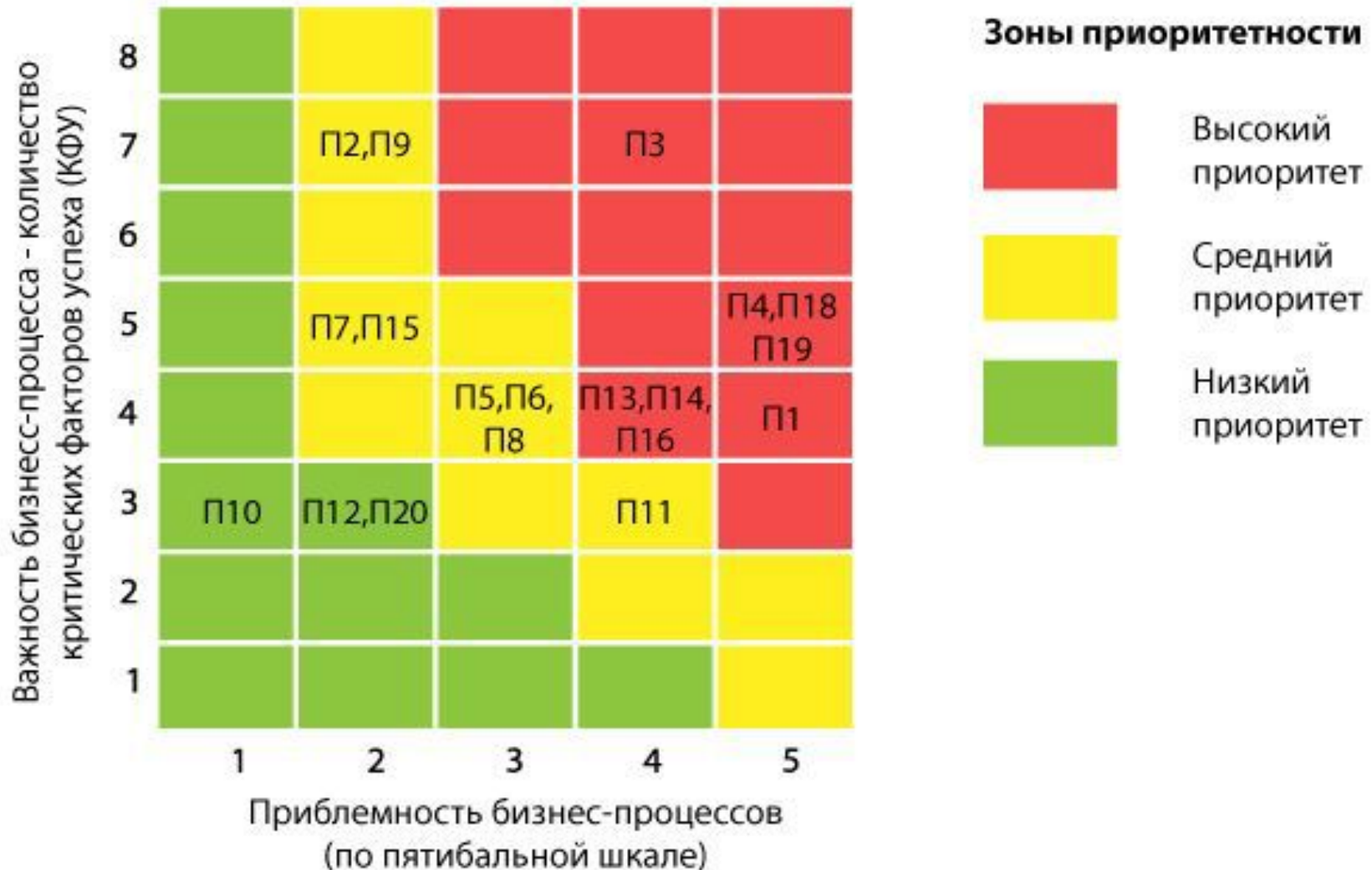
БП	*Стоимость изменений (1...5) / вес (0...1)	*Сила сопротивления (кадры)(1...5) / вес (0...1)	*Фактор времени (1...5) / вес (0...1)	***Возможность изменения БП с учетом ограничений
БП 1	<u>4/0,5</u>	<u>5/0,2</u>	<u>2/0,3</u>	<u>4*0,5+5*0,2+2*0,3</u>
БП 2				
БП 3				
БП 4				

*Стоимость изменений (1-наименьшая; ...5 -наибольшая)

*** Чем ближе ответ к 5, тем сложнее провести изменения

Вопрос 5. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов. Выбор приоритетных процессов для оптимизации и разработка последовательности их совершенствования

Задание 7. Построить матрицу «ВАЖНОСТЬ БП для достижения КФУ – ПРОБЛЕМНОСТЬ БП – используйте результаты задания 3



Задание 8. Выбор приоритетных процессов для оптимизации и разработка последовательности их совершенствования

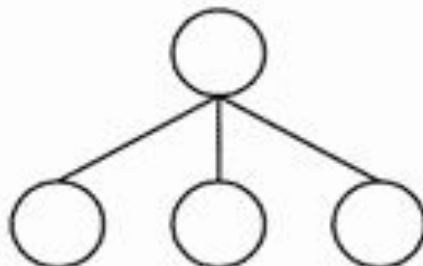
БП	Направление оптимизации	Время (период)	Ответственное лицо
БП ?			
БП ?			
...			
...			

**Практическая работа 2.
РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
БИЗНЕС –ПРОЦЕССА...**

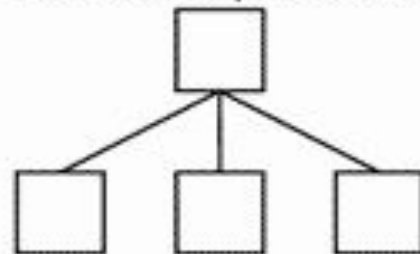
Шаг 1. Планирование целей.



Шаг 2. Построение иерархической структуры работ



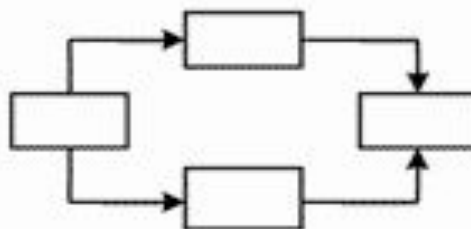
Шаг 3. Построение структурной схемы организации



Шаг 6. Разработка идеального календарного графика

Проект	
Работа 1	
Работа 2	
Работа 3	
Работа 4	

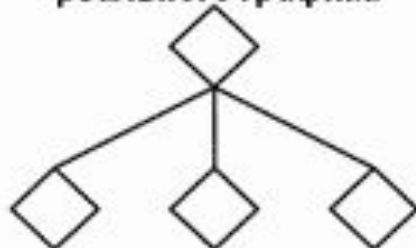
Шаг 5. Построение сетевой модели



Шаг 4. Построение плана по вехам

Проект				
Продукт 1	✓			
Продукт 2			✓	
Продукт 3				✓
Продукт 4		✓		

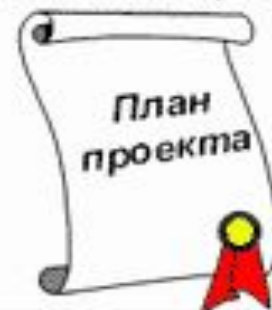
Шаг 7. Планирование ресурсов, построение реального графика



Шаг 8. Разработка бюджета проекта



Шаг 9. Разработка и принятие итогового плана проекта



Задание 1. Определение типа проекта

Классификация выполняется по следующим признакам:

- уровень проекта,
- масштаб (размер) проекта,
- сложность,
- сроки реализации,
- требования к ограниченности ресурсов,
- характер проекта (уровень участников),
- характер целевой задачи,
- объект инвестиционной деятельности,
- главная причина возникновения проекта.

Классификационные признаки проекта	Результат обсуждения	Примечания
уровень проекта		Внутренний/внешний
масштаб (размер) проекта		Малый (1 процесс) /Средний /Крупный//Кросс-функциональный или монофункциональный?
сложность		Высокотехнологичный?
сроки реализации		Период реализации
требования к ограниченности ресурсов		Время?/Деньги? /Кадры?/Технологии?
объект инвестиционной деятельности		Во что вкладываются деньги?
главная причина возникновения проекта		
Продукт проекта		

Задание 2. Заполнить таблицу «ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТЕ»

Наименование проекта	
Цель проекта	
Спонсор проекта	
Руководитель проекта	
Другие участники проекта	

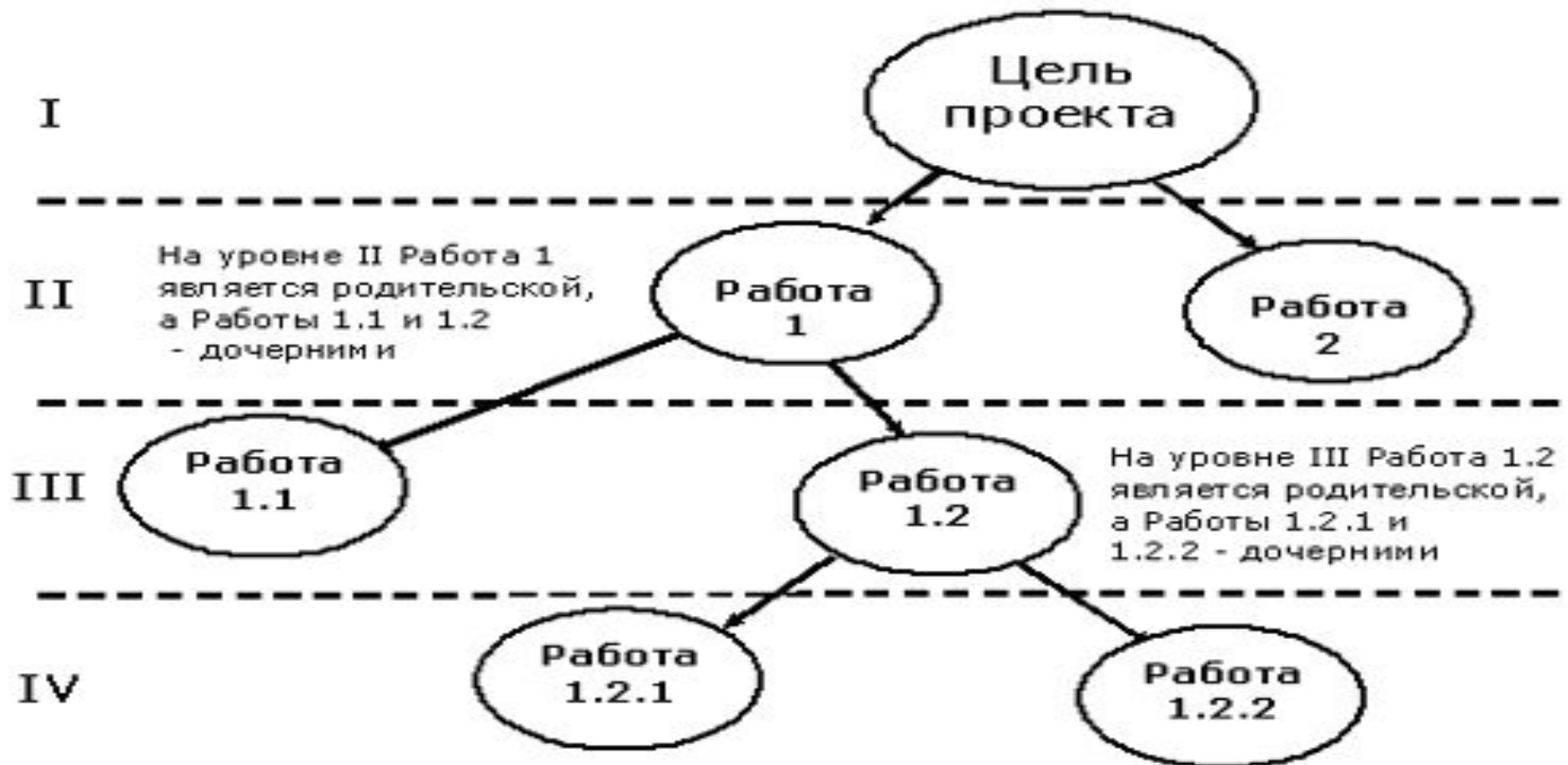
Задание 3. Определить жизненный цикл проекта

Фаза	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы				
Окончание фазы				

Задание 4. Составьте список контрольных точек проекта. Список контрольных точек определяет ключевые события проекта, их даты и результаты, которые должны быть получены по состоянию на эти даты

Проект «Разработка и внедрение нового фирменного стиля»		
Описание вехи	Дата вехи	Документ
Проект запущен	12.03.2009	Приказ о запуске
Утверждена маркетинговая концепция	12.04.2009	Концепция
Утвержден бизнес-план	15.04.2009	Бизнес-план
Выбран дизайнер	16.04.2009	-
Разработан логотип	20.05.2009	Документ «Лого» + изображения
Разработаны все элементы фирменного стиля	20.07.2009	Документ «Фирменный стиль: элементы» + изображения
Подготовлены оповещения и пресс-релизы о смене фирменного стиля компании	01.08.2009	Пресс-релизы, текст писем
Размещена первая реклама (начата рекламная кампания)	08.09.2009	Журнал
Наружные рекламные носители заменены на новые	12.10.2009	Отчет МП
Рекламная кампания завершена	20.10.2009	Отчет МП
Контракты закрыты и подписаны	10.10.2009	Отчет МП, контракты, Акты
Проект завершен	11.11.2009	Итоговый отчет, Приказ о закрытии

Задание 5. Разработайте схему ИСР (Иерархическая структура работ проекта)



Примеры ИСР



а) Продуктовый подход



б) Подход по жизненному циклу



в) Функциональный подход



г) Организационный подход

Смешанный подход

