

ТЕМА 7

ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЯ

Мета: засвоїти метод оцінки вартості бізнес-процесу та розглянути підходи до його оптимізації; ознайомитись з етапами управління бізнес-процесами в компанії, а також розглянути питання, що стосуються побудови успішної діяльності компанії.

Основні поняття: вартість бізнес-процесів, метод ABC, формалізовані універсально-принципові методи, бенчмаркінг, методи групової роботи, проєкт з реінжинірингу бізнесу.

План

1. Виділення бізнес-процесів компанії.
2. Організація проєкту з оптимізації бізнес-процесів.
3. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії.

1 Виділення бізнес-процесів компанії

Виділення бізнес-процесів і визначення їх меж є важливою складовою моделювання процесів. Слід зазначити, що часто визначення меж процесів, відділення одного процесу від іншого неоднозначно, і це розмежування або об'єднання носить ситуаційний характер. У загальному випадку прийнято застосовувати один з наведених нижче підходів для виділення конкретних бізнес-процесів:

За функціями. В даному випадку виділення процесу відбувається за виконанням у його рамках послідовності дій в межах функціональних сфер відповідальності. Зокрема, при виділенні бізнес-процесів на першому етапі можна виходити з функціональних підрозділів компанії, оскільки їх завдання – перетворення деяких входів у виходи – і є суттю поняття бізнес-процесу. Водночас бізнес-процес часто може виходити за рамки діяльності одного підрозділу компанії. Зазвичай даний підхід визнається найменш вдалим, проте в деяких випадках він може бути життєздатним. Виділення бізнес-процесів за функціями може застосовуватися, наприклад, в рамках автоматизації бізнес-процесів компанії, коли будуються AS-IS і TO-BE моделі.

За результатом. Межі бізнес-процесу встановлюються відповідно до результату, часто – за продуктом. Процеси виділяються щодо їх роботи на заданий результат і, в основному, носять міжфункціональний характер. Даний підхід до виділення бізнес-процесів є досить складним як в розробці, так і для впровадження, проте при вмілому застосуванні ці недоліки компенсуються.

За створенням додаткових цінностей. Даний підхід реалізує ідею того, що споживачеві важливий не сам продукт, а та цінність, яку він несе. В даному випадку межі процесу встановлюються там, де процес вносить додану цінність в кінцевий продукт. При цьому, як правило, відбувається виділення основних бізнес-процесів підприємства, а також допоміжних (підтримуючих), які забезпечують функціонування бізнес-системи. Разом всі ці процеси утворюють так званий ланцюжок створення цінності.

Виділення процесів може відбуватися і за будь-яким іншим, менш поширеним, критерієм, але в будь-якому випадку для кожної компанії вибір того

чи іншого підходу носить індивідуальний характер, виходячи з цілей моделювання та стратегії підприємства в цілому.

Виділення бізнес процесів може бути реалізовано наступним чином: "зверху-вниз", при цьому аналіз починається зі стратегічних цілей компанії. Керівництво визначає ключові напрямки діяльності, які потім декомпозуються на конкретні процеси. "Знизу-вгору" – спочатку аналізуються конкретні операції та завдання, які виконують співробітники. Ці операції групуються у логічні ланцюжки, що і формують процеси. Ще один варіант - за результатом (продуктом) – кожен продукт або послуга компанії є результатом певного процесу. Виділяють усі кроки, необхідні для створення цього продукту.

Після виділення бізнес-процесів в компанії, як правило, здійснюється їх регламентація. На даному етапі відбувається документування та опис бізнес-процесів, а саме, фіксуються взаємини між бізнес-процесами, будуються моделі бізнес-процесів. Однак для коректної роботи на даному етапі бізнес-процеси, перш за все, повинні бути правильно виділені. Для цього потрібно мати уявлення про мету, заради якої проводиться виділення бізнес-процесів. Такою метою може виступати, наприклад, оптимізація бізнес-процесів.

2 Організація проєкту з оптимізації бізнес-процесів

Оптимізація бізнес-процесів підприємства – це один з інструментів та прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства. Це можливість організувати діяльність підприємства з максимально ефективним використанням внутрішніх резервів даного підприємства.

Усі методи оптимізації бізнес-процесів в цілому поділяються на три групи:

1. Формалізовані універсально-принципові методи, що базуються на використанні успішного досвіду і формалізованих принципів для побудови ефективних бізнес-процесів. Дані методи є універсальними і вони підходять для оптимізації будь-яких бізнес-процесів для будь-якого бізнесу і практично не залежать від його специфіки.

2. Методи бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це постійне вивчення кращого в практиці конкурентів.

3. Методи групової роботи. Ця група методів об'єднала різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового вирішення завдань тощо. Їх використання дозволяє розробити нові ефективні рішення, раніше нікому не відомі, що дозволяє підприємству бути лідером за технологіями, що використовуються.

Для оптимізації бізнес-процесів необхідно виконати послідовно такі дії:

1. Описати сферу дії процесу. Для цього необхідно:

- перелічити всі події, які запускають процес;
- перелічити всі пункти закінчення процесу й виходи даного процесу в інші процеси;

- виділити основні кроки процесу, завдання й види діяльності, які належать цьому процесу;

- перелічити всі завдання й види діяльності, стосовно яких є сумнів, чи належать вони до даного процесу, щоб з'ясувати, які з них необхідно залишити, а які виключити;

- перелічити всі входи й виходи процесу, в тому числі всі ресурси, використовувані в даному процесі.
- 2. Створити модель процесу в його поточному стані.
- 3. Виявити показники якості функціонування процесу. На цьому етапі важливо одержати вичерпний список факторів, що допоможуть оцінити результативність функціонування процесу. Для цього можна використати 6 аспектів якості, розбивши показники на такі групи:
 - Прийнятність і придатність. Ця група показників оцінює продукт із погляду споживача.
 - Своєчасність. До цієї групи належать тимчасові показники, що включають дату надання товару або послуги кінцевому користувачеві, час розробки та ін.
 - Точність і повнота. Ці два критерії взаємно доповнюють одна одну. Наприклад, неповна документація може розглядатися як неточна.
 - Якість взаємодії із клієнтом. Розроблювач продукту повинен урахувати всі вимоги клієнта й постійно контактувати із замовником.
 - Ефективність процесу. Це показники, що характеризують вартість витрат, переробки, відходи й інші втрати часу й ресурсів.
 - Ділова ефективність. Дані показники відносяться до виходу процесу, до стратегії його реалізації (наприклад, прибутковість продукту).
- 4. Зафіксувати результати, що характеризують поточний стан якості функціонування процесу. Основними труднощами, з якими доводиться стикатися на даному етапі: відсутність методики виміру, правил реєстрації та людських ресурсів для збору інформації.
- 5. Описати дані, що характеризують думку споживача про якість процесу. Список даних отримується на підставі опитування споживачів, яке може проводитися в будь-якій формі: телефонних опитувань, інтерв'ю, формування фокус-груп. При цьому важливо з'ясувати, чи є пропоновані продукти або послуги тим, що насправді прагне споживач, чи є що-небудь ще, чого б хотів споживач, і чи є щось таке, що розроблювач продукту робити не повинен. Далі потрібно встановити зв'язок результатів опитування думок споживачів про продукт або послугу з тими показниками якості, які було визначено на кроці 3.
- 6. Описати дані, що дозволяють порівняти протікання аналогічних процесів у власному та іншому підприємствах.
- 7. Виробити стандарти для кожного показника, отриманого за результатами кроку 3. У якості таких стандартів для кожного показника можна задати три граничні межі: перша межа, що характеризує найнижчий рівень якості, все ще прийнятний для споживача, друга – межа відповідності, що задає середнє значення показника за сукупністю діючих у даній сфері ринку компаній (або значення показника, при якому споживачі перестають скаржитися на продукт або послугу) і третя межа – «рівень лідера», яка визначається якістю функціонування процесів найсильніших конкурентів (або значення показника, при якому досягається повна лояльність споживачів).
- 8. Виявити проблеми, що виникають при реалізації даного процесу. До них відносяться будь-які недоліки функціонування процесу на підприємстві, низька ефективність використання ресурсів.

9. Розробити звіт за результатами аналізу проблем, що виникають при реалізації процесу. Всі проблеми повинні бути класифіковані й упорядковані з погляду їх пріоритетності й значимості. Звіт може бути як у текстовій, так і в табличній або в графічній формі (наприклад, у вигляді причинно-наслідкової діаграми).

10. Запропонувати список можливих розв'язань. Використовуючи результати попереднього кроку, необхідно почати мозковий штурм, спрямований на пошук ідей, за допомогою яких можна досягти поліпшення процесу. Залежно від ступеня серйозності проблеми може бути три шляхи вирішення цього завдання:

- прийняти швидкий, проміжний розв'язок, що не зачіпає основних базових характеристик процесу з незначними змінами змісту процесу;
- поліпшити поточний процес значною мірою, але в рамках попередньої ідеології;
- зробити процес заново.

11. Відобразити бачення майбутнього стану процесу. На даному етапі потрібно визначити можливі зміни в продуктах і послугах, вироблених підприємством, і відзначити ступінь поліпшення, якого планується досягти. Результатом даного кроку має стати модель «як повинно бути».

12. Провести попередній аналіз ініціатив з погляду їх економічної ефективності. Необхідно оцінити витрати на кожну з ініціатив і ступінь підвищення якості продукту або послуги в результаті даної ініціативи. Це можна зробити декількома способами, наприклад, оцінити новий чистий прибуток (NP), який підприємство одержить після зміни бізнес-процесу, або оцінити новий ROI (Return On Investment – рентабельність інвестицій). Слід урахувати, що оцінка прибутку повинна проводитися не за одним бізнес-процесом, а в цілому за діяльністю підприємства, щоб виключити ініціативи, коли оптимізація одних процесів відбувається за рахунок негативних змін інших бізнес-процесів. Після оцінки витрат список ініціатив треба впорядкувати ще раз, уже за критерієм «вартість-ефективність».

13. Скласти звіт за проектом в цілому, з рекомендаціями з оптимізації процесу. На підставі підготовленого звіту в процес вносяться відповідні зміни або ж процес створюється заново. Оптимізація бізнес-процесів організації має такі переваги:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того, як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- можливість підготуватись до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості компанії;
- поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 90.

3 Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії

Управління бізнес-процесами – це система методів, спрямованих на збільшення ефективності діяльності компанії. З його допомогою визначається суть етапів виробничого циклу, організовується їх виконання, підвищується якість результатів роботи. Основним завданням є приведення предмета управління у відповідність зі стратегією фірми. Всі процеси в сукупності й окремо повинні бути організовані так, щоб їх результати забезпечували досягнення цілей бізнесу.

Управління даними процесами вирішує низку завдань: скорочення часу на виконання роботи співробітниками підприємства, це досягається автоматизацією і складанням алгоритмів для всіх процедур; підвищення якості результатів етапів циклу, для цього впроваджуються системи контролю, забезпечується прозорість усіх дій усередині процесу; управління підприємством, виходячи з його реального стану, при цьому враховується величина витрат на виготовлення продукції, обсяг закупівель сировини та інші моменти; максимізація еластичності ділових процесів – досягається залученням учасників циклу до модернізації та впровадження нових систем.

Управління здійснюється в кілька етапів:

- ✓ Складання переліку процесів. Деякий час всі події в фірмі реєструються в інформаційній системі, фіксуються документи. Вже через 1-2 тижні можна знайти повторювані цикли, встановити їх частоту. На основі цього аналізу оптимізується робота компанії.

- ✓ Опис процесів. На цьому етапі формується база даних, в якій розміщується інформація про кроки виробництва. Результати використовуються для побудови більш ефективної системи процесів.

- ✓ Організація циклу. Для кожного процесу встановлюється свій менеджер, який несе відповідальність за здійснення завдань.

- ✓ Контроль діяльності. Опис виробництва повинен здійснюватися за допомогою спеціальних інформаційних систем. База даних використовується менеджерами для перевірки повноти виконання доручень.

- ✓ Контроль завантаження персоналу. Для кожної операції повинен бути встановлений певний ліміт часу, відведеного на виконання. На підставі аналізу реальних даних про швидкість роботи приймається рішення про преміювання співробітників, збільшення штату, накладення штрафів.

- ✓ Фіксація витрат. Облік фінансових витрат на забезпечення функціонування процесу, в тому числі вироблення і платежі за послуги, ведеться в інформаційній системі. На підставі цих відомостей визначається бюджет кожного відділу підприємства, встановлюється вартість оформлення конкретного документа і процесу в цілому. Управління має бути спрямовано на максимальне зниження витрат.

- ✓ Дослідження причин збоїв. У ході виробничого циклу можуть виникати помилки. Одним із завдань є виявлення недоліків у роботі організації, пошук причин їх виникнення, оперативне виправлення. Після проведення перерахованих заходів менеджери відслідковують результати. Якщо дії не принесли належного підвищення показників фірми, проводиться подальша оптимізація.

✓ Сучасні методики. Управління здійснюється за допомогою різних підходів. Існує 4 основні методи, які використовуються безпосередньо для регулювання бізнес-процесів.

✓ Безперервне вдосконалення. Цей підхід носить довгостроковий характер. Його відрізняє поступова зміна бізнес-процесів, що здійснюється спочатку на нижчих рівнях і планомірно переходить в коригування найважливіших етапів циклу компанії. Технологія безперервного вдосконалення заснована на використанні пропозицій учасників виробництва. Позитивним моментом використання є можливість управління в поточному режимі. При цьому нововведення не будуть викликати у співробітників невдоволення. До недоліків підходу відноситься відсутність оперативності в прийнятті рішень.

✓ Інжиніринг. Цей метод характеризується побудовою системи бізнес-процесів, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, при цьому виключається масове виробництво. Підхід найбільш ефективний в умовах сильної диференціації попиту та пропозиції на ринку. До переваг використання відноситься можливість проєктування різних процесів залежно від особливостей груп клієнтів. Недоліком є трудомісткість підходу. При цьому створена модель не завжди може бути ефективною.

✓ Реінжиніринг. В основі методу лежить повне перепроєктування існуючих процесів із відмовою від встановлених правил і шаблонів. Реінжиніринг передбачає кардинальну модернізацію системи підприємства. До переваг методу відноситься різкий стрибок ефективності та продуктивності. Недоліком вважається ризик невдачі при створенні нових процесів, висока витратність проєкту.

✓ Перепроєктування. Відрізняється концентраційним характером поліпшення процесів. Застосовується, якщо робота компанії в цілому задовільна, але є можливість поліпшити існуючі показники. При цьому процеси аналізуються, усуваються зайві та дублюючі функції, вводяться нові етапи циклу, дії автоматизуються і приводяться до певних стандартів. Позитивним моментом є вдосконалення вже існуючого процесу. Недоліком вважається побудова нових функцій на основі старої системи, яка може не бути достатньо ефективною.

✓ Робочі програми. Для управління даними процесами застосовуються спеціальні інформаційні системи. Вони являють собою програми для опису і моделювання етапів циклу компанії. Існує кілька найбільш популярних програмних засобів:

– ARIS Express вважається найбільш простим і доступним для використання як фахівцями, так і студентами.

– Bizagi Process Modeler використовується для опису бізнес-процесів, документації. Поширюється вільно.

– Business Studio. Використання цього продукту дозволить підприємству прискорити формування нової системи за рахунок вирішення основних завдань управління. Доступна безкоштовна версія.

– AllFusion Process Modeler дозволяє виконувати всі дії, необхідні для створення найбільш ефективного виробничого циклу.