

Тема 6. Удосконалення бізнес-процесів підприємства

6.1. Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства (методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, японська парадигма «Кайзен», концепція «6 сигм», безперервний менеджмент процесів).

6.2. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів

6.3. Бенчмаркінг бізнес-процесів

6.1. Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства

Упровадження процесного управління у діяльність підприємства передбачає створення системи менеджменту бізнес-процесів, що у свою чергу полягає у безперервному поліпшенні і удосконаленні (CPI). Для практичної реалізації цих заходів необхідно встановити сутність, основні етапи процесу поліпшення бізнес-процесів та обґрунтувати доцільність використання відповідних методів.

Розглянемо сутність поняття «процес поліпшення бізнес-процесів». В узагальненому значенні «поліпшувати» означає «робити кращим, досконалішим якістю, властивістю і т. ін., підвищувати показники». В свою чергу «процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку». Тому ознакою поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» є сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Об'єктом поліпшення є бізнес-процеси, а основні напрямки поліпшення утворюють обсяг аналізованого поняття. Метою поліпшення бізнес-процесів є підвищення рівня основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

Таким чином, *поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» пропонується визначити як сукупність послідовних дій, прийомів та засобів, що спрямовані на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.*

Основними етапами процесу поліпшення бізнес-процесів визначаються:

1. організація (ініціація та організація процесу поліпшення);
2. документування (вибір підходу);
3. аналіз (визначення можливостей для поліпшення);
4. проектування нового бізнес-процесу;
5. впровадження (реалізація рішень, що спрямовані в майбутнє);
6. управління бізнес-процесами для постійного поліпшення.

Основні етапи та особливості реалізації процесу поліпшення бізнес-процесів підприємства представлені на рис. 6.1.



Рис. 6.1. – Процес поліпшення бізнес-процесів

Так, поліпшення бізнес-процесів відбувається у відповідному блоці системи менеджменту, до якого надходить інформація про стратегію та цілі діяльності підприємства, вимоги споживачів та вплив системи загального менеджменту, оскільки процес поліпшення виконується саме для досягнення поставлених цілей (підвищення ефективності діяльності, якості послуг тощо) та задоволення вимог зовнішніх та внутрішніх споживачів. При цьому послідовність етапів реалізації процесу поліпшення наступна:

На першому етапі (збір даних про функціонування бізнес-процесів) виконується накопичення і систематизація інформації про рівень виконання бізнес-процесів на основі даних від зовнішніх та внутрішніх споживачів. Виділяються бізнес-процеси, що функціонують неефективно та не відповідають встановленим вимогам.

На другому етапі виконується моделювання бізнес-процесів. При моделюванні бізнес-процес представляється у вигляді сукупності послідовних

видів діяльності із зазначенням входів і постачальників, виходів і клієнтів, ресурсів, технології виконання, контрольних точок для виміру показників ефективності, етапів циклу управління.

Третій етап відповідає за оцінку бізнес-процесів, що включає системне оцінювання окремих видів процесів і встановлення залежності та взаємозв'язку між їх важливістю, якістю виконання та ефективністю використання витрат шляхом розробки спеціальних матриць.

Матриці оцінки бізнес-процесів є основою для формування висновків та рекомендацій про необхідність поліпшення процесів на *четвертому етапі*. Керівниками процесів аналізуються відхилення за показниками процесів і в залежності від ступеню критичності даних відхилень виділяються ті процеси, які потребують удосконалення у першу чергу.

На *п'ятому етапі* формується група з поліпшення, в яку обов'язково повинні входити керівники і власники процесів та керівники підрозділів, що відповідають за реалізацію процесів, які потребують удосконалення. Задачами групи з поліпшення є вибір методу поліпшення, розробка плану заходів щодо його впровадження, розподіл завдань і обов'язків між членами групи.

Вибір методу поліпшення бізнес-процесів є досить відповідальним завданням, оскільки членам групи необхідно: врахувати готовність підприємства до змін та наявність ресурсів для проведення заходів; спрогнозувати ефективність впровадження відповідних методів; визначити масштаби та терміни поліпшення тощо. **Можливими стратегіями поліпшення бізнес-процесів є:**

– *Усунення окремих недоліків процесу* за допомогою спеціальних проектів. Застосовують для процесів високої зрілості. Метод незначно поліпшує процес.

– *Безперервне поліпшення процесів*. Стратегія для постійного підвищення можливостей процесу. Її слід використовувати, коли необхідність поліпшення у майбутньому не критична. Звичайно методи поліпшення включають в себе стандартизацію, зниження варіативності, скорочення часу циклу, усунення втрат та жорстке управління.

– *Радикальне поліпшення і зміна процесу* (інноваційне поліпшення). Обсяг необхідних поліпшень значний. Ризики і зусилля вищі, ніж при використанні методу безперервного поліпшення. Методами даної групи є *перепроєктування* і *реінжиніринг*, що призводять до різкого підвищення показників діяльності.

В наш час виділяється два концептуальних підходи до поліпшення бізнес-процесів: **поступовий**, що полягає в безперервному поліпшенні, реалізується в рамках існуючої організаційної структури підприємства та не призводить до радикальних змін, та **кардинальний**, спрямований на істотні фундаментальні зміни процесу й оргструктури.

Обидва підходи базуються на загальному фундаменті процесної теорії управління процесами (опис процесів, встановлення контрольних точок у процесах, вимір показників процесу, аналіз отриманої інформації й пропозицій по удосконалюванню) та підтримуються стандартами серії ISO. Вони єдині й у тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, відсутності інформації, можливості автоматизації й управління якістю.

Незважаючи на ряд загальних рис, ці підходи мають істотні розбіжності. *Перший* більшою мірою орієнтований на фрагментарне удосконалення процесів у рамках функціональних структур управління. *Другий підхід* до поліпшення бізнес-процесів припускає, насамперед, дослідження самих процесів діяльності як сукупності операцій, що мають цінність для споживача, і полягає у поступовому переході до процесно-орієнтованої моделі, тобто «від процесу до структури».

Досягнення мети поліпшення у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів:

- методика швидкого аналізу рішень (FAST);
- бенчмаркінг;
- перепроєктування;
- реінжиніринг,
- японська парадигма «Кайзен»,
- концепція «6 сигм»,
- безперервний менеджмент процесів тощо.

Для більш детального аналізу методів поліпшення бізнес-процесів проведемо їх порівняльну характеристику, наведену в табл. А.1 (Додаток до лекції).

Методика швидкого аналізу рішень (FAST) – це «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно- або дводенної наради для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи ухвалення рішення: колективної експертної оцінки й колективної генерації ідей («мозковий штурм» і метод деструктивної віднесеної оцінки). *Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат, тривалості циклу процесу та рівня помилок в середньому на 5-15% за 3-місячний період.*

Перевагами даного методу є швидкість вироблення рішень, мінімальні витрати для реалізації, орієнтація на замовника, що визначає проблему і схвалює дії й рішення групи FAST. Однак до найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; часто викоріннюється наслідок, а не причина, що може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо поліпшення є ефективними нетривалий час.

Більш ефективним методом (зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 30 – 60 %) є **перепроєктування бізнес-процесів (концентроване поліпшення)**.

Перепроєктування бізнес-процесів передбачає концентрацію уваги на удосконаленні існуючого процесу, що достатньо успішно працює, але вимагає корекції у зв'язку з вимогами, що змінилися, або потребами клієнта. При проектуванні будується імітаційна модель поточного стану процесу (as is). Після цього використовуються наступні раціоналізуючі засоби: аналіз доданої цінності; скорочення тривалості циклу; модернізація процесу; стандартизація; автоматизація, механізація, використання інформаційних технологій. Привабливість перепроєктування обумовлена суттєвими результатами поліпшення. Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на поліпшення бізнес-

процесів або процесів, що забезпечують функції управління, зміцнюючи позиції традиційних функціональних структур.

Часто перепроєктування проводиться паралельно з порівняльним аналізом (**бенчмаркінгом**), щоб гарантувати, що перепроєктований процес буде не гірше або краще відповідного еталону. **Бенчмаркінг** – це систематичний метод визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проектів, обладнання, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації, шляхом вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції. Бенчмаркінг бізнес-процесів заснований на порівняльному аналізі процесів підприємства з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси, але краще аналізованих. Метою бенчмаркінгу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій і запобігання небажаних розбіжностей.

Основними перевагами бенчмаркінгу можна вважати незначний час здійснення, відносно невеликі витрати й зусилля. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%. До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови й функціонування бізнес-процесів, прихованих «еталонними» організаціями, а також складність отримання достовірних даних від підприємств-конкурентів через конфіденційність інформації.

Найбільш ефективним і радикальним із всіх підходів до поліпшення бізнес-процесів є **реінжиніринг**, що розглядається як спеціальний вид менеджменту з метою підвищення адаптації підприємства до умов ринкового середовища. «Це процес фундаментального переосмислення й радикального перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в актуальних основних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи» [визначення Хаммера та Чампі]. При правильному проведенні реінжинірингу бізнес-процесів знижуються витрати, скорочується тривалість циклу на 60-90%, а рівень помилок – на 40-70%.

Таким чином, реінжиніринг призводить до значних поліпшень бізнес-процесів, однак даний метод є найбільш витратним і ризиковим для підприємства. Крім того його реалізація передбачає кардинальну зміну організаційної структури підприємства, скорочення чисельності персоналу, перерозподіл обов'язків, формування нових посад тощо, що може призвести до конфліктів та неузгодженості діяльності підприємства.

Взаємовиключним підходом реінжинірингу є **безперервний менеджмент процесів (БМП)**. Основними відмінностями БМП є орієнтація на існуючі задачі, процеси та організаційні структури; можливість фокусування на окремих частинах процесу; поступова і постійна оптимізація процесів, а не інноваційні разові зміни; відносна стабільність при змінах; підхід реалізації знизу вгору. Однак даний метод може використовуватись і після радикальних змін, оскільки успішне впровадження нової організаційної структури потребує постійної адаптації відповідно умовам, що змінюються. При цьому основною задачею БМП є супровід впровадження процесів, а також постійне поступове їх поліпшення.

Безперервний менеджмент процесів за своєю сутністю схожий з **концепцією «Кайзен»**, що в перекладі з японської означає «поліпшення, удосконалення маленькими кроками». Метою «Кайзен» є удосконалення діяльності компанії або її окремих структурних підрозділів за допомогою внутрішніх резервів, без залучення зовнішніх інвестицій. Філософія «Кайзен» тісно пов'язана з управлінням витратами, що дає підприємству досить вагомі конкурентні переваги в досягненні більш низького рівня собівартості і можливості обирати зручну цінову політику для захоплення і утримання відповідних секторів ринку.

Концепцією, що також орієнтована на отримання конкурентних переваг підприємства, але за рахунок зменшення дефектності продукції та рівня помилок в процесах, є **метод «6 сигм»**. Це підхід до удосконалення бізнесу, який прагне знайти і виключити причини помилок або дефектів в бізнес – процесах шляхом концентрування уваги на критично важливих для споживача вихідних параметрах. Основи концепції «6 сигм» будуються по класичній схемі Шухарта – Демінга: *плануй – дій – перевіряй – впроваджуй*. Даний метод є досить ефективним при необхідності підвищення якості продукції шляхом поліпшення та зменшення рівня помилок в бізнес-процесах. Однак його застосування доцільне на підприємствах з визначеною та налагодженою технологією виробництва продукції або за наявності конвеєрного виробництва, і практично неможливе – на підприємствах сфери послуг.

Переваги та недоліки встановлених методів поліпшення бізнес-процесів наведено в табл. Б.1 (додаток Б).

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів поліпшення бізнес-процесів, встановлення їх основних переваг та недоліків розкриває можливості їх практичного використання, дозволяє залежно від поставлених завдань віддавати перевагу конкретним методам або їх комбінації.

Вирішення питання щодо обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів пропонується здійснювати за допомогою *морфологічного аналізу* на підставі проведеної оцінки бізнес-процесів та обмежень щодо їх застосування. **Морфологічний аналіз** є методом систематизованого пошуку нових ідей. Це інструмент системного підходу у винахідництві і наукових дослідженнях, що оснований на побудові таблиці, де перераховуються всі основні елементи, що становлять об'єкт і вказується більше число відомих варіантів реалізації цих елементів. Основною ідеєю морфологічного аналізу є впорядкування процесу висунення й розглядання різних варіантів рішення задачі.

При цьому етапами реалізації даного методу є:

- 1) точне формулювання проблеми, що підлягає вирішенню;
- 2) виявлення й характеристика всіх параметрів, які могли б увійти в рішення заданої проблеми;
- 3) графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень;
- 4) аналіз й оцінка всіх рішень з погляду цілей, які повинні бути досягнуті;
- 5) вибір і реалізація найкращих рішень.

Оформлення морфологічної більшості можна проводити в декількох модифікаціях: таблиця, список, матриця, діаграма.

Так, основною проблемою, що підлягає вирішенню, є обґрунтування доцільності застосування методів поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Параметрами, які входять до вирішення даної проблеми виступають: методи поліпшення бізнес-процесів; показники оцінки бізнес-процесів (важливість, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат); обмеження щодо використання методів поліпшення бізнес-процесів (вид процесу, термін реалізації, фінансові витрати). У даному випадку графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень пропонується здійснювати за допомогою двох морфологічних матриць, утворених, з одного боку, переліком методів поліпшення бізнес-процесів, з іншого, - по-перше, показниками оцінки бізнес-процесів, по-друге, - обмеженнями на реалізацію відповідних методів.

Матриця, в якій зазначаються обмеження щодо використання методів поліпшення (табл. 6.1) формується у наступний спосіб: за параметром «вид процесу» вказуються ті процеси, для яких можливе використання тих чи інших методів поліпшення або відсутність обмеження щодо їх використання; за параметром «час реалізації» зазначаються терміни реалізації процесу поліпшення; за параметром «фінансові витрати» вказуються статті витрат, необхідні для впровадження і реалізації відповідних методів поліпшення.

Таблиця 6.1 – Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за обмеженнями

Методи поліпшення бізнес-процесів	Наявність обмежень		
	Вид бізнес-процесу	Час реалізації	Матеріальні витрати
FAST – метод	відсутність обмежень	негайні дії	оплата послуг Команди FAST
Бенчмаркінг	відсутність обмежень	4 – 6 місяців	оплата послуг Команди бенчмаркінгу
Перепроєктування	відсутність обмежень	2 – 3 місяці	інвестиції в інформаційні технології; оплата послуг Команди поліпшення
Реінжиніринг	відсутність обмежень	більше 6 місяців	інвестиції в інформаційні технології; оплата реінжинірингових послуг; навчання персоналу
«Кайзен»	основні процеси	програма на рік	єдиноразові інвестиції на створення центру управління витратами; навчання персоналу; заробітна плата персоналу
«6 сигм»	основні процеси	3 – 6 місяців	оплата послуг спеціалістів; навчання персоналу
Безперервний менеджмент процесів	відсутність обмежень	програма на рік	єдиноразові витрати на створення команди БМП; заробітна плата персоналу

Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за показниками виконується на основі матриці їх оцінки (рис. 6.2), в кожному полі якої зазначаються методи або їх комбінація, що направлені на усунення «вузьких місць» в процесах.

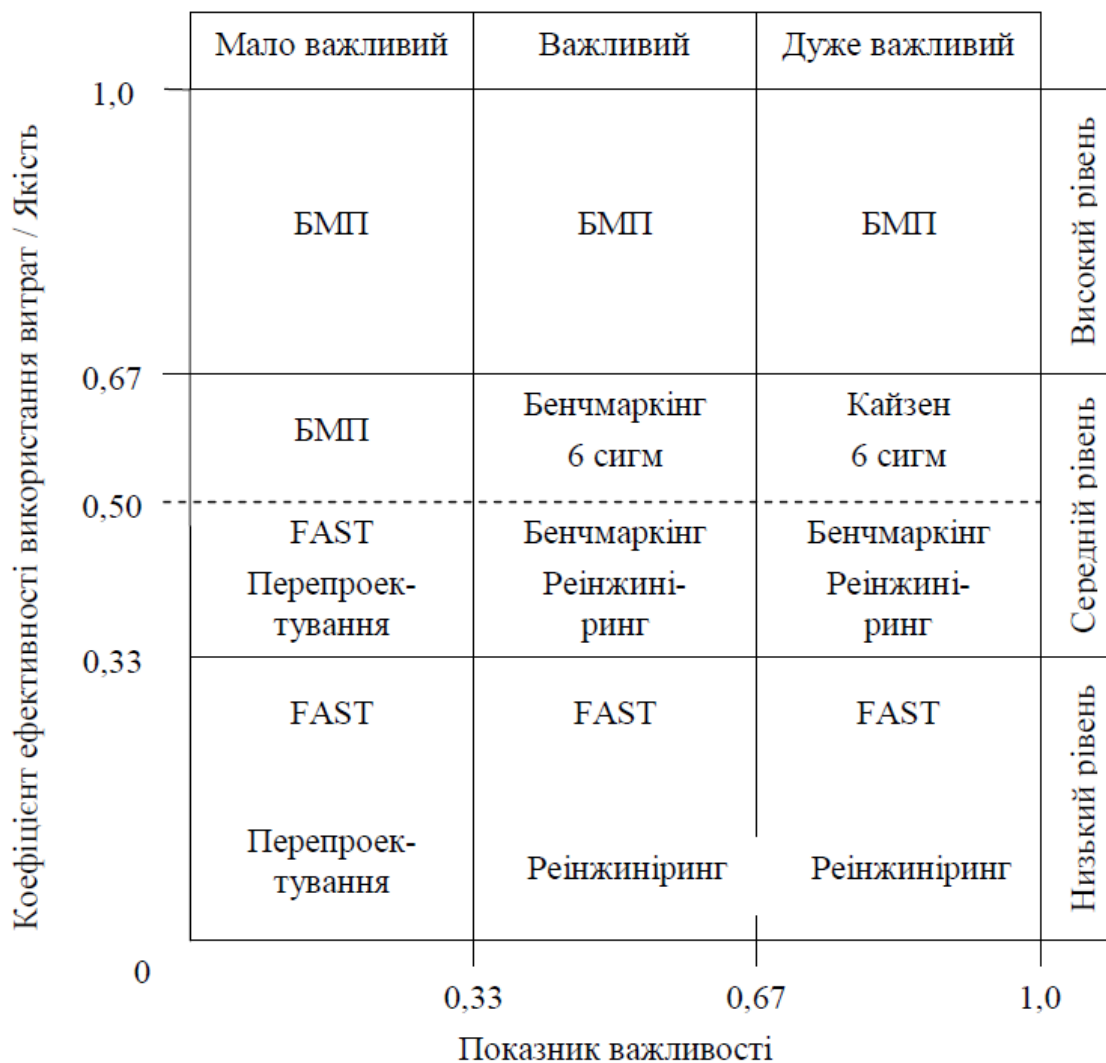


Рис. 6.2 – Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за показниками їх оцінки

Отже БМП доцільно застосовувати для процесів різного ступеню важливості при відсутності відхилень за показниками або при їх значенні більше 0,5 для підтримки рівня на належному рівні. Крім того, наряду з БМП можна реалізовувати концепцію «6 сигм» на розсуд керівництва для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» з метою запобігання виникнення помилок та неякісного функціонування процесів.

Бенчмаркінг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий», коли значення комплексного показника якості функціонування процесів знаходиться в межах 0,33-0,50 та середньому рівні коефіцієнту ефективності використання витрат.

Метод Кайзен застосовується для підвищення рівня коефіцієнту ефективності використання витрат для процесів зі ступенем важливості «дуже важливий», оскільки спрямований на поліпшення основних процесів, при середньому рівні якості їх функціонування.

З метою підвищення рівня коефіцієнту ефективності використання витрат при середньому рівні якості функціонування для процесів зі ступенем важливості «важливий», «мало важливий» доцільно використовувати перепроєктування. Даний метод також застосовується для процесів зі значними відхиленнями за показниками і ступенем важливості «мало важливий».

Реінжиніринг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» і значних відхиленнях за показниками.

Метод FAST застосовується для процесів різного ступеню важливості у наступних випадках: число процесів, що потребують поліпшення не більше двох; є необхідність прийняття негайних дій; недостатність ресурсів підприємства для використання більш радикальних методів; обмеженість в термінах реалізації; необхідність здійснення фрагментарних поліпшень для підвищення рівня певного показника.

Отже вибір методів поліпшення бізнес-процесів доцільно здійснювати на основі сформованих матриць. Однак умови застосування визначених методів в практичній діяльності можуть змінюватись, тому остаточне рішення приймається виходячи з обмежень їх використання та можливостей підприємства.

Після вибору методу поліпшення бізнес-процесів відбувається його реалізація, визначаються основні види робіт та розробляється алгоритм його впровадження. Саме на цьому етапі формулюються рішення, які визначають ефективність виконання бізнес-процесів та діяльність підприємства в цілому у найближчій перспективі. Для цього учасники групи з поліпшення розглядають модель бізнес-процесів «Як є», здійснюють пошук причин виникнення «вузьких місць» та недоліків функціонування, формулюють рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та будують модель «Як буде». Моделювання нової моделі потребує розробки плану заходів по впровадженню змін в існуючі процеси підприємства, визначаються способи, послідовність змін, розробляються нові регламенти і стандарти, технології виконання робіт і операцій, здійснюється навчання співробітників та керівників. В завершенні даного етапу виконується процедура узгодження, коригування та затвердження нової моделі бізнес-процесів.

Оцінка ефективності впровадження методу поліпшення передбачає визначення змін витратних та якісних характеристик бізнес-процесів. При необхідності пропонуються коригуючі заходи.

На останньому етапі процесу поліпшення розробляється система моніторингу бізнес-процесів для підтримки показників їх оцінки на належному рівні.

Поліпшення бізнес-процесів та формування їх нових моделей зумовлює удосконалення існуючої або розробку нової організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів. Оскільки може виникнути необхідність зміни кількості та складу організаційних одиниць, що беруть участь в реалізації бізнес-процесів, числа керівників та виконавців, перерозподілу обов'язків, формування нових посад або переміщення персоналу тощо.

6.2. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів

Процес поліпшення бізнес-процесів повинен відбуватися із застосуванням визначених методів, що дозволяють провести зміни з максимальною ефективністю. Їх порівняльна характеристика та практичний досвід доводять, що найбільш ефективними є реінжиніринг та бенчмаркінг. З цих причин цікавість щодо впровадження даних методів в наш час значно підвищилась. Разом з тим, підходи щодо їх практичної реалізації є недосконалими. Тому завдання розробки методичного забезпечення для впровадження реінжинірингу та бенчмаркінгу є актуальним.

На сьогодні найбільш прогресивним, радикальним і універсальним методом поліпшення бізнес-процесів є реінжиніринг. Процес реінжинірингу в загальному вигляді включає стадії системного аналізу і системного синтезу. У ході системного аналізу на основі дослідження недоліків існуючої системи формулюються потреби в новій організації бізнес-процесів, обирається напрямок і визначається економічна доцільність перепроєктування бізнес-процесів. На стадії системного синтезу вирішуються проектні задачі визначення конфігурації бізнес-процесів і архітектури, підтримуючої організаційної структури й інформаційної системи підприємства.

Відповідно розглянутим стадіям визначаються основні етапи реалізації даного методу. В загальному вигляді процес реінжинірингу виконується у наступному порядку (рис. 6.3): розробка образу майбутньої організації (побудова картини того, як варто розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей); аналіз існуючого бізнесу (дослідження організації й складання схем її функціонування в даний момент); розробка нового бізнесу (розробка нових й/або змінених процесів й підтримуючої їх інформаційної системи, тестування нових процесів); впровадження нового бізнесу.

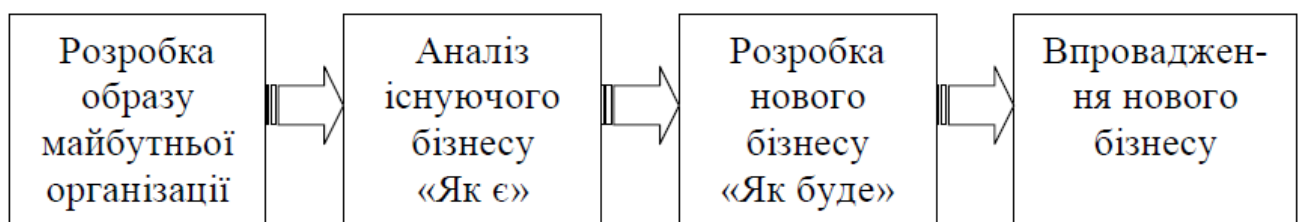


Рис. 6.3 – Етапи реалізації процесу реінжинірингу

На основі деталізації зазначених етапів та визначення основних робіт щодо їх реалізації розробляються відповідні моделі РБК. Однак, слід зазначити, що принципових відмітних ознак в існуючих моделях не спостерігається. Тому проаналізуємо стандартну деталізовану модель (рис. 6.4).

Відповідно представленій моделі **першим етапом РБП** є ідентифікація бізнес-процесів, який включає наступні види робіт: діагностика проблем; обґрунтування стратегії; визначення критичних факторів успіху; вибір видів діяльності для РБП; оформлення технічного завдання.

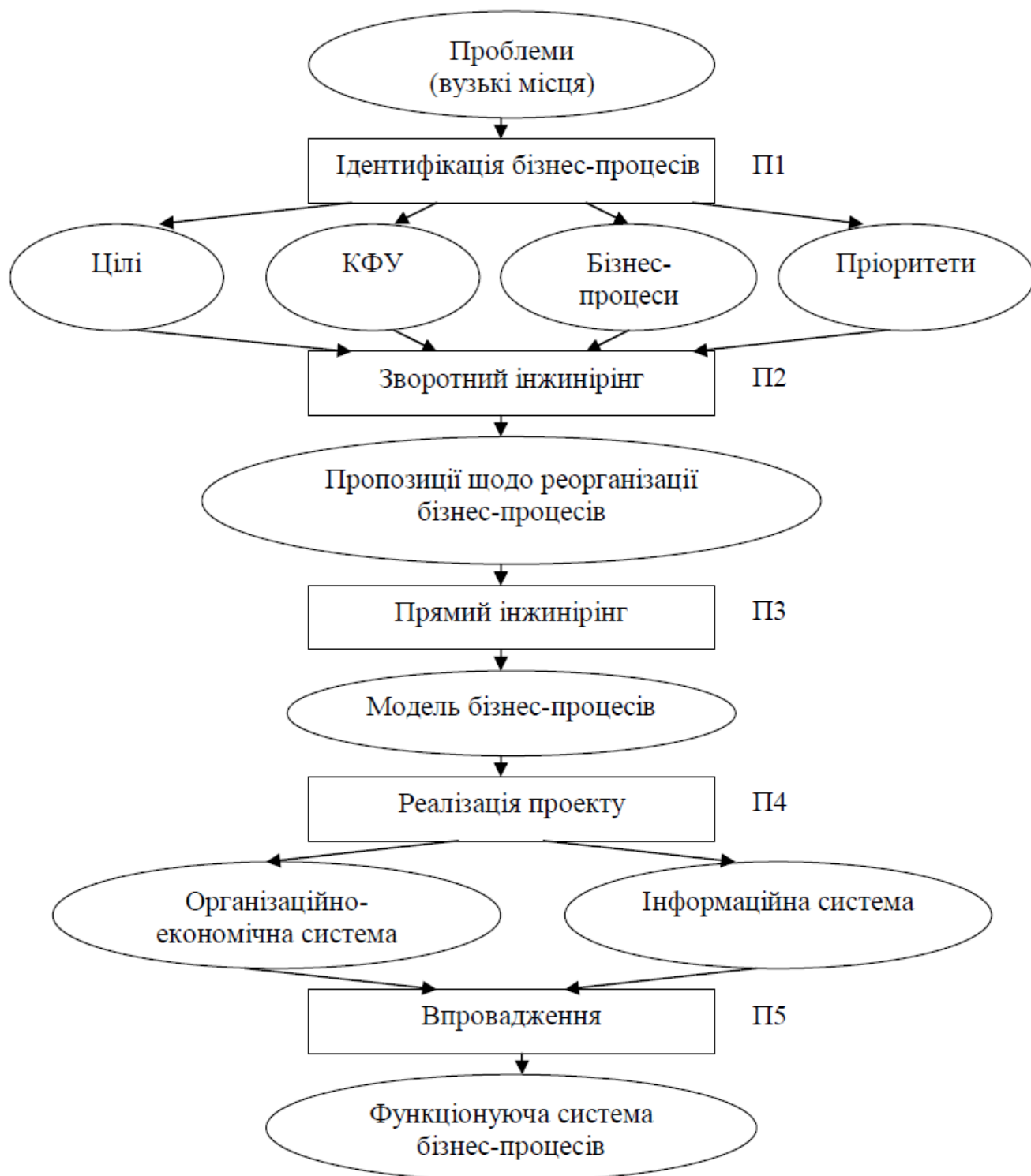


Рис. 6.4 – Технологічна мережа реінжинірінгу бізнес-процесів

Другим етапом РБП є зворотний інжинірінг, що полягає в дослідженні функціонуючих на підприємстві бізнес-процесів, діагностиці їх «вузьких місць», формуванні моделей та ланцюжків створення цінності, оцінці вартісних та якісних характеристик процесів та виборі процесів для реінжинірінгу.

Зворотній інжинірінг передбачає моделювання бізнес-процесів, що потребують реінжинірінгу, та їх оцінку за підпроцесами. Моделювання бізнес-процесів полягає у їх текстовому, графічному описі та документуванні.

Текстовий опис бізнес-процесів включає наступні характеристики: повне найменування процесу; мета процесу (необхідний або бажаний результат); власник процесу (особа, що відповідає за перспективне планування, ресурсне забезпечення та ефективність процесу); керівник процесу (особа, відповідальна за поточне планування і здійснення процесу); нормативи процесу (документація, що містить показники норм, відповідно до яких здійснюється процес); входи процесу (матеріальні і інформаційні потоки, що поступають зовні і потребують перетворення); виходи процесу (результати перетворень); ресурси (фінансові, технологічні, матеріальні, часові, трудові, інформаційні).

Текстовий опис процесу надання, наприклад, транспортної послуги представлено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Текстовий опис процесу надання транспортної послуги

Характеристика	Опис
Повне найменування	Процес надання транспортної послуги
Мета	Максимальне задоволення вимог споживача при мінімальних витратах
Власник	Заступник директора з менеджменту бізнес-процесів
Керівник	Керівник процесу надання транспортної послуги
Нормативи	Закони і нормативні акти в галузі автомобільного транспорту, розвитку дорожньої мережі, економічної політики, податкової та ліцензійної діяльності, стандарти серії ISO
Входи	Вимоги споживача, попит на перевезення, цілі підприємства
Виходи	Рівень задоволеності вимог споживач, задоволений попит в перевезеннях, досягнення цілей підприємства
Ресурси	Фінансові, технологічні, матеріальні, трудові, інформаційні

Графічний опис виконується за допомогою наступних дій: створення схеми зовнішнього середовища процесу (за допомогою структурного аналізу процесів (САП) та деталізація схем взаємодії процесів з підпроцесами більш низького рівня (методом IDEF0). Створення схеми зовнішнього середовища передбачає визначення: клієнтів, постачальників входи і виходи процесу. Процес позначається фігурою «круг», клієнти та постачальники – «прямокутник», входи і виходи – стрілками. Графічний опис процесу надання послуг транспортного підприємства представлено на рис. 6.5.

Деталізація схем взаємодії процесів з підпроцесами більш низького рівня здійснюється з використанням методу IDEF0.

Документування бізнес-процесу виконується за допомогою процедури, яка містить таблицю (карту) з основними його характеристиками та алгоритмом реалізації, що формується виходячи з даних декомпозиційної діаграми процесу.

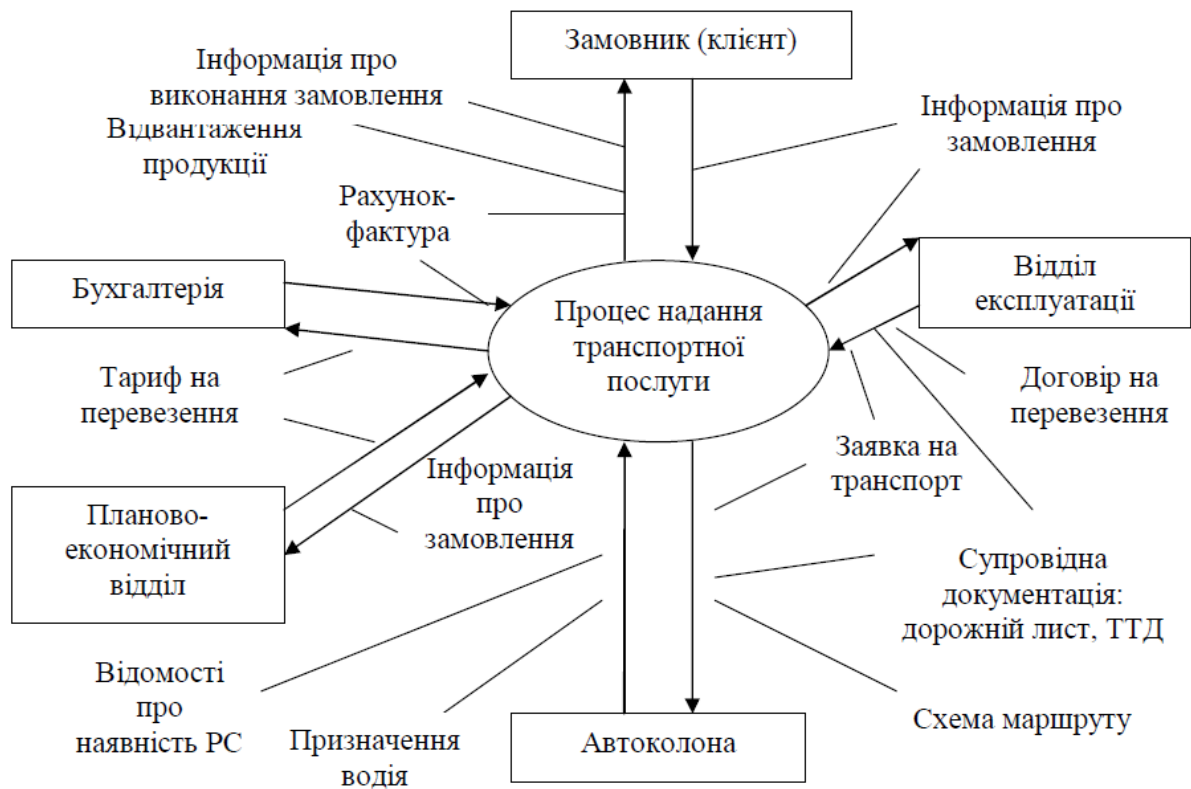


Рис. 6.5 – Схема зовнішнього середовища процесу надання транспортної послуги

Оцінка поточного функціонування бізнес-процесів передбачає системне оцінювання окремих процесів за параметрами важливість, якість та ефективність використання витрат.

Після виявлення «вузьких» місць реалізації бізнес-процесу необхідно обрати напрямки реінжинірингу, характеристика яких наведена в табл. 6.3.

Таблиця 6.3 – Напрямки реінжинірингу бізнес – процесів

Напрямок реінжинірингу	Характеристика
1	2
Горизонтальне стискання процесів	Об'єднання декількох процедур в одну, що дозволяє зменшити кількість помилок, число перевірок і управлінських впливів, мінімізувати число узгоджень.
Вертикальне стискання процесів	Прийняття виконавцями самостійних рішень (наділення співробітників більшими повноваженнями і підвищення їх ролі в роботі організації призводить до значної віддачі).
Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів	Створення тимчасових бригад для реалізації і управління бізнес-процесами. В результаті бізнес-процеси стають простішими, а окремі завдання виконавцям – складнішими, що призводить до певної зміни функцій менеджерів: від менеджера, що контролює, до менеджера-тренера.
Скорочення кількості управлінських впливів	Підпорядкування менеджеру-тренеру більшої кількості підлеглих, що значно скорочує кількість управлінських рівнів в ієрархічній структурі і зменшує її складність.

1	2
Збільшення лідерської ролі менеджера	Виконання ролі лідера менеджерами, що сприяє закріпленню переконань і цінностей виконавців, оскільки успішне виконання роботи в перепроєктованій організації в основному залежить від членів команди, а не від функціональних менеджерів.
Варіативність виконання технологічних процесів	Існування різних версій виконання процесів, що починаються з перевірного кроку для визначення найбільш прийнятної версії в конкретному випадку.
Використання централізованого і децентралізованого підходів	Можливість організацій діяти повністю автономно на рівні підрозділів завдяки сучасним технологіям, зберігаючи при цьому можливість використовувати централізовані дані.
Зменшення кількості входів процесів	Ліквідування виходів процесів, які не потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижуючи кількість проведених перевірок, які не додають споживчої цінності продукції (послугам).
Усунення зайвих або довгих потоків	Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу із включенням у нього паралельно виконуваних операцій, що дозволяє прискорити процес діяльності, усунути непотрібну та непродуктивну роботу.
Скорочення ресурсів для реалізації процесу	Скорочення якнайбільшої кількості ресурсів шляхом вивільнення працівників і сполучення різних функцій, у результаті чого певні підрозділи виводяться за межі процесу.
Делегування	Делегування повноважень від високооплачуваних співробітників до співробітників, що мають нижчий оклад; делегування процесів від робітників спеціальній інформаційній системі, що виконує поставлені завдання практично без витрат часу і ресурсів.

Кожен з напрямків реінжинірингу характеризується певними очікуваними перевагами від реалізації, необхідними витратами на впровадження та ефективністю. У зв'язку з цим актуальною задачею є порівняння альтернативних напрямків реінжинірингу та встановлення доцільності їх застосування. Вибір напрямку реінжинірингу бізнес-процесів пропонується здійснювати за допомогою методу теорії ігор. Для цього необхідно виявити фактори Z_1, Z_2, \dots, Z_k , що негативно впливають на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів, та їх дія проявляється у виникненні небажаних подій.

На *третьому етапі* здійснюється прямий інжиніринг у наступній послідовності: визначається об'єктивна структура нової організації бізнес-процесів; об'єкти і функції бізнес-процесів розподіляються по структурних підрозділах підприємства; встановлюються вимоги до інформаційної системи; визначаються необхідні капіталовкладення в реалізацію проекту.

В рамках етапу прямого інжинірингу виділяються наступні задачі: розробка технології нових процесів і систем; формулювання рішень (організаційних, технічних, технологічних і т.п.), що усувають основні втрати, які ліквідують поточні і можливі конфлікти в процесах; вибір нових технічних рішень; розробка вимог до систем підтримки; формулювання рекомендацій щодо впровадження нових бізнес-процесів.

Четвертий етап реалізації РБП передбачає розробку забезпечуючих підсистем, підтримуючих функціонування підприємства в нових умовах. Зміни

відбуваються в організаційно-економічній і інформаційній системах. До змін в організаційно-економічній системі належить: розробка організаційно-штатної структури, посадових інструкцій, системи матеріального стимулювання працівників; підготовка робочої документації. У частині створення нової інформаційної системи здійснюються: генерація, настроювання, програмування і налагодження програмних модулів; розробка і наповнення бази даних. Перед повним впровадженням проекту РБП проводиться тестування нових процесів на регіональному рівні. У результаті тестування виявляється час відповіді системи на подразник, час повернення системи в нормальний стан, здійснюється перевірка реакції користувачів і керівництва у критичній ситуації. Метою даного етапу є опис можливих проблем майбутніх процесів і систем, розробка пропозицій з коригування проекту реінжинірингу.

П'ятий етап РБП полягає у впровадженні проекту, тобто комплексному тестуванні розроблених компонентів проекту, навчанні персоналу і поетапному запровадженню в дію перепроєктованих бізнес-процесів.

6.3. Бенчмаркінг бізнес-процесів

Одним з найефективніших інструментів удосконалення діяльності, поряд з реінжинірингом, є бенчмаркінг, оскільки дає можливість поліпшити основні показники функціонування підприємств, ґрунтуючись на передовому досвіді підприємств-конкурентів, та удосконалити не тільки певні бізнес-процеси, але і виявити слабкі сторони функціонування підприємства в цілому.

Бенчмаркінг визначається як постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до підвищення продуктивності. Метою даного методу є генерація пропозицій з покращення діяльності. Бенчмаркінг є процесом постійного порівняння діяльності підприємства згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів (найкращих в даній галузі) чи компаній, успішних в певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства. При цьому порівняння з фірмами-конкурентами повинне відбуватись з урахуванням вимог споживачів.

Деякі автори визначають бенчмаркінг відповідно до об'єкту порівняння – стратегії, товарів, послуг, досвіду виробництва, бізнес-процесів тощо. Так, бенчмаркінг – це спосіб постійної оцінки стратегії і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу «від кращого до кращого». Отже, бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва найсерйозніших конкурентів або тих компаній, які є визнаними лідерами в своїх галузях. В свою чергу Б.Андерсен зосереджує увагу на необхідності порівняння бізнес-процесів підприємства для поліпшення діяльності і дає наступне визначення: «бенчмаркінг – це постійний вимір і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом ведучої організації для збору інформації, яка допоможе аналізованому підприємству визначити мету свого удосконалення і провести заходи з поліпшення роботи». При цьому авторами зазначається, що основою для порівняння є досвід фірм-конкурентів найкращих в галузі.

Отже з приведених визначень можна виділити наступне: бенчмаркінг – це процес удосконалення (безперервний пошук нових ідей, їх адаптація та використання на практиці), що передбачає розвиток у підприємства прагнення до безперервного поліпшення; метою бенчмаркінгу є поліпшення об'єкта порівняння, його основних показників; еталоном порівняння можуть виступати як підприємства-конкуренти, так і еталонні моделі аналізованої організації; обов'язковість врахування вимог споживачів при реалізації.

Таким чином, **бенчмаркінг бізнес-процесів** – це процес систематичного порівняння бізнес-процесів підприємства, з урахуванням вимог споживачів, з бізнес-процесами прямих конкурентів найкращих у галузі для проведення заходів з поліпшення основних показників їх функціонування.

В загальному вигляді процес реалізації бенчмаркінгу проходить декілька фаз: планування, пошук, спостереження, аналіз, адаптація (впровадження). В кожній фазі визначається певний перелік робіт.

Фаза планування передбачає визначення концепції проекту, встановлення об'єкту бенчмаркінгу, розробку опису проекту, визначення основних показників порівняння. **Фаза пошуку** полягає у визначенні партнера з бенчмаркінгу, плануванні проведення спостережень. **Фаза спостереження** відповідає за збір інформації про партнерів, розуміння і документування їх процесів за основними показниками. **Фаза аналізу** передбачає порівняння показників об'єкту бенчмаркінгу з показниками об'єкту підприємства-партнера, ідентифікація «вузьких місць» за показниками і визначення їх причин. **Фаза адаптації** полягає у виборі найкращого варіанту функціонування об'єкту, проектування майбутнього рівня виконання об'єкту, розробка плану заходів щодо впровадження нових практик реалізації об'єкту, впровадження заходів, повторна перевірка (утримання об'єкту на рівні кращого в галузі).

Аналіз визначених етапів реалізації бенчмаркінгу бізнес-процесів вказує на доцільність внесення певних коректив: по-перше, визначення основних показників порівняння слід здійснювати безпосередньо у фазі аналізу після вибору партнера з бенчмаркінгу; по-друге, необхідність об'єднання фази пошуку та фази спостереження, оскільки дані етапи відповідають за роботу з підприємствами партнерами; по-третє, ідентифікацію «вузьких місць», за логікою, слід здійснювати після вибору найкращого варіанту бізнес-процесу.

Таким чином, практичну реалізацію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємства доцільно здійснювати у наступній послідовності: встановлення об'єкту бенчмаркінгу; вибір підприємства-партнера; визначення основних показників та порівняння бізнес-процесів досліджуваного підприємства і бізнес-процесів підприємства-партнера; вибір найкращого варіанту реалізації бізнес-процесу; розробка рекомендацій щодо поліпшення бізнес-процесів. Склад необхідних робіт, які повинні бути виконані на кожному етапі, та порядок їх реалізації для впровадження проекту з бенчмаркінгу на підприємстві представлено у вигляді алгоритму (рис. В.1, додаток В).

Так, на *першому етапі* за результатами оцінки бізнес-процесів підприємства визначаються бізнес-процеси, що потребують бенчмаркінгу.

Такими процесами є ті, що мають ступінь важливості «важливий», «дуже важливий», значні відхилення за показниками якості (особливо за оцінкою зовнішніх споживачів) та незначні відхилення за коефіцієнтом ефективності використання витрат при неготовності підприємства до кардинальних змін та неможливості виділення коштів на процес поліпшення.

На *другому етапі* доцільно здійснювати вибір підприємства-партнера з бенчмаркінгу (Блоки 2-7). Основні критерії відбору слід розглядати з позиції підприємства-виробника (більш високий рівень досягнень підприємства) та з позиції споживача (очікування споживачів щодо результатів діяльності підприємства).

Вибір партнера з бенчмаркінгу пропонується виконувати у наступний спосіб:

1) Визначення підприємств, що є основними конкурентами аналізованого підприємства (Блок 2);

2) Встановлення основних показників порівняння, у якості яких можуть виступати якість послуг, тарифна політика, наявність пільг та знижок, орієнтація на якість, матеріально-технічна оснащеність, здатність конкурувати, професіоналізм персоналу, імідж підприємства, умови обслуговування тощо (Блок 3);

3) Визначення рівня встановлених показників від 1 до 10 (1- найгірше значення показника, 10-найліпше значення) шляхом експертного опитування спеціалістів підприємств (оцінка зусиль підприємств – Блок 4) і споживачів (оцінка очікувань споживачів – Блок 5);

4) Розрахунок середнього значення показників по кожному підприємству (Блок 6);

5) Формування графіку для наглядного представлення результатів, що розділений на 3 області: область завищеної оцінки або конкурентних переваг (реальна оцінка зусиль підприємства є вищою за нормативну оцінку очікувань клієнтів); область відповідних очікуванням результатів або адекватної оцінки (нормативна оцінка очікувань споживачів відповідає реальним зусиллям виробників щодо створення конкурентних переваг плюс/мінус неістотне відхилення); область ринкових недоліків або заниженої оцінки (реальна оцінка зусиль виробників нижча за нормативну оцінку очікувань клієнтів).

Основою для прийняття рішення про вибір підприємств-партнерів є дані областей конкурентних переваг та адекватної оцінки.

Виходячи з того, що оцінка очікувань споживачів залежить від зусиль підприємства, кожній з яких відповідає точка в двомірному просторі, то може бути визначена ділянка відповідності. Тобто така ділянка, що вказує на відповідність зусиль підприємства очікуванням споживачів.

Результати розрахунків представляються графічно (Блок 6) та на основі даних про відповідність зусиль підприємства та очікувань споживачів обирається партнер з бенчмаркінгу для аналізованого підприємства (Блок 7). При цьому необхідно враховувати можливість отримання інформації про основні показники функціонування бізнес-процесів підприємства-партнера.

Третій етап реалізації бенчмаркінгу полягає у визначенні основних показників та порівнянні бізнес-процесів підприємства і підприємства-партнера. Для цього пропонується скористатись методом аналізу ієрархій (MAI).

Метод аналізу ієрархій – це математична процедура для ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми. Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції завдання (проблеми) на більш прості складової частини й подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення, по парним порівнянням. Даний метод включає процедури: вироблення суджень, оцінку пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

Таким чином, за допомогою методу аналізу ієрархій необхідно визначити, по-перше, пріоритетність показників оцінки процесів, по-друге, пріоритетність процесів по кожному показнику. Основними показниками порівняння доцільно визначити коефіцієнт ефективності використання витрат та часткові показники якості функціонування процесів. Метод аналізу ієрархій використовується для визначення «еталонного» процесу як об'єкту порівняння.

На **четвертому етапі** відбувається вибір найкращого варіанту реалізації бізнес-процесу.

На **заключному етапі** здійснюється ідентифікація «вузьких місць» функціонування бізнес-процесів, визначення їх причин та розробка рекомендацій щодо можливих шляхів їх усунення.

Додаток А

Таблиця А.1 – Порівняльна характеристика методів поліпшення бізнес – процесів

Ознака порівняння	Методи поліпшення бізнес - процесів						
	FAST	Бенчмаркінг	Перепроєктування	Реінжиніринг	«Кайзен»	«6 сигм»	БМП
1	2	3	4	5	6	7	8
Концепція	Концентрація уваги групи на окремому процесі для поліпшення протягом наступних 90 днів	Реалізація найбільш вигідного (направленого на майбутнє) рішення	Удосконалення існуючого процесу, що сьогодні достатньо успішно працює	Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів організації при повному ігноруванні існуючих процесів і структури організації)	Постійне безперервне поліпшення бізнес - процесів за допомогою внутрішніх резервів шляхом зниження собівартості	Безперервне удосконалення бізнесу на базі використання циклу Шухарта – Демінга «Плануй – дій – перевіряй – впроваджуй»	Безперервне поліпшення шляхом постійної оптимізації існуючих процесів і оргструктур з урахуванням організаційних цілей і критеріїв ефективності
Об'єкт поліпшення	Заходи будь – якого рівня (починаючи з основних процесів до рівня заходів)	5 – 20% основних процесів	70 – 90% основних процесів	5 – 20% основних процесів	Процеси, пов'язані з виробництвом продукції (послуг) - переважно основні	Процеси, пов'язані з виробництвом продукції (послуг) - переважно основні	Основні і допоміжні процеси організації
Термін реалізації	1 – 2 дні (окрема одно- або дводенна зустріч)	4 – 6 місяців	80 – 100 днів	Більш ніж 6 місяців	Безперервне поліпшення (програма на 1 рік)	Безперервне поліпшення (програма на 3 -6 місяців)	Безперервне поліпшення

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Типові поліпшення	Зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 5 – 15%	Зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 20 – 50%	Зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 30 – 60%	Зниження витрат, тривалості циклу на 60 – 90% і рівня помилок на 40 – 70%	Зниження витрат на стадії виробництва та на стадії планування і розробок на 5%	Зниження дефектів продукції, що випускається; підвищення якості бізнес - процесів	Постійне і поступове поліпшення організаційної структури
Виконавці	Команда FAST	Команда Бенчмаркінгу	Команда з Поліпшення Процесу	Команда з Поліпшення Процесу	Всі співробітники компанії – від головного менеджера до робітника	Керівники всіх рівнів	Проектна група
Умови реалізації	Можливість залучення кваліфікованих і досвідчених фахівців для швидкого прийняття рішень	Наявність інформації про процеси кращих організацій	Використання у тому випадку, якщо поліпшення показників діяльності організації на 30 – 60 % зможе забезпечити їй конкурентні переваги; залучення передових ІТ	Використання інновацій і творчих здібностей команди; Залучення останніх досягнень в галузі механізації, автоматизації, інформаційних технологій	Організація командної роботи всіх співробітників підприємства для досягнення цільових значень витрат і собівартості	Ясність і узгодженість цілей, командна робота виконавців, прихильність підходу і активна участь в ньому	Використання сучасних інформаційних технологій і методології моделювання процесів

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Переваги та недоліки методів поліпшення бізнес – процесів підприємства

Метод поліпшення бізнес – процесів	Переваги	Недоліки
1	2	3
FAST (методика швидкого аналізу рішень)	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість застосування до заходів будь –якого рівня (починаючи з основних процесів до рівня певних заходів); - можливість прийняття швидких рішень в екстрених ситуаціях для організації; - метод не потребує залучення великої суми коштів та значних витрат часу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність комплексної оцінки (концентрація уваги тільки на одному процесі для його поліпшення); - прийняття рішень повинно бути реалізоване в короткий обмежений термін.
Бенчмаркінг	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка найбільш вигідного націленого на майбутнє рішення шляхом порівняльного аналізу існуючих процесів з процесами різних організацій, які виконують однакові або схожі операції; 	<ul style="list-style-type: none"> - Велика тривалість реалізації проектів; - можливість відсутності інформації про процеси «еталонних» організацій.
Перепроєктування	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на існуючі задачі і процеси, а також використання існуючих структур управління; - можливість фокусування на окремих частинах процесу; - використання передових розробок у галузі інформаційних технологій і комп'ютеризації для підтримки оптимального процесу; 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання тільки у тому випадку, якщо поліпшення показників діяльності організації на 30 – 60 % зможе забезпечити їй конкурентні переваги; - необхідність залучення додаткових коштів на впровадження.
Реінжинірінг	<ul style="list-style-type: none"> - Проведення реструктуризації процесів з точки зору обраних цілей, ефективності процесів і делегування відповідальності; - використання всіх можливостей, враховуючи останні досягнення в галузі механізації, автоматизації та інформаційних технологій; - кардинальна зміна парадигми і культури організації, стилю її менеджменту; - орієнтація на інновації і творчий потенціал Команди по Поліпшенню Процесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність довгострокової стратегічної направленості; - відсутність урахування ресурсів і вимог ринку при реструктуризації; - нестабільний перехідний період при впровадженні проектів щодо реорганізації процесів; - дороговизна та найбільший ступінь ризику серед усіх підходів, а також необхідність тривалого періоду часу для впровадження.

Продовження табл. Б.1

1	2	3
«Кайзен»	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярний контроль досягнення цілей по зниженню витрат і підвищенню продуктивності процесів; - залучення у процес поліпшення всіх співробітників компанії (від головного менеджера до робітника); 	<ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення бізнес – процесів тільки з точки зору поставленої кайзен – задачі (зниження собівартості) без урахування комплексності цілей підприємства та додаткових умов;
«6 сигм»	<ul style="list-style-type: none"> - Направленість на удосконалення організації на основі інтегрованого підходу, який об'єднує орієнтацію на процеси і більш повне використання людського фактору; - орієнтація на кінцевий фінансовий результат; - об'єднання інструментів удосконалення в єдину систему (підхід на основі циклу МАІС, обмеженість проектів у часі, ефективне використання відомих і дієвих методів за допомогою добре навчених команд). 	<ul style="list-style-type: none"> - Концепція ефективна тільки в компаніях з сильною директивною культурою (витрати до 60% часу на збір даних і звітності по проектам); - необхідність інвестування великої суми коштів на реалізацію проектів; - концепція не передбачає зміну культури організації і стилю її менеджменту; - концепція є скоріше інструментом оцінки, який не передбачає вирішення певних проблем організації.
Безперервний менеджмент процесів	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення властивості організації адаптуватись до умов конкурентного середовища, що постійно змінюється (можливість розробки програм поліпшення на перспективу); - урахування комплексної взаємодії цілей підприємства та додаткових умов (відсутність конфліктів між різними цілями процесів); - супровід комунікації і перетворення процесів з методичної точки зору (вибір інструментів управління процесами, планування та контроль їх впровадження); - відносна стабільність та контроль змін при впровадженні методології поліпшення бізнес - процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Концепція є скоріше інструментом менеджменту, що направлений на супровід впровадження процесів і постійне та поступове поліпшення організаційних структур (ігнорування необхідності поліпшення бізнес – процесів з точки зору зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок).

Додаток В

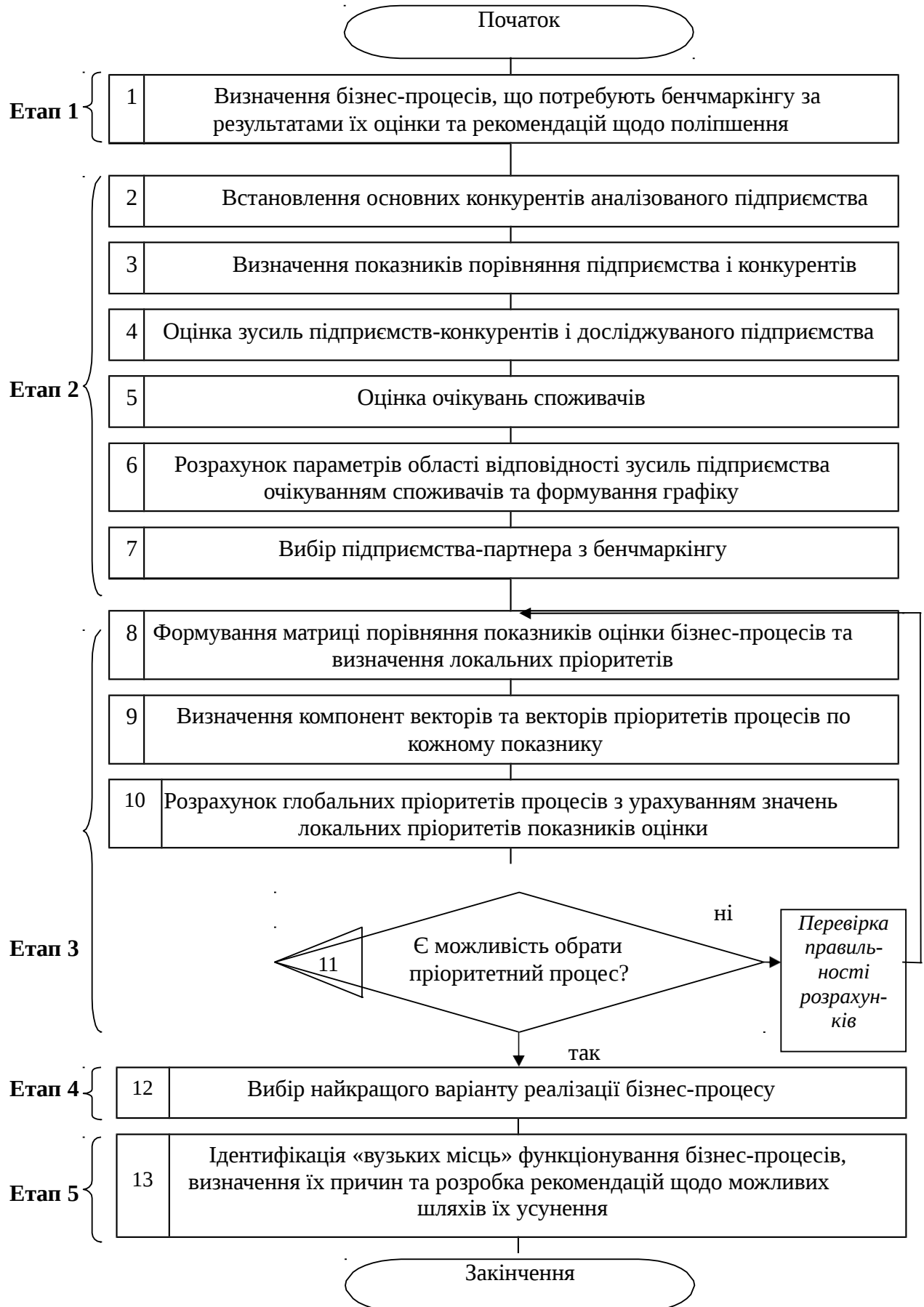


Рис. В.1 – Алгоритм реалізації бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємства