

2. Основні поняття реінжинірингу бізнес-процесів

2.1. Поняття бізнес-процесу

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов’язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача. Таке визначення базується на визначенні стандарту ISO 9000:2000 [2].

Бізнес-процес (БП) – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача (Майкл Хаммер, Джеймс Чампі) [36,37,45].

Бізнес-процес – це певна діяльність компанії (послідовність робіт), метою якої є перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти, послуги), що становлять цінність для клієнта. Ресурсами бізнес-процесів можуть бути матеріали, інформація, фінанси, персонал, устаткування, технологія, програмне забезпечення, інфраструктура тощо [9].

Схематично поняття бізнес-процесу можна представити таким чином [21]:



Рис. 2.1. Схема бізнес-процесу

Серед учасників процесу виділяють **постачальників процесу, виконавців процесу і клієнтів процесу**.

Клієнтом (споживачем) процесу називається суб’єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес), що використовує результати (виходи) процесу.

Постачальники і клієнти бізнес-процесу бувають зовнішніми і внутрішніми стосовно компанії.

Метою процесу є задоволення вимог клієнтів процесу. **Клієнти** можуть бути:

- 1) первинні – ті, які отримують первинний вихід;
- 2) вторинні – ті, які знаходяться поза процесом і отримують вторинний вихід;
- 3) непрямі – ті, які не отримують первинний вихід, але є наступними в ланцюжку його використання;
- 4) зовнішні – ті, які знаходяться поза даною організацією, але отримують вихід процесу;
- 5) споживачі – кінцеві користувачі виходу процесу.

Зовнішніми постачальниками або клієнтами бізнес-процесів можуть виступати:

- постачальники сировини, устаткування, послуг, які використовує компанія;
- покупці/споживачі продукції і послуг компанії;
- держава, податкові органи, банки та ін.

Внутрішніми постачальниками або клієнтами бізнес-процесів виступають підрозділи компанії або інші бізнес-процеси. Наприклад, внутрішнім клієнтом бізнес-процесу «Планування продажів» є виробництво або бізнес-процес «Планування виробництва».

Управління бізнес-процесами в компанії здійснюється через «власників» (рис. 2.2). **Власник бізнес-процесу** – це посадовець, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес. Власник управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результати і ефективність.

На рис. 2.3 видно, що потік робіт в організації має досить складну структуру. Значна частина роботи, що приносить результат і має цінність для клієнта, виконується на нижньому рівні – рівні виконавців. Проте, потік циркулює вгору-вниз у рамках кожної функціональної ланки: узгодження, затвердження документів, ухвалення рішень тощо. У процесі задіяні не тільки виконавці, але й керівники.

Процесом управління називається об'єктивно існуюча сукупність взаємопов'язаних цільових одиниць управлінської діяльності (залежно від масштабів аналізу – комплексів робіт, завдань, тощо), що має чітко позначений вхід і вихід і протікає в рамках інформаційних зв'язків, закріплених існуючою організаційною структурою.

Входи процесу – це ресурси, необхідні і достатні для реалізації процесу, тобто для отримання виходу.

Процесор – це сукупність підпроцесів, робіт, операцій, здійснюваних над входами для отримання виходів.

Виходи процесу – це результати реалізації процесу.

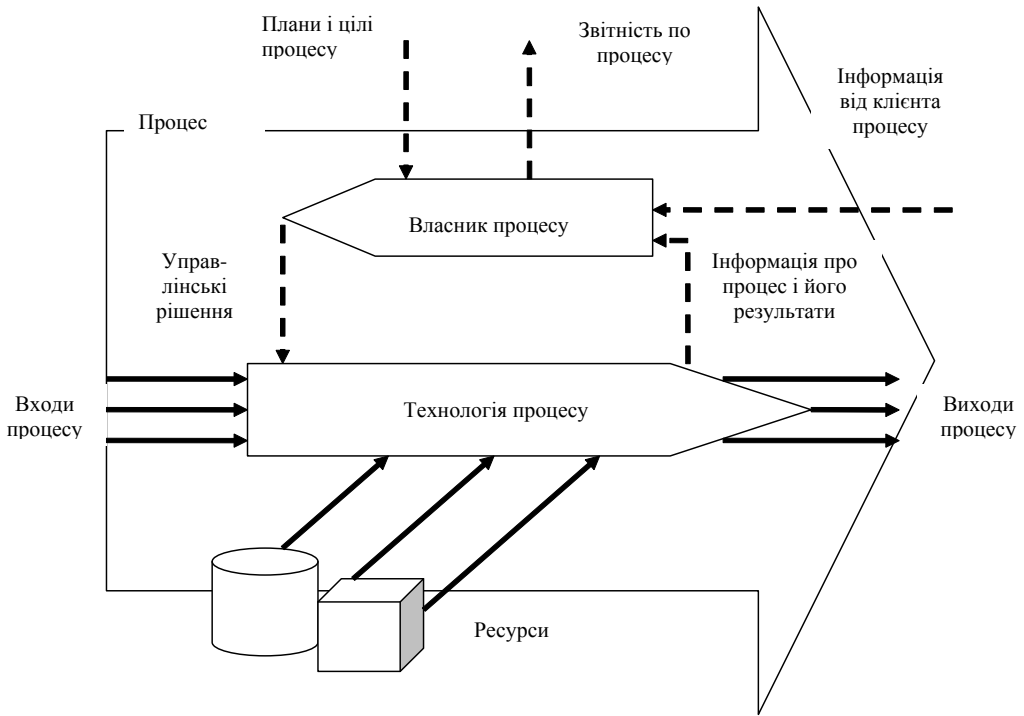


Рис. 2.2. Концептуальна схема управління процесом

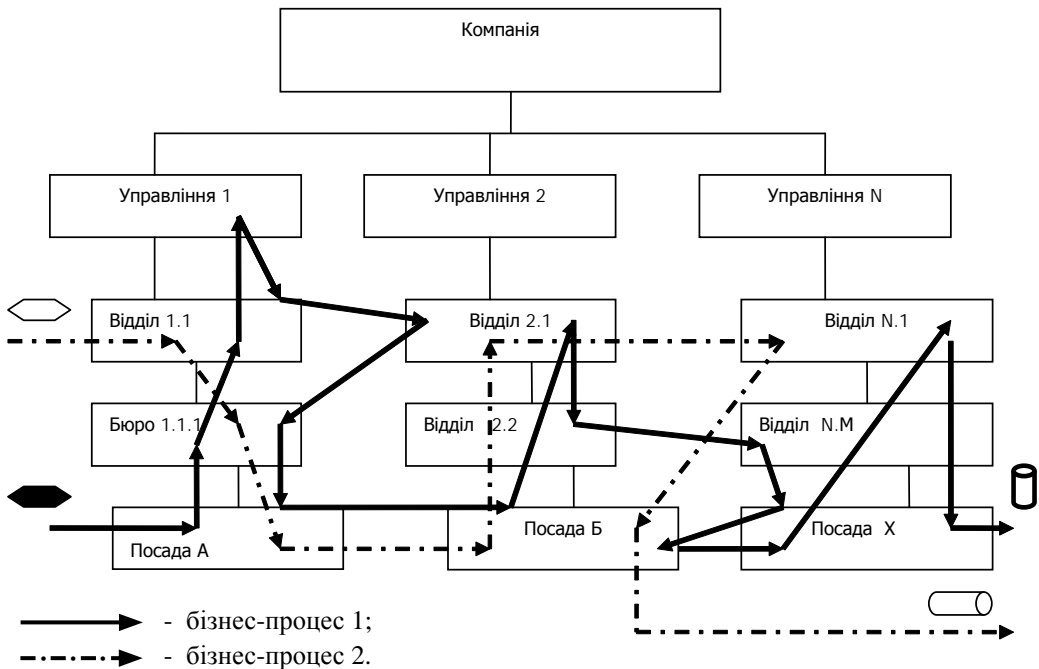


Рис. 2.3. Ланцюжки наскрізних процесів, що проходять через декілька підрозділів

Усі ці процеси взаємопов'язані між собою: виходи (результати) одних процесів є входами для інших.

При описі оточення бізнес-процесу необхідно його входи і виходи ділити на два типи: первинні і вторинні (табл. 2.1).

Первинний вхід – це вхід, який ініціює початок бізнес-процесу.

Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу.

При описі бізнес-процесу потрібно зробити акцент на опис первинних входів і показати їх. Вторинні входи можна не показувати. Вони будуть автоматично описані при подальшій деталізації процесу, оскільки на нижчому рівні знайдуться операції, для яких такі входи є первинними.

Первинним виходом називають такий вихід, заради якого процес існує (це прямий, запланований результат процесу).

Вторинний вихід – це побічний продукт процесу, що не є його головною метою.

Таблиця 2.1

Характеристики первинних і вторинних входів і виходів бізнес-процесу

Елемент	Визначення і характеристики
Первинний вихід	основний результат, заради якого існує бізнес-процес; визначається метою, призначенням бізнес-процесу
Вторинний вихід	побічний продукт бізнес-процесу, який може бути затребуваний вторинними клієнтами; не є основною метою бізнес-процесу
Первинний вхід	потік об'єктів, що ініціює «запуск» бізнес-процесу – замовлення клієнта, план закупівель тощо
Вторинний вхід	потоки об'єктів, що забезпечують нормальне протікання бізнес-процесу, – стандарти, правила, механізми виконання дій, устаткування та ін.

Такий інструментарій первинності-вторинності можна використовувати для того, щоб спростити, прискорити і підвищити якість робіт з опису і оптимізації діяльності компанії. Правило його використання полягає в наступному. При описі оточення бізнес-процесу потрібно зробити акцент на описі його первинних входів і виходів. Вторинні входи і виходи потрібно описувати на детальнішому рівні, коли знайдуться підпроцеси, для яких ці входи і виходи стануть первинними.

Схематична модель процесу з використанням входів і виходів різних видів представлена на рис. 2.4.

Аналіз процесів управління починається з виявлення процесів, а виявлення процесів, відповідно, починається з визначення меж процесів. **Межами** процесу є входи і виходи процесу (рис. 2.4). При цьому первин-

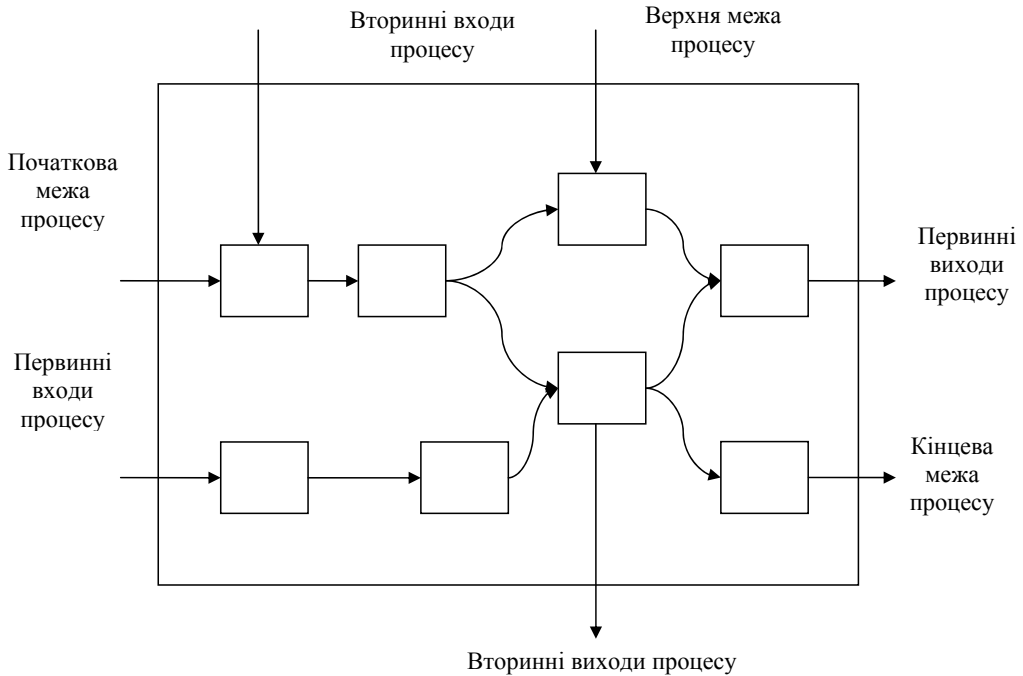


Рис. 2.4. Модель процесу

ні входи утворюють *початкову межу процесу*, *вторинні входи* – *верхню межу*, *первинні виходи* – *кінцеву межу процесу* і *вторинні виходи* – *нижню межу процесу*.

Визначення меж процесу управління є не простим завданням. Для того щоб виявити об'єктивно існуючий процес, а не довільно згруповані роботи, необхідно розуміння основної мети процесу і технології його реалізації.

Кожен ключовий бізнес-процес повинен мати свою команду, що складається зі співробітників (звичайно, не всіх), залучених до виконання такого процесу, і які мають конкретні ролі, обов'язки і відповідальність. Основною функцією такої команди є постійне поліпшення «свого» процесу і забезпечення його виконання відповідно до розроблених методик [22].

У складі команди зазвичай прийнято виділяти шість рольових позицій (табл. 2.2).

Кожна з ролей має певні критерії відбору кандидатів, представлені в табл. 2.3.

Слід вказати ще один важливий захід, який зазвичай починається одночасно зі створенням команди. Це методичне забезпечення діяльності із поліпшення бізнес-процесів управління проектом, яке включає:

- вибір адекватних методів і засобів удосконалення процесів;
- вибір комунікативних методів і засобів розв'язання складних проблем;

Склад команди бізнес-процесу

Роль у команді	Функції
Власник процесу	Відповідає за хід і результати процесу в цілому, а оскільки процеси «пронизують» всю організацію, то таке формулювання припускає відповідальність за роботу різних структурних підрозділів
Лідер команди	Організовує діяльність із реорганізації процесу, заходів, розроблених або задуманих Власником процесу
Комунікатор	Спостерігає за роботою команди в аспекті взаємодії членів команди між собою і з іншими співробітниками. Організовує інтелектуальні процеси аналізу проблем і генерації рішень. Готує робочі зустрічі, навчає членів команди різних методів вирішення складних завдань і взаємодії з іншими людьми, аналізує робочі матеріали і ухвалені рішення
Учасник команди	Є членом команди і здійснює всю практичну роботу з удосконалення процесу. Отримує підтримку і методичне забезпечення від Консультанта і Комунікатора, його обов'язок – разом із своїм Лідером використовувати всі наявні ресурси для поліпшення процесу. Серед Учасників команди прийнято виділяти ролі: Голови, Навігатора, Генератора ідей, Спостерігача, Працівника-виконавця, Постачальника, Колективіста-мироотворця, Людини, що розставляє крапки над «і»
Консультант	Надає свої знання іншим учасникам команди. Консультант може бути як зовнішнім (зі сторонньої організації), так і внутрішнім (із компанії, що працює над удосконаленням процесів). Консультанти-експерти використовують свої знання про той або інший предмет, щоб пояснити команді, що потрібно робити і впроваджувати свої пропозиції. Консультанти щодо процесу за допомогою педагогічних, розвивальних і комунікативних прийомів «витагають» відповіді зі співробітників і забезпечують їм необхідну підтримку при впровадженні
Координатор	Відповідає за злагоджену роботу всіх учасників, забезпечення необхідної підтримки команди з боку інших співробітників, необхідний зв'язок з іншими командами з удосконалення процесів, збір і зберігання потенційно корисної інформації

- вибір необхідного програмного забезпечення;
- навчання учасників команди необхідних методів і засобів.

Критерії відбору кандидатів на ролі в команді процесу

Роль у команді	Критерії відбору
Власник процесу	Знання бізнес-процесу Можливість впливати на людей і сприяти змінам Комунікативні здібності Ентузіазм щодо своїх нових обов'язків
Лідер команди	Старанність і професіоналізм Знання процесу Активний інтерес до роботи
Комунікатор	Незалученість у досліджуваний процес Комунікативність
Учасники команди	Старанність і професіоналізм Залученість у процес
Консультант	Психологічна сумісність із командою Високий рівень знань
Координатор	Адміністративні здібності Розуміння організації і її цілей

2.2. Необхідність і цілі реінжинірингу бізнес-процесів

У зв'язку з масовим поширенням концепції менеджменту, орієнтованих на процес, – Just-IN-Time Manufacturing (виробництво «саме вчасно»), Total Quality Management (глобальне управління якістю) і Business Process Reengineering (реінжиніринг бізнес-процесів) – можна зробити висновок, що діяльність складає єдиний процес. Відтак, покращуючи його складові елементи, можна досягти значних переваг у конкуренції (рис. 2.5).

Необхідність застосування процесного підходу в організації викликана сучасними особливостями бізнесу [12]:

1. Клієнти в цивілізованому світі взяли в свої руки контроль на ринку під гаслом: «Більше не залишилося поняття «клієнт взагалі», тепер є тільки «саме цей клієнт».

2. У клієнтів сформувалися нові очікування щодо пропонованих їм товарів і послуг. Кожен окремих клієнт потребує продукції, яка:

- адаптована і конфігурована таким чином, щоб задовольняти певні потреби цього клієнта;
- постачається способом, найбільш відповідним для клієнта;

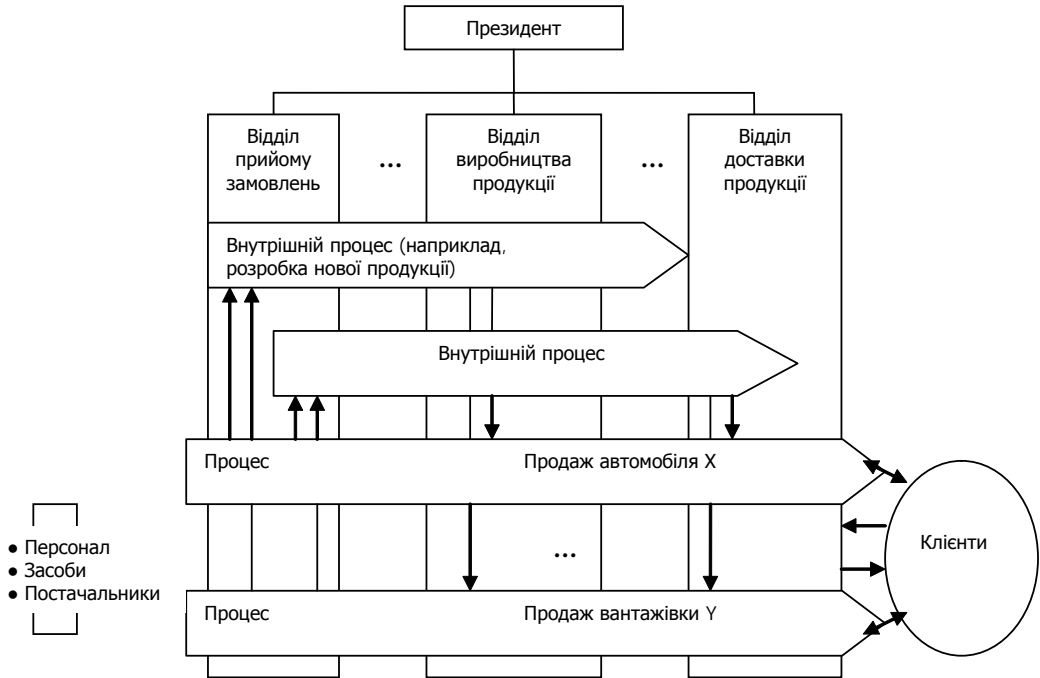


Рис. 2.5. Процеси і традиційна структура компанії

– надходить тільки тоді, коли клієнт хоче її отримати.

3. У сучасному світовому ринку конкуренція присутня всюди. Товари, що цікавлять клієнтів, уже перестали бути локальними і виробляються по всьому світу. Фірма не може поступатися ні в чому своїм конкурентам, незалежно від того, де вони знаходяться.

Інжиніринг бізнесу – це набір прийомів і методів, які компанія використовує для проектування бізнесу відповідно до своїх цілей. Необхідність проведення інжинірингу можна пояснити таким чином. Найбільш фундаментальна рушійна сила кожної компанії – потреба поліпшення свого фінансового становища. Іншими словами, компанія повинна «робити гроші».

Інжиніринг бізнесу – це сукупність методик, використовуваних для проектування бізнесу, що задовольняє поставленим цілям компанії. Ці методики включають:

- 1) покрокові процедури для проектування бізнесу;
- 2) систему позначень (мову), що описує проектування бізнесу;
- 3) евристичні і прагматичні рішення, що дозволяють виміряти ступінь відповідності спроектованого бізнесу поставленим цілям.

Інжиніринг бізнесу направлений на організацію комерційного підприємства на конкурентоздатній основі.

Реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність [33].

Родоначальник терміна «реінжиніринг» і співавтор Джеймса Чампі Майкл Хаммер за підсумками свого восьмирічного досвіду роботи з величезною кількістю компаній, що займаються реінжинірингом бізнес-процесів, написав керівництво «The reengineering revolution» (Harper Collins Publisher, 1995). У цьому керівництві автор підкреслює, що останніми роками термін «реінжиніринг» використовується неправильно, більше того, ним часто зловживають. Неправильне використання терміна, зокрема використання його для назви проектів, які не є реінжинірингом, призводить до появи великої кількості прикладів «невдач». «Невдач» не в сенсі повного провалу, а в сенсі невідповідності очікуваних і отриманих результатів. Тому в керівництві він ще раз дає визначення реінжинірингу і наводить розгорнене пояснення всіх його ключових слів.

За М. Хаммером, «реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи». Це визначення містить ключові слова: фундаментальний, радикальний, перепроєктування, різкий (стрибкоподібний) і процес (найбільш важливе слово) [36,37,45].

Ключове слово: фундаментальний.

На початковій фазі реінжинірингу необхідно відповісти на наступні фундаментальні питання про діяльність компанії:

1. Чому компанія робить те, що вона робить?
2. Чому компанія робить це (те, що вона робить) у такий спосіб?
3. Якою хоче стати компанія?

Відповідаючи на ці питання, фахівці повинні виявити і переосмислити правила і припущення (часто явно не виражені), покладені в основу поточного способу ведення бізнесу. Часто ці правила виявляються застарілими, помилковими або недоречними.

Реінжиніринг нічого не приймає на віру. Реінжиніринг не починається з припущень або чого-небудь заданого. Проводячи реінжиніринг, треба так формулювати завдання, щоб в них неявно не містилося припущення про процес. Так, наприклад, завдання «Як ефективніше виконати перевірку призначеного для користувача кредиту?» містить припущення, що треба здійснювати перевірку кредиту. Хоча здебільшого ціна перевірки може перевищувати втрати, які є наслідком відсутності перевірки. Отже, реінжиніринг починається з того, *що* компанія робить, *як* вона це робить, і потім концентрується на тому, *що повинно бути*.

Ключове слово: радикальний.

Радикальне перепроєктування означає таке перепроєктування, що зачіпає суть (корінь) явищ, а не поверхові зміни, тобто в ході радикального перепроєктування відкидаються всі існуючі структури і процедури і про-

понується абсолютно новий спосіб виконання роботи. Отже, реінжиніринг – це винахід, а не поліпшення, збільшення або модифікація.

Ключове слово: *перепроєктування*.

Реінжиніринг – це процес проєктування того, як робота повинна бути виконана. Ми звикли до того, що проєктування застосовне тільки до продуктів. Проте реінжиніринг базується на передумові, що проєктування процесу, тобто того, як повинна бути виконана робота, – виключно важливе. Співробітники можуть бути розумними, меткими, здібними, добре підготовленими, сильно мотивовані і стимульовані до роботи. Однак, якщо робота, яку вони роблять, недостатньо продумана і спроектована, вона не буде добре виконана. Стартова точка успіху організації – добре спроектовані процеси.

Ключове слово: *різкий (стрибокподібний)*.

Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності компанії на 10–20%.

Під бізнес-реінжинірингом розумітимемо широкий підхід, що включає здійснення змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів та ін.). У загальний реінжиніринг включається і реінжиніринг підприємства як такого, і поступове вдосконалення процесів [14].

Цілі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) в багато чому, хоч і не повністю, поєднуються з цілями, які ставить Е. Демінг в управлінні якістю (TQM). Нагадаємо їх:

- постійне підвищення якості продуктів і послуг;
- організація робіт для цього трансформується і динамічно удосконалюється;
- критерії якості виходять від споживача;
- у центр уваги ставиться не числовий показник результату тієї або іншої виробничої функції або діяльності, а якість процесу її виконання;
- досліджуються й усуваються недоліки виробничої системи, а не окремих працівників.

У РБП на перший план виведено нові цілі і методи, що диктуються новою ситуацією в світі:

- різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- різке зниження числа працівників і інших витрат на виконання функцій;
- глобалізація бізнесу: робота з клієнтами і партнерами в будь-якій точці світу;
- робота з клієнтом у режимі 24*360;

- робота на майбутнє клієнта;
- опора на зростання мобільності персоналу;
- прискорене просування нових технологій;
- розвиток інформаційного суспільства.

Проведення реінжинірингу доцільно тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії шляхом заміни старих методів управління на нові.

Можна виділити три типи компаній, для яких застосування реінжинірингу необхідне і доцільне [34]:

- компанії, що знаходяться на межі краху у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вище, ніж у конкурентів і (або) якість товарів (сервіс) помітна нижче, ніж у конкурентів. У цих компаній немає вибору: якщо вони не зроблять рішучих кроків, то неминуче розоряться;

- компанії, що не знаходяться на нинішній момент у скрутному становищі, але керівництво компаній передбачає неминучість виникнення труднощів, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів;

- компанії, що не мають проблем ні зараз, ні в найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, що проводять агресивну політику. Вони не задовольняються поточним станом і за допомогою реінжинірингу хочуть досягти кращого.

Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багато раз до того часу, поки більшість процесів компанії не будуть повністю перепроєктовані. Робота, таким чином, поділяється на фази, кожна з яких має чітко визначену мету. Найбільш важлива мета – досягти істотних покращань у роботі компанії, вимірюваних у критичних параметрах процесів.

У рамках загального напряму процесно-орієнтованого підходу до управління можна виділити наступні методики і методології, направлені на поліпшення процесів:

- загальне управління якістю – TQM (Total Quality Management);
- постійне поліпшення процесів – CPI (Continious Process Improvement);
- удосконалення бізнес-процесів – BPI (Bisness Process Improvement);
- реінжиніринг бізнес-процесів – BPR (Bisness Process Reengineering).

Перші три підходи можна об'єднати під назвою «еволюційне поліпшення процесів» і визначити їх як сукупність методик й інструментальних засобів, направлених на ідентифікацію процесів, їх взаємозв'язки, ключові характеристики і організацію роботи щодо їх поступового поліпшення.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це «революційна зміна процесів», що відбувається з використанням сучасних інформаційно-телекомукаційних технологій [41].

Використання тих або інших підходів залежить від цілей, які ставить

перед собою керівництво проекту або підприємства, що реалізовує проєкт (проєкти), від наявних ресурсів і чинників зовнішнього оточення. Так, якщо організація має в своєму розпорядженні великі ресурси (причому не тільки фінансові, але й кадрові) в області нових сучасних технологій, то доцільно використовувати реінжиніринг бізнес-процесів. У разі серйозних обмежень у цій області або відсутності необхідності кардинальної перебудови бізнес-логіки, ефективніше застосовувати «еволюційні підходи». При цьому існує можливість комбінованого використання як еволюційних, так і революційних методів поліпшення бізнес-процесів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз еволюційних і революційних підходів

Назва параметра	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чиста дошка»
Частота змін	Безперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу-вгору	Згори-вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основний засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

2.3. Критерії ефективності організації бізнес-процесів

Можна виділити наступні *характеристики процесу* [21,22]:

- результативність – ступінь відповідності виходів процесу потребам і очікуванням клієнтів;
- ефективність – ступінь мінімізації використання ресурсів (і усунення відходів), необхідних для забезпечення необхідної результативності;
- адаптивність – властивість процесу задовольняти майбутні справжні вимоги клієнтів, що постійно змінюються, і специфічні.

Для визначення результативності процесу необхідно:

- виявити і чітко визначити існуючі потреби і очікування клієнтів;
- описати певні потреби і очікування клієнтів;
- визначити методи і засоби отримання інформації, що характеризує потреби і очікування клієнтів і ступінь відповідності їм виходів процесу;

- провести збір і аналіз інформації.

Зазвичай потреби і очікування клієнтів щодо продукції процесів стосуються наступних *аспектів*:

- зовнішній вигляд продукції;
- дотримання термінів;
- продуктивність продукції;
- надійність;
- зручність використання;
- довговічність;
- експлуатаційні витрати;
- адаптивність продукції;
- рівень технічної підтримки та ін.

При цьому слід розрізняти потреби і очікування. *Потреба* зазвичай встановлює мінімальний стандарт, прийнятний для клієнта. *Очікування* є вищі за вимоги до продукту процесу, але менш жорсткі для їх дотримання. Потреби конкретніші, очікування менш чіткі й більш загальні.

Вимірні поняття, що описують виявлені потреби й очікування, повинні:

- дозволяти оцінювати вихід процесу до того, як він переданий клієнтові;
- дозволяти документувати їх у специфікаціях і технічних умовах, необхідних для роботи виконавця процесу;
- бути узгоджені між клієнтом і виконавцем процесу.

Як приклади вимірників можна навести:

- для зовнішнього вигляду продукції – оцінка в балах;
- для дотримання термінів – відхилення від запланованих термінів;
- продуктивність – в натуральних показниках за одиницю часу та інше;
- тривалість процесу;
- тривалість очікувань усередині процесу відносно загальної тривалості процесу;
- вартість ресурсів на одиницю виходу процесу;
- відношення реально доданої вартості до загальної вартості процесу;
- витрати на низьку якість на одиницю виходу процесу.

Тимчасові характеристики процесу, такі як тривалість виконання окремих процедур, тривалість взаємодії процедур і тривалість усього процесу можуть бути отримані за допомогою наступних заходів:

- вимірювання на контрольних точках;
- проведення контрольованих експериментів;
- вивчення існуючих звітних даних щодо процесу;
- аналітичний підхід.

При аналізі слід особливо відзначити такі проблемні зони:

- періоди вимушеного очікування;

- підвищена порівняно з іншими роботами процесу тривалість виконання процедури.

Показники *процесу*:

1. Показники продукту.

Функціональні показники, характеристики надійності, показники безпеки, наявність додаткових послуг.

2. Показники ефективності процесу.

Показники витрат ресурсів (часу, матеріальні), витрати на брак, витрати на навчання, підготовку, підвищення кваліфікації і атестацію персоналу, ефективність використання ресурсів на одиницю продукції (коефіцієнти використання устаткування, ресурсів, сировини, матеріалів, часу на проведення одиниці робіт або послуг).

3. Показники задоволеності клієнта – їх можна отримати анкетуванням клієнтів, замовників і кінцевих споживачів.

Показники *бізнес-процесу*:

1. Якісні:

- суб'єктивні оцінки керівників;

- суб'єктивні оцінки експертів;

- інші суб'єктивні оцінки.

2. Кількісні:

2.1. Абсолютні:

- показники часу виконання (середній час виконання процесу в цілому, середній час простоїв, середній час виконання окремих функцій процесу);

- технічні показники (кількість функцій процесу, що виконуються на робочих місцях, чисельність персоналу процесу, зокрема керівників і фахівців, кількість транзакцій за період, кількість автоматизованих робочих місць);

- показники вартості (вартість процесу в цілому, показники вартості процесу (витрати на оплату праці виконавців, амортизація устаткування і нематеріальних активів, витрати на тепло- і енергоносії, витрати на зв'язок, витрати на отримання інформації, витрати на підвищення кваліфікації виконавців), показники вартості продуктів процесу (вартість сировини і матеріалів, витрати на оплату праці, амортизація устаткування));

- показники якості процесу (ступінь дефектності продукції процесу, кількість повернень і рекламаций на продукцію процесу, збереження готової продукції, кількість позаштатних ситуацій, що потребували оперативного втручання керівництва вищого рівня, здатність процесу швидко адаптуватися до вимог замовника, що змінюються, здатність процесу зберігати свої параметри при зміні зовнішніх умов, керованість процесу, здатність процесу до поліпшень).

2.2. Відносні:

2.2.1. Тимчасові:

- план-факт (плановий/фактичний час виконання процесу, плановий/фактичний час функції);
- порівняння з іншим процесом (середній час виконання процесу/в конкурента; час обслуговування, необхідний клієнту/фактичний час обслуговування клієнта);
- питомі (час виконання процесу/чисельність персоналу процесу; час виконання процесу/кількість функцій процесу).

2.2.2. Вартісні:

- планова вартість процесу/фактична вартість процесу, планові витрати на ресурс, планове скорочення витрат на процес, планові витрати на ремонт;
- вартість процесу/в конкурента, величина оплати персоналу процесу/в конкурента;
- рентабельність процесу = прибуток з процесу/вартість процесу, рентабельність оборотних активів процесу = прибуток з процесу/обсяг використуваних оборотних активів, вироблення на 1 співробітника = обсяг продукції процесу/чисельність співробітників, фондвіддача процесу = обсяг продукції/величина основних фондів, оборотність оборотних активів процесу = величина вигоди/середні залишки оборотних активів процесу, частка накладних витрат = величина накладних витрат/вартість процесу.

2.2.3. Технічні:

- планова кількість простоїв, планова кількість транзакцій;
- чисельність персоналу процесу/конкурента, кількість автоматизованих робочих місць процесу/в конкурента;
- ступінь завантаження персоналу = загальний час роботи з виконання функцій процесу/загальний робочий час усіх співробітників, ступінь автоматизації = кількість автоматизованих функцій процесу/загальна кількість функцій процесу, величина офісної площі на 1 співробітника, кількість персональних комп'ютерів на 1 співробітника.

2.2.4. Якості:

- плановий ступінь дефектності, планова кількість скарг клієнтів процесу, планова кількість повернень продукції, кількість позаштатних ситуацій за звітний період/за попередній період;
- ступінь дефектності продукції процесу /в конкурента;
- наявність реклаमाцій процесу/в конкурента;
- кількість скарг/загальна кількість клієнтів.

Приклади визначення показників бізнес-процесів показані на рис. 2.6–2.7.

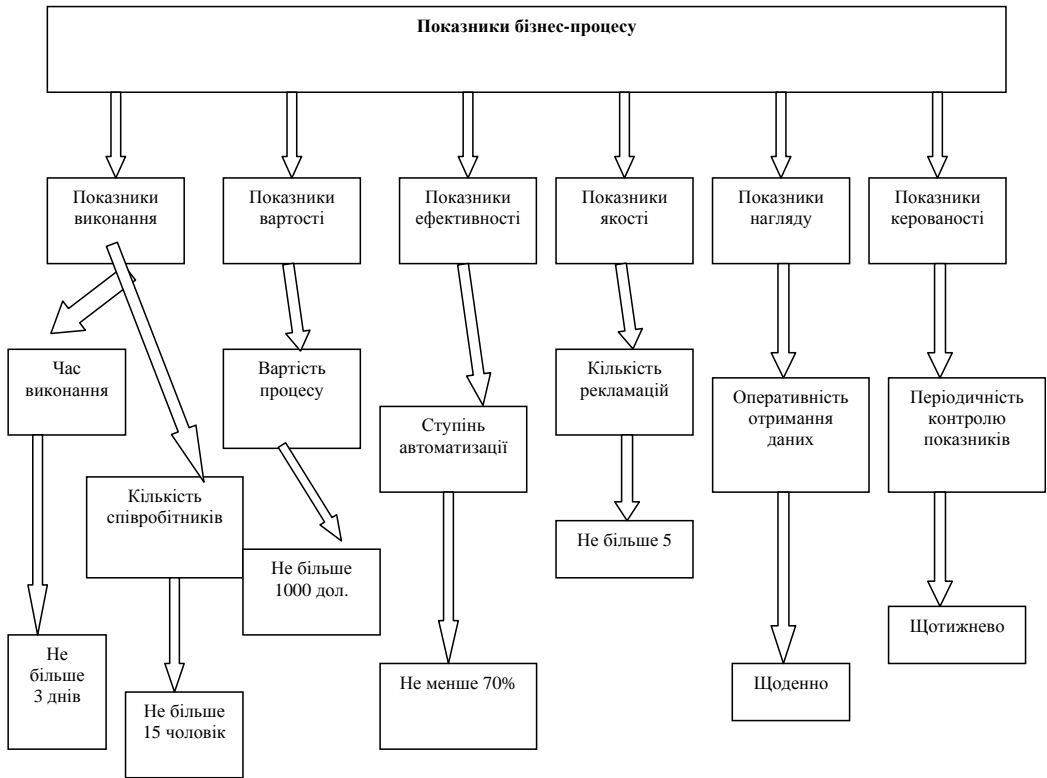


Рис. 2.6. Приклад дерева показників бізнес-процесу

2.4. Умови успіху реінжинірингу бізнес-процесів

1. Роль старших менеджерів

Членам команди реінжинірингу потрібна видима підтримка і вказівки. РБП – це радикальні зміни, яких ще ніколи не було в організації. Відтак команді реінжинірингу потрібні постійні запевнення старших менеджерів, що вони визнають не тільки обсяг змін, але і їх внутрішню суть і готові подолати всі труднощі й підтримувати проект до кінця. Деяким командам, крім того, потрібне регулярне підбадьорювання згори, особливо на ранніх стадіях, щоб вони мислили творчо і не обмежували себе в чому-небудь.

Оскільки зміни можуть бути великими, старші менеджери повинні бути готові до них, і, наскільки це можливо, управляти ними в ході проекту. Зміни, які іноді відбуваються в процесі РБП, можуть стати для старших менеджерів, не кажучи вже про інших, проте саме на плечах старших менеджерів лежить відповідальність вирішити, що організація хоче отримати від РБП і якою організацією вона хоче себе бачити після завершення

Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів

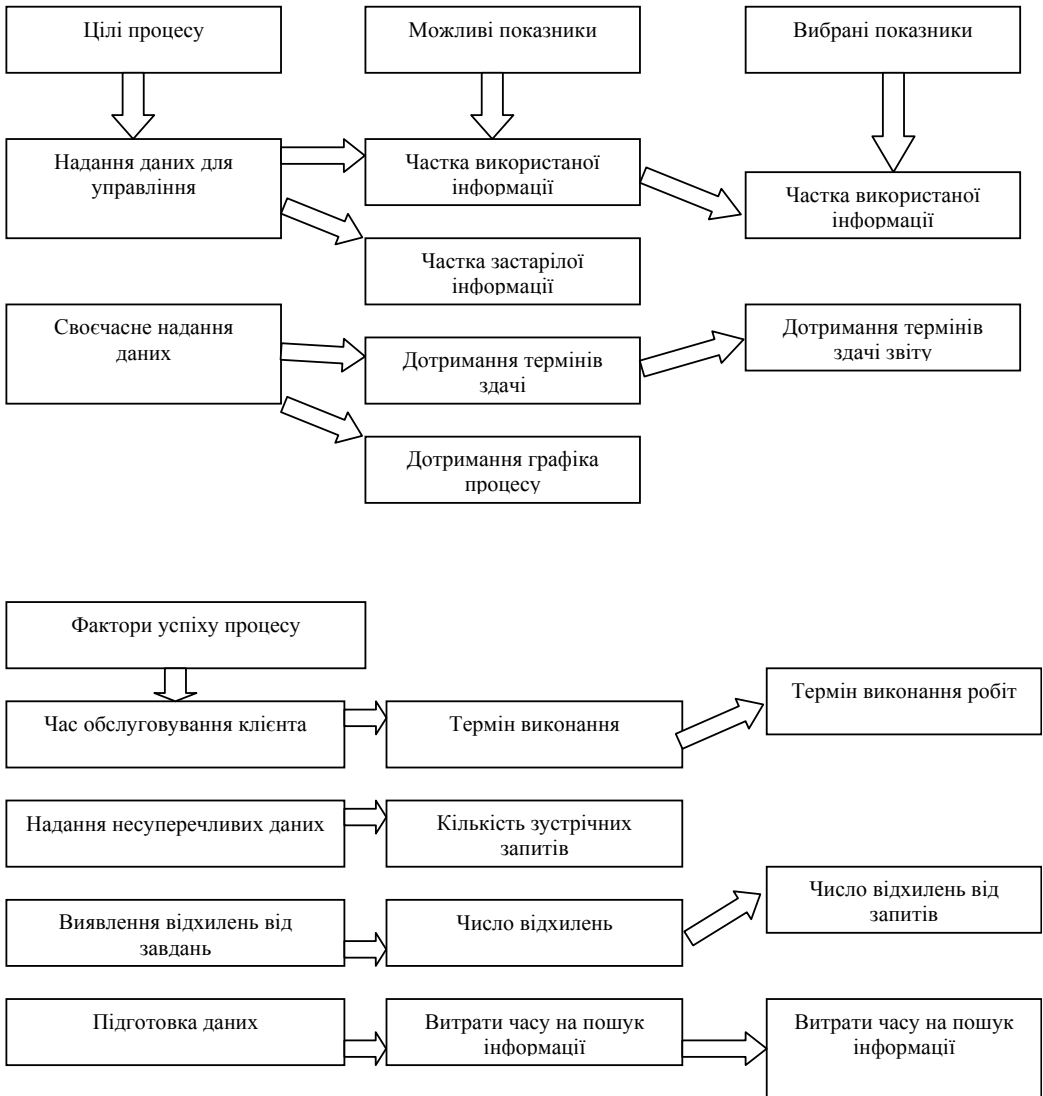


Рис. 2.7. Приклад визначення показників бізнес-процесу «Звітність»

РБП-проектів. Вони (старші менеджери) повинні бачити чітку картину і пояснювати її усім іншим в організації, хто залучений у процес, кого цей процес торкається або хто просто цікавиться.

2. Розуміння місця РБП серед інших ініціатив

Часткове розуміння, що таке РБП, стосується його зв'язку з іншими ініціативами. Зазвичай не ототожнюють взаємозв'язку РБП і процесу поліпшень; це не одне й те ж саме. Процес поліпшень працює постійно, і завдяки йому регулярно досягаються певні результати, що дають вигоди щодо малого розміру, тоді як РБП досягає величезних вигод одним могутнім

ударом. Через масштабні результати, що досягаються за допомогою РБП, а також тому, що це новий метод, деякі стали трактувати його як заміну існуючих методів управління, яким він, звичайно ж, не є. РБП – це інструмент у загальному процесі поліпшень, який може ґрунтуватися в ідеалі на застосуванні методів загальної якості.

РБП-проекти повинні поєднуватися з іншими діями і методами, які використовуються в загальному процесі роботи, і організація має це розуміти. Проте організації часто не звертають на це увагу, що шкодить процесу, а також розумінню співробітників, які легко можуть скласти негативну думку про РБП, що насправді є радикальним інструментом і значно відрізняється від решти використовуваних інструментів.

3. Спілкування з персоналом

Приступити до реінжинірингу бізнес-процесів – це серйозне стратегічне рішення, і тому про нього слід повідомити не в останню чергу співробітникам організації. Вони у будь-якому разі боятимуться наслідків, і це відбудеться важче, якщо не буде жодних пояснень. Ця вимога є досить важкою для багатьох старших менеджерів на першому етапі проекту. РБП є спробою змін і масштабних поліпшень, яких, можливо, ще ніколи не було в організації, тому прямий наслідок цього – вірогідність скорочення робочих місць.

4. Розробка політики скорочення кількості робочих місць

Процес, з яким провели успішний реінжиніринг, дає або той же, або більший вихід з меншими ресурсами, що витрачаються, або досягає значно більшого виходу при тих же ресурсах. З цих двох варіантів перший вірогідніший. Менеджери повинні визнати факт, що буде потрібно менше людей для ведення бізнесу організації на поточному рівні. Це та інші поліпшення пояснюють, чому був вибраний саме РБП. Менеджери знають, що це питання існує, і вони повинні обговорити і виробити свій підхід до початку реалізації проекту.

5. Постійна потреба управляти змінами

Інше питання, яке краще обговорювати наперед, стосується поглядів організації на зміни. Хоча ми всі живемо в змінному світі, цей світ для організацій ставить різні завдання в різні часові періоди.

Для деяких з них вирішення цих завдань – неодмінна умова їх виживання в найближчому майбутньому, тоді як в інших є час подумати і розглянути різні варіанти. Багато хто, якщо не більшість, відчуває себе незатишно перед необхідністю змін, тому команда старших менеджерів повинна діагностувати ситуацію в своїй конкретній області і детально пояснити її персоналу, виразивши свою реакцію на ситуацію, що склалася, хоча б загальними словами [22].

2.5. Принципи реорганізації бізнес-процесів

1. Націленість керівника організації на зміни.

При цьому зміни починаються з нього самого. Якщо ви хочете досягти успіху в перетворенні організації, то зміни не можуть мати поверхневий декларативний характер, вони повинні бути ментальними. Головне, через що належить пройти керівникові, це відмова від ідеї покарання. Погодьтеся, крок справді революційний, адже ми виховані зовсім на іншій системі поглядів. Чому це потрібно зробити? По-перше, треба з'ясувати, що серед ваших співробітників немає шкідників і недоброзичливців. Важко припустити, що хтось спеціально прийшов працювати у фірму, щоб їй нашкодити. По-друге, необхідно визнати за людьми право на помилку. Є така точка зору, що помилка – це явище, з якого ми ще не отримали вигоди. Будь-яке покарання, зокрема за помилку, здатне породити страх, а це, у свою чергу, веде до спотворення інформації, до приховування помилок, відтак їх першопричина так і залишається невідомою. Адже ще доктор Е. Демінг писав, що помилка на 98% зумовлена недоліками системи.

Треба усвідомлювати й те, що робота над БП не може мати обмеженого в часі характеру, мовляв, зробимо щось конкретне, і все. Ця робота назавжди, тому що вона стає способом життя, стилем діяльності організації та її керівника.

2. Організація роботи над БП не може бути делегована першою особою кому завгодно, вона постійно повинна бути предметом безпосередньої уваги керівника.

БП можуть принести певні позитивні результати лише за умови, що керівник сам вірить у важливість і перспективність цієї справи, сам безпосередньо бере участь у цій роботі, підкреслюючи тим самим її пріоритетність. Ми вважаємо помилкою, коли відповідні завдання перекладаються на інших менеджерів. Цим відразу знижується статус цієї ділянки роботи, вона починає сприйматися як додаткова, як непотрібне навантаження, як данина моді, а не як завдання першорядної ваги.

3. Відмова від глобалізму в цьому питанні, тому що саме по собі визначення БП, його опис, а тим більше вдосконалення – це абсолютно новий напрям діяльності для будь-якого фахівця.

Уже через це він вимагає величезних інтелектуальних зусиль, напруженої роботи розуму, освоєння нового інструментарію, великих витрат часу, а якщо БП величезний за своїм обсягом, включає сотні різних елементів, то людина просто розгублюється. Виникають потужні обмеження як захисна реакція особи, поставленої перед необхідністю вирішити невирішуване, з її точки зору, завдання.

4. Якомога менше людей повинні бути залучені в процес.

Команда реінжинірингу повинна прагнути скоротити якомога більше людей у кожному завданні, що складає процес. Це можна зробити, суміщаючи завдання так, щоб одна людина виконувала більшу кількість завдань у процесі. Один із постулатів тейлоризму – це спеціалізація, коли комплексні види робіт розбиваються на окремі частини, що виконуються групами фахівців. Реінжиніринг процесів є викликом цьому підходу і замінює фахівців людьми, здатними виконати більше коло завдань. Таким чином, замість шести чоловік, що виконують шість різних етапів процесу, дві людини можуть виконати по три етапи кожен. Зазвичай досить просто побачити можливості такого поєднання всередині відділів, але справжнім завданням для команди реінжинірингу є усунення від процесу людей і поєднання дійсно різних функцій, внаслідок чого цілі відділи виводяться за межі процесу. Це важко, тому що ці функції відіграють свої специфічні ролі в процесі. Бухгалтерія робить проводки фінансових операцій, а виробничий відділ займається виробництвом матеріальної продукції. Сумістити завдання в такому разі означає, що люди виконуватимуть обов'язки, яких вони не навчені або не чекали, що їх виконуватимуть. Багато команд навіть не розглядали такі великі зміни, оскільки вони прив'язані до звичайного способу роботи. Але реінжиніринг є викликом загальноприйнятим ортодоксальним поглядам, і роль команди реінжинірингу полягає в тому, щоб бачити такі радикальні альтернативи, оскільки через зміни такого масштабу можна отримати велику економію в часі виконання процесу.

5. Клієнт процесу повинен виконувати цей процес.

Цей принцип сприяє поліпшенню в роботі процесу головним чином за рахунок зменшення кількості залучених у нього людей. Він корисний, оскільки дає деякі рекомендації, хто повинен виконувати завдання, суміщені на одному робочому місці. У більшості процесів беруть участь люди або відділи, пов'язані внутрішніми відносинами «постачальник-клієнт». Один відділ виробляє товари або послуги, використовувані іншим відділом, який є таким чином клієнтом першого відділу. В Управлінні загальною якістю (TQM) поліпшення вносяться за рахунок того, що внутрішній постачальник знає вимоги внутрішнього клієнта і задовольняє їх усі відразу. За допомогою такого принципу РБП намагається радикально змінити процес: прибрати постачальника і примусити клієнта виконувати роботу.

Сферу застосування цього принципу можна оцінити зі схем інформаційних потоків, розроблених командою реінжинірингу. Слід виявити ті процеси, які починаються із запиту, проходять через декілька відділів або співробітників і закінчуються виходом, який передається назад стороні, що зробила запит. Потім команда повинна запитати, чи може сам клієнт такого процесу виконати деякі, якщо не всі, проміжні кроки.

6. Поводьтеся з постачальниками так, неначе вони є частиною організації.

Практичне застосування цього принципу означає, що іноді від зовнішніх постачальників вимагається виконувати кроки процесу, які раніше виконувалися всередині організації. Придбання готового до роботи комп'ютера в магазині в центрі міста не відмінняє необхідності специфікації технічних вимог, це означає тільки, що постачальник, а не внутрішній IT-відділ, виконуватиме це. Цей принцип означає, що усюди, де це можливо, команда реінжинірингу повинна шукати шляхи залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу. При застосуванні цього принципу зникають бар'єри між організаціями.

7. Створюйте кілька версій складних процесів.

Одним із ключів до змін, подібним до тих, що були представлені вище, є додатковий принцип, що дозволяє проводити фундаментальні зміни, зберігаючи при цьому ті механізми контролю в організації, які були основою для первинного процесу. Це принцип створення множини версій процесів, деякі з яких усувають потребу в контролі, а інші зберігають його. Багато процесів несуть у собі подібні механізми контролю, в яких зазвичай задіяні додаткові співробітники, додаткові візи і неминуча тяганина, а виправданням цього слугують переконання про те, що могло б статися без таких механізмів.

8. Зменшуйте кількість входів у процеси.

Величезна кількість часу в багатьох організаціях витрачається на зіставлення і зведення воедино різних форм уявлення про одне й те саме. Процеси, які містять у собі підпроцеси, і завдання, що включають подібні звірки, швидше за все, виявляються повільними і заплутаними, вимагають участі великої кількості людей. Зменшення кількості входів у процес – один із способів зменшення кількості звірок, що проводяться, прискорення процесу і зменшення чисельності задіяного персоналу. Щоб удосконалити процес, просто прибирають ті входи, які потрібно буде зіставляти з іншими входами, хоча подібна зміна може вимагати серйозних змін в інших частинах процесу.

Схеми інформаційних потоків, на яких видно множину входів у субпроцес, показують, де через інформацію, отриману з різних джерел, швидше за все виникнуть вузькі місця. Усунення щонайменше одного з цих входів може заощадити досить багато часу.

9. Зберігайте децентралізовані підрозділи, централізуючи обмін інформацією.

Хоча децентралізація має масу переваг, вона може створити певні проблеми. Коли в процесах є декілька точок зіткнення з клієнтами і клієнти дають довідки про ступінь готовності свого замовлення, зазвичай, проблема

в тому, що складно прослідкувати, на якій стадії виконання знаходиться замовлення і хто саме займається цим замовленням у момент запиту. Досвід свідчить, що ця проблема здебільшого розв'язувалась шляхом централізації ключових частин процесу. Для цього, можливо, доведеться задовольняти всі запити через один канал або створити централізовану довідкову службу, яка відповідає б на всі запити. У будь-якому випадку переваги децентралізації часто втрачаються, якщо переводити співробітників ближче до центру і, парадоксально, далі від клієнта [22].

2.6. Контрольні запитання, завдання і тести

2.6.1. Контрольні запитання

1. Дайте визначення бізнес-процесу.
2. Чим відрізняється постачальник бізнес-процесу від клієнту бізнес-процесу?
3. Яку функцію відіграє власник бізнес-процесу?
4. Класифікуйте входи і виходи бізнес-процесу.
5. Які ролі є в команді бізнес-процесу?
6. Що таке інжиніринг бізнесу?
7. Дайте визначення реінжинірингу бізнесу.
8. Назвіть характеристики реінжинірингу.
9. Перелічіть цілі реінжинірингу бізнесу.
10. Назвіть характеристики бізнес-процесу.
11. Назвіть показники бізнес-процесу.
12. Класифікуйте кількісні показники бізнес-процесу.
13. Назвіть умови успіху проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
14. Перелічіть принципи реінжинірингу бізнес-процесів.

2.6.2. Завдання для практичних робіт

1. Опишіть схематично бізнес-процеси Вашого підрозділу, в якому Ви працюєте, з вказуванням входів, виходів, постачальників та клієнтів бізнес-процесів.
2. Наведіть перелік бізнес-процесів Вашої компанії та вкажіть їхніх власників.
3. Виділіть наскрізні бізнес-процеси Вашої компанії.
4. Опишіть первинні та вторинні входи і виходи бізнес-процесу, в якому Ви безпосередньо приймаєте участь.
5. Виділіть бізнес-процеси, власником яких Ви є.
6. Конкретизуйте членів команди бізнес-процесів Вашого підрозділу.
7. Виділіть бізнес-процеси Вашої компанії, які, на Ваш погляд, потребують реінжинірингу.

8. Виділіть бізнес-процеси Вашої компанії, які, на Ваш погляд, потребують незначних змін.
9. Виділіть кількісні показники бізнес-процесу, власником якого Ви є.

2.6.3. Питання для самостійної роботи

1. Визначення процесу та процесного управління згідно стандарту ISO 9000-2000.
2. Схематична структура бізнес-процесу.
3. Характеристики входів і виходів бізнес-процесу.
4. Форми представлення бізнес-процесу.
5. Критерії відбору до команди бізнес-процесу.
6. Обґрунтування необхідності впровадження процесного підходу в організації.
7. Порівняння процесного підходу з іншими.
8. Історія появи та розвитку реінжинірингу бізнесу.
9. Сучасні методології процесного підходу.
10. Порівняння еволюційних та революційних підходів до покращення бізнесу.

2.6.4. Тести для самоконтролю

1. Входи бізнес-процесу – це:
 - ресурси процесу;
 - продукти процесу;
 - клієнти процесу.
2. Клієнт бізнес-процесу – це:
 - суб'єкт, що використовує результати (виходи) процесу;
 - суб'єкт, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес;
 - суб'єкт, який постачає матеріальні ресурси для компанії.
3. Виходи бізнес-процесу – це:
 - виконавці процесу;
 - результати процесу;
 - інформаційні ресурси процесу.
4. Власник бізнес-процесу:
 - організовує діяльність із заходів процесу;
 - здійснює всю практичну роботу з реалізації процесу;
 - відповідає за хід і результати процесу в цілому.
5. Інжиніринг бізнесу – це:
 - це сукупність методик, що використовуються для проектування бізнесу, що задовольняє поставленим цілям компанії;
 - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для зростання ефективності бізнесу;

- це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача.

6. Реінжиніринг бізнес-процесів – це:

- зміна організаційної структури;
- створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було в організації раніше;
- удосконалення впровадженої в організації автоматизованої інформаційної системи.

7. Ефективність бізнес-процесу – це:

- ступінь відповідності виходів процесу потребам і очікуванням клієнтів;
- ступінь мінімізації використання ресурсів, необхідних для забезпечення необхідної результативності;
- властивість процесу задовольняти майбутні реальні вимоги клієнтів, що постійно змінюються.