

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра спеціальності
«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №____ від _____

**Запоріжжя
2017**

УДК: 339.97 (075.8)

P-54

Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування» / О. М. Олійник, С. В. Маркова, О.О. Головань, А. С. Чкан. – Запоріжжя: ЗНУ, 2017. – 72 с.

Навчальний посібник містить теоретичні положення з проблем курсу «Реінжиніринг бізнес-процесів». У посібнику систематизовано теоретичний матеріал з ключових питань відповідно до стандарту підготовки випускників ступеня магістр. За кожною темою визначено перелік базових понять та термінів, а також перелік питань для самоперевірки.

Навчальний посібник з дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» рекомендується для студентів факультету «Менеджмент», що навчаються за освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування».

Рецензент: *Є.В. Маказан*, кандидат економічних наук, доцент

Відповідальний за випуск: *Д. Т. Бікулов*, завідувач кафедри

ЗМІСТ

Тема 1. Система процесного управління	6
Тема № 2. Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.....	15
Тема № 3. Технологія опису бізнес-процесів	26
Тема № 4. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення	35
Тема № 5. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів	46
Тема № 6. Роль і значення регламентуючих документів	51
Тема № 7. Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.....	59
Рекомендована література	70

ВСТУП

Навчальний посібник з дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» підготовлений з метою надати допомогу студентам, які навчаються за ступенем вищої освіти магістр 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес-адміністрування», у досконалому вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку навичок з менеджменту та інжинірингу бізнес-процесів.

У період розширення глобалізаційних кордонів особливої уваги набуває вирішення проблем теорії та практики менеджменту бізнес-процесів. У сучасних умовах як менеджеру, так і фахівцю будь-якого профілю, важливо вміти ефективно працювати, а без прийняття оптимальних управлінських рішень неможливо свідомо обирати і застосовувати інструменти соціального проектування в соціальній сфері та інноваційній діяльності, уникати непродуктивних витрат часу, матеріальних та духовних ресурсів для оптимізації базових соціальних механізмів. В сучасному українському суспільстві, коли у державі, відповідно до запитів її управлінської мережі й трансформації економіки спостерігаються кризові явища, економічні спади і соціальні конфлікти, питання теорії і практики інжинірингу та реінжинірингу бізнес-процесів вкрай актуалізуються.

Дисципліна «Реінжиніринг бізнес-процесів» базується на теоретичних положеннях класиків філософії, економіки, менеджменту, маркетингу, соціології, психології, соціальної психології та педагогіки. Дисципліна «Реінжиніринг бізнес-процесів» допоможе зорієнтуватися у проблемах побудови бізнесу, його менеджменту в умовах сьогодення і стане у нагоді при вирішенні світоглядних, методологічних чи метатеоретичних проблем обраної для самостійного наукового дослідження тематики дипломних робіт чи проектів.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи менеджменту.

Метою викладання навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» - формування у студентів управлінського мислення, комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації політики ефективного управління в сучасних організаціях, що базується на реінжинірингу системи бізнес-процесів організації.

Завдання вивчення дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» - теоретична та практична підготовка студентів з питань: формування ефективної системи управління в організації; обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління бізнес-процесами компанії; формування та аналіз системи управління бізнес-процесами, узгодження бізнес-процесів організації; порівняння методик моделювання бізнес-процесів, ідентифікації і виділення бізнес-процесів, технології опису бізнес-процесів та їх ранжування,

визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів, ключових показників результативності бізнес-процесів.

Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні досягти таких результатів навчання (компетентностей) щодо вмінь:

- формувати стратегічні цілі функціонування організаційних систем, визначати місію та цілі діяльності підприємства, установи, організації
- приймати управлінські рішення на основі процедури їх конструювання шляхом використання великих масивів оперативної інформації та баз даних
- здійснювати особисті та ділові комунікації як всередині організації, так і з її зовнішнім оточенням
- організовувати, планувати та координувати діяльність підприємств на основі оптимізації потоків інформаційних, матеріальних, фінансових ресурсів
- збирати, обробляти, систематизувати та узагальнювати обсяг інформації про діяльність суб'єктів підприємництва та розподіляти цю інформацію у системі управління
- використовувати та удосконалювати методичний інструментарій і стандарти економічної роботи, вивчати і впроваджувати передовий досвід.

Послідовність подання програмного матеріалу в навчально-методичному посібнику обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура видання передбачає наявність у кожному розділі теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, наводяться теоретичний матеріал. Теоретичний матеріал посібника є узагальненим у вигляді блок-схем, таблиць, що значно полегшує процес його сприйняття та засвоєння. Крім того, в посібнику є методична частина, в якій подані тестові завдання, за допомогою яких студенти можуть визначити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

Навчальний посібник розроблено відповідно до навчального плану підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування», робочої програми навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів».

Навчальний посібник також розрахований на студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, які навчаються за навчальними планами підготовки магістрів, а також викладачів навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів».

ТЕМА 1. СИСТЕМА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: розкрити поняття процесного управління, етапи та методи моделювання бізнес-процесів.

Основні поняття: процес, процесний підхід, процесна структура, моделювання бізнес-процесу, об'єкти процесного управління, автоматизовані ланцюжки операцій.

План

1. Поняття процесного підходу
2. Етапи формування процесної структури компанії.
3. Моделювання бізнес-процесів.
4. Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow).
5. Об'єкти процесного управління.

1. Поняття процесного підходу

Перехід до процесного управління необхідний для забезпечення сталого, рентабельного функціонування і розвитку організації. Визначальним параметром ефективності виконання процесу є професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими.

Процес – це пов'язаний набір дій, які перетворюють вихідні матеріали і/або інформацію в кінцевий продукт/послугу відповідно до попередньо встановлених правил.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

Характерними рисами процесного управління є:

- надання діяльності організації цілеспрямованості з орієнтацією на загальний результат, що складається з локальних досягнень;
- точне визначення результатів діяльності, як загальних, так і особистих, і скорочення «поверхів» влади;
- формування ефективної системи мотивації роботи персоналу.
- вимірником якості і цінності продукції є задоволеність замовника;
- кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість;
- обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого.

Об'єктом управління при процесному підході є процес під яким розуміють:

- логічну послідовність дій, протяжну в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає;
- сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих видів діяльності, яка перетворює входи на виходи.

логічний, послідовний, взаємозв'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.

Головний критерій ефективності процесного управління – досягнення цілей групою, відділом, департаментом, організацією в цілому. Споживачами результату процесу управління фірмою є співробітники фірми, засновники, клієнти і постачальники. Ефективність і результативність управління оцінюється за показниками діяльності всієї фірми.

Управлінський цикл процесного підходу являє собою одночасне існування функцій і етапів. Він відбувається у наступній послідовності:

збирання інформації – обґрунтовує цілі управління, розробку завдань і засоби їх реалізації, забезпечуючи соціальну діагностику;

прийняття управлінського рішення – розгорнутий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний, організаційно-правовий процес;

організація, яка спрямована на формування об'єкта і суб'єкта управління, тобто двох систем: керуючої та керованої;

регулювання, спрямоване на збереження, підтримку і вдосконалення системи управління;

облік — це отримання, обробка, аналіз і систематизація інформації, яка за правилом виражається у кількісній формі;

контроль — це система спостереження й перевірки відповідності процесу функціонування прийнятим рішенням, визначення результатів.

2. Етапи формування процесної структури компанії.

Формування процесної структури компанії розділяють на п'ять етапів.

1. Перший етап можна назвати передплановою підготовкою компанії. Перш ніж вибрати конкретну стратегію змін, головному керівництву потрібно визначити, наскільки необхідні зміни і в якій мірі вони своєчасні.

2. Другим етапом реінжинірингу є стратегічне планування. Вище керівництво визначає основні цілі реінжинірингу і призначає керівний комітет, для якого відбирає основні об'єкти інновації та перепроєктування. Ця група відповідає за створення внутрішніх робочих груп і складає рекомендації для перепроєктування і реструктурування.

3. Третій етап реінжинірингу - це власне перепроєктування процесів. Перепроєктування процесів складається з трьох фаз:

- 1) картографування процесів;
- 2) оцінки споживача і посередника;
- 3) передбачення процесів.

Картографування - це відстеження того, які види діяльності виконуються, ким, коли і які рішення приймаються при наданні кінцевого продукту або послуги клієнту. В ході картографування необхідно отримати певні дані.

Наступною фазою перепроєктування є аналіз того, як змінюється клієнт і його потреби. Цю інформацію можна отримати, зустрічаючись з клієнтами, але

в більшості випадків реінжинірингові команди використовують більш формальні методи, наприклад опитування споживачів або фокус-групи.

Останньою фазою перепроєктування є прогнозування процесів. Тут визначаються такі якісні характеристики процесу, які необхідні для того, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів. Нове перепроєктування має спиратися на технології, управління ресурсами, навчання кадрів. Після того як перепроєктування розроблено і зафіксовано документально, його слід затвердити і протестувати.

4. Четвертий етапу реінжинірингу - це конверсія. На цьому етапі найбільш складним завданням є вирішення проблем з робітниками, для яких перепроєктування являє собою стресову ситуацію. Команда конверсії повинна згладити наслідки цього стресу. Етап конверсії закінчується, коли всі ці дії включені в формальний план реалізації, який далі повинен пройти останній етап - втілення в життя.

5. Втілення в життя. Компанія повинна усвідомлювати, що ризик провалу реінжинірингу дуже великий. У середньому відсоток невдач складає від 50 до 60%. Ймовірно, найбільш значним фактором успіху, що впливає на майбутню ефективність перепроєктованих процесів, є встановлення комунікації.

Результати реінжинірингу мають колосальне значення. Він змінює структуру організації, реконструює використання технологій, змінює роль кадрів і навіть, ймовірно, організаційну культуру в компанії.

3. Моделювання бізнес-процесів

Бізнес-процес — це процес, результат якого має цінність для клієнта (закупівля товарів, виробництво продукції, продаж товарів, сервіс).

Існує багато варіантів назв процесів зміни організацій. Наприклад, трансформація, реструктуризація, реорганізація, удосконалення, оптимізація, реінжиніринг і просто поліпшення. У слові реінжиніринг приставка «ре» означає, що здійснюється інжиніринг (синонім слова проектування) не нової, а вже наявної, діючої організації.

У цьому випадку відбувається перехід до необхідної системи без припинення функціонування організації. Зміст поняття реінжиніринг виражається наступними ключовими словами: докорінне переосмислювання, фундаментальна і швидка зміна. Поняття реінжиніринг бізнес-процесів, що виражається також аббревіатурою BPR (Business Process Reengineering), стало особливо популярним після публікації в 1993 р. книги М.Хаммера і Д.Чампи “Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції про бізнес”.

Моделювання бізнес-процесів — формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуативного факту;

— це процесове відображення (як правило графічне) діяльності підприємства з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати.

Моделювання бізнес-процесів може виконуватись для подання їх у наочному й упорядкованому вигляді, що спрощує їх сприйняття і розуміння, зокрема, для навчальних цілей, але зазвичай здійснюється з метою подальшого аналізу та удосконалення бізнес-процесів, а також для розробки проектів їх інформаційно-технологічної підтримки. Суттєвий вплив на результат моделювання спричиняють використовувані підходи, методології та інструментальні засоби моделювання.

Потреби реінжинірингу бізнесу та розробки інформаційних систем керування бізнес-процесами (BPM) актуалізують вимоги до засобів моделювання стосовно підтримки аналізу та оптимізації моделей бізнес-процесів. Залежно від розвиненості цих функцій, сукупність методів і засобів моделювання поділяють на класи:

- 1) графічні (діаграмні) моделі, підтримувані методологіями IDEF, DFD (data flow diagram), RAD (role activity diagram) та ін.;
- 2) формалізовані математичні моделі;
- 3) мови програмування для опису бізнес-процесів типу BPEL (Business Process Execution Language), що підтримують моделювання і, здебільшого, виконання бізнес-процесів.

Ця класифікація не є жорсткою і допускає віднесення методик моделювання одночасно до різних класів. Наприклад, характеристики першого і третього класу має група мов, що підтримують побудову діаграм (UML, BPMML, jBPM, YAWL).

Суттєвими перевагами графічних моделей бізнес-процесів є наочність, легкість їх сприйняття людиною, відносна простота побудови, що обумовлює популярність цих методик. Але для цілей аналізу ці моделі є мало придатними, оскільки містять недостатньо кількісної інформації і формальних описів. Аналіз діаграм бізнес-процесів зазвичай зводиться до простої перевірки, а його результати суттєво залежать від досвіду й умінь бізнес-аналітика.

Математичні моделі передбачають точне визначення характеристик бізнес-процесів і уможливають математичний аналіз моделі, виведення кількісних залежностей між елементами моделей та визначення їх властивостей, забезпечують контроль узгодженості моделей. Але створення формалізованих моделей суперечить якісній природі багатьох елементів бізнес-процесів і часто виявляється неможливим у разі відображення таких об'єктів, як точки прийняття рішення, цикли зворотного зв'язку, паралельні та ієрархічні потоки. Складність використання формалізованого підходу для моделювання бізнес-процесів пояснює незначну кількість математичних розробок у цій галузі.

Мови моделювання бізнес-процесів є більш сучасним підходом і надають необхідний інструментарій як для формалізації моделей процесів, так і для їх візуалізації, а також аналізу ефективності їх виконання.

4. Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow)

Існують системи, необхідні для підтримки набору взаємопов'язаних процедур, що утворюють складні виробничі процеси (бізнес-процеси). Їх завдання полягає в контролі за логікою потоку робіт цілої організації і за взаємодією пов'язаних додатків. Для досягнення ефективності реалізації бізнес-процесів були розроблені методи та інструментальні засоби опису, проектування, аналізу та оцінки бізнес-процесів, концепції та правила їх реорганізації, а також інформаційні технології підтримки. Так з'явилися системи управління потоками робіт (Workflow Management Systems - WfMS).

Слово «Workflow» перекладається на українську мову як потік робіт. По суті, це впорядкована в часі безліч робочих завдань, яку отримують, а потім обробляють співробітники з тією послідовністю і в рамках тих правил, які визначені для даного бізнес-процесу. Бізнес-процес в свою чергу об'єднує потік робіт, функції, які повинні виконуватися у межах цього потоку, людей та обладнання, які реалізують ці функції, а також правила, які керують виконанням цих функцій. Технологія Workflow покликана все це автоматизувати і, отже, всім керувати. У цьому полягає одне з головних її завдань.

Згідно глосарію WfMC (Workflow Management Coalition) Workflow - це повна або часткова автоматизація бізнес-процесу, при якій документи, інформація або завдання передаються для виконання необхідних дій від одного учасника до іншого відповідно до набору процедурних правил.

Система управління Workflow - це система, що описує потік робіт, що створює його і керує ним за допомогою програмного забезпечення, яке здатне інтерпретувати опис процесу, взаємодіяти з його учасниками і при необхідності викликати відповідні додатки та інструментальні засоби. Таким чином, система Workflow автоматизує процес, а не функцію, вона пов'язує воєдино організацію, людей та процеси.

Застосування технології Workflow. Основою будь-якого бізнесу є постійне впровадження нововведень. При цьому необхідна і корінна зміна всієї структури організації для додання їй динамічності, яка властива її зовнішньому середовищі. Останнім часом структурою майбутнього все частіше називають віртуальну організацію. По суті, це модифікація горизонтальної структури, в якій ресурси можна швидко зібрати воєдино для вирішення якої-небудь завдання. Перевага віртуальності полягає в скороченні часу відгуку системи.

Універсальна (самокерована) організація - це стійка структура, котра переживає зміни завдяки тому, що вона сама ніколи не перестає змінюватися. Така організація може визнати форму будь-якої структури в залежності від нагальних вимог ринку. При цьому усередині організації має бути присутній постійний зворотний зв'язок, доступний тим, хто приймає рішення. Завдяки цьому можна забезпечити постійний процес реорганізації. Керівництво завжди прагнуло мати об'єктивні характеристики процесів, але до недавнього часу не могло отримувати інформацію в реальному часі. Технологія Workflow

передбачає збір необхідних характеристик, завдяки яким внесення змін стає стандартною процедурою.

Однак Workflow - це не просто спосіб управління змінами, це ще і набір методів і технологій підтримки бізнес-процесів. Workflow визначається як набір інструментальних засобів для аналізу, реорганізації та автоматизації завдань і функцій. Технологія Workflow дозволяє усувати непотрібні завдання, заощаджуючи тим самим час, і автоматизувати ті завдання, які залишилися необхідними для процесу. Workflow поряд з інформацією фіксує процес, включаючи правила, які керують його виконанням (графіки, пріоритети, маршрути, авторизацію, рівень секретності і ролі учасників процесу), тобто дозволяє виділити процес як самостійну цінність. У цьому полягає її відмінність від системи класу Groupware (комп'ютеризованої робочої групи), яка призначена для забезпечення групи користувачів, об'єднаних рішенням загальної задачі, інформацією, розподіленою по комп'ютерній мережі, у вигляді загальних документів.

5. Об'єкти процесного управління.

Накопичений досвід в галузі управління дозволяє виділити наступні об'єкти «процесного управління»:

- групи процесів / процеси, закріплені за конкретними керівниками;
- типові процедури, що містять загальні вимоги для всієї компанії (або її частини); інформація про технології виконання процесів та ін.;
- база нормативно-методичних документів (регламенти процесів та ін.);

Управління групами процесів / процесами. З точки зору автора статті, найважливішою областю процесного управління (Business Process Management в широкому сенсі) є оперативне управління процесами на рівні верхнього і середнього менеджменту компанії. Керівники рівня заступника генерального директора керують групами процесів (наприклад, в області маркетингу, продажів, виробництва, логістики тощо). Керівники підрозділів управляють декількома процесами свого підрозділу (і, можливо, деякими «наскрізними» процесами). Керівники нижньої ланки управляють процесами на рівні операційних ланцюжків.

Що означає «управляти процесом?». Один з можливих відповідей наступний: «Керувати процесом означає планувати і контролювати хід процесу за допомогою системи показників і своєчасно приймати управлінські рішення, що забезпечують стабільність процесу і отримання прийнятних для бізнесу результатів».

Ефективно управляти процесами без адекватної системи показників неможливо. Ні регламентація, ні автоматизація не замінять кваліфіковану, професійну управлінську діяльність керівника з моніторингу процесів, аналізу відхилень і прийняття управлінських рішень.

Для організації оперативного управління процесом необхідно, як мінімум:

- чітко визначити межі процесу (по «входів / виходів» і подіям);

- розробити систему показників для управління процесом;
- автоматизувати збір даних про хід та результати процесу;
- забезпечити керівника інструментом моніторингу та аналізу процесу за системою показників;
- розробити і впровадити регламент управління процесом, в т.ч. структурувати діяльність керівника в частині: планування процесу за розробленою системою показників;
- здійснення моніторингу та контролю процесу і його результатів;
- прийняття оперативних управлінських рішень;
- ефективного контролю виконання вимог нормативно-методичних документів щодо процесу;
- навчити керівника здійснювати моніторинг процесу за системою показників, аналізувати відхилення, розробляти і приймати ефективні управлінські рішення, контролювати їх своєчасне виконання.

Управління типовими процедурами. Одним з важливих об'єктів процесного управління є типові процедури компанії. Процедура є типовий порядок (алгоритм) виконання будь-якої діяльності. Їх числа можна віднести до процедури управління документацією, процедури управління договорами та інші. Особливість процедур полягає в тому, що по ним працюють керівники і співробітники різних підрозділів компанії.

Для кожної процедури може бути призначений один керівник, який відповідає за аналіз ефективності процедури і її своєчасний перегляд, але за практичне виконання вимог процедури відповідає той керівник, який виконує вимоги процедури при виконанні поточної діяльності.

Управління інформацією про технології виконання процесів. Найважливішим об'єктом процесного управління є інформація про технології виконання процесів. Для цих цілей служить база даних (наприклад, MS SQL Server), що зберігає інформацію про процесах компанії у вигляді діаграм і довідників. Для роботи з такою базою використовується спеціалізований програмний продукт - середовище моделювання процесів.

Будь-яка компанія (навіть невелика) здатна організувати процес збору, структурування і приміщення в базу інформації у вигляді довідників різних об'єктів (посади, документи, матеріальні ресурси) і багаторівневих діаграм («моделей») процесів. Питання тільки в бажанні керівника це зробити, в терпінні і грамотному управлінні проектом. Надалі з цієї бази вивантажуються регламентуючі документи різного типу: регламенти процесів, інструкції з виконання операцій, посадові інструкції, положення про підрозділи та ін. Фактично, така база є базою знань компанії про технології виконання процесів.

Очевидно, що з бази можна вивантажити тільки те, що в неї закладено. Між реальним бізнесом і базою даних по процесах повинен бути перехідник, адаптер в особі бізнес-аналітиків. Ці люди мають розуміти завдання бізнесу і вміти збирати, аналізувати і формалізувати інформацію про процеси.

Важливо підкреслити, що занесення в базу і вивантаження інформації у вигляді чітко структурованих нормативних документів ставить роботу по регламентації діяльності компанії на серйозну, промислову основу.

Управління базою нормативно-методичних документів. Нормативно-методичні документи (НМД) по процесам (розроблені вручну або вивантажені з бази даних) повинні управлятися, тобто проходити весь життєвий цикл: узгодження, затвердження, введення в дію, контроль виконання, актуалізація і т.д.

Підтримка НМД по процесам в актуальному стані є так само одним з найважливіших завдань в рамках системи процесного управління.

Питання для самостійної роботи:

1. Еволюція підходів до управління компанією.
2. Впровадження процесного управління в існуючій компанії.
3. Формула побудови та оптимізації організації.

Тести

1. До переваг процесного підходу не відносять:

- a. вимірником якості і цінності продукції є задоволеність замовника
- b. кожен співробітник прив'язаний до кінцевого результату і відповідає за його якість
- c. обмін інформацією здійснюється усередині робочої групи бізнес-процесу
- d. логічне та послідовне виявлення ф'ючерсного розподілу

2. Об'єктом управління при процесному підході є:

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| a. структура управління фірми | c. алгоритм |
| b. блок-схема контролю | d. процес |

3. Поняття реінжиніринг бізнес-процесів виражається аббревіатурою:

- | | |
|--------|--------|
| a. BPR | c. BPM |
| b. CMR | d. UML |

4. Реінжиніринг бізнес-процесів в цілому можна розділити на п'ять етапів, серед яких немає:

- a. стратегічного планування
- b. планування
- c. передпланування
- d. контроль за новими бізнес-процесами

5. Моделювання бізнес-процесів може виконуватись для:

- a. подальшого аналізу
- b. оцінки конститутивного елемента та установки структуралізму
- c. побудови системи риторичних очікувань
- d. наочного виявлення паронімічних атракцій бізнес-процесу

6. Поняття реінжиніринг бізнес-процесів стало особливо популярним після публікації книги М.Хаммера і Д.Чампи в:

- a. 1933
- b. 1963
- c. 1993
- d. 2003
- 7. Після перепроєктування переходять до**
 - a. конверсії
 - b. стратегічного планування
 - c. синтогамному розподілу
 - d. депортації конотації
- 8. Ефективність реінжинірингу:**
 - a. 40-50%
 - b. 90-100%
 - c. 5-10%
 - d. 50-60%
- 9. Математичні моделі передбачають:**
 - a. створення моделей
 - b. використання діаграм
 - c. чіткий алгоритм
 - d. ефективність аналізу
- 10. Якісні характеристики бізнес-процесів оцінює:**
 - a. математична модель
 - b. діаграма
 - c. графік
 - d. мова BPE

Практичне завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу реєстрації нового підприємства
2. Визначити можливості для вдосконалення процесу

Текстовий опис процесу реєстрації нового підприємства

Стаття 58 Госп. Кодексу. Державна реєстрація суб'єкта господарювання

2. Державна реєстрація суб'єктів господарювання проводиться у Виконавчому комітеті міської, районної ради або в районній державній адміністрації за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта, якщо інше не передбачено законом.
3. Для державної реєстрації суб'єкта господарювання подаються такі документи:
 - рішення власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу у випадках, передбачених законом;
 - установчі документи, передбачені законом для відповідного виду юридичних осіб;
 - документ(документи), що засвідчує сплату засновником(засновниками) внеску до статутного фонду суб'єкта господарювання в розмірі, встановленому законом;
 - реєстраційна картка встановленого зразка;
 - документ, що засвідчує сплату коштів за державну реєстрацію.
6. Державна реєстрація суб'єктів господарювання здійснюється у строк не більше десяти днів з дня подання документів, зазначених у цій статті. Реєструючий орган зобов'язаний протягом цього строку видати суб'єкту господарювання свідоцтво про його державну реєстрацію.

8. Свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта господарювання та копія документа, що підтверджує взяття його на облік в органах державної податкової служби, є підставою для відкриття рахунків в установах банків.

18. Положення про порядок державної реєстрації суб'єктів господарювання затверджується Кабінетом Міністрів України.

Витяг з Положення про порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності

10. Свідоцтво про державну реєстрацію є підставою для відкриття розрахункового, валютного і інших рахунків в установах банків, виготовлення друку і штампів.

Зразки друку і штампів затверджуються власником або уповноваженим ним органом і не вимагають додаткового узгодження.

11. Орган державної реєстрації зобов'язаний в 10-денний термін з дня державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності представити зведення про реєстрацію юридичної особи в орган державної статистики і державної податкової інспекції.

Література:

1. Єрмошенко М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко / Національна академія управління. – К. : НАУ, 2015. – 656 с.
2. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2017. – 245 с.
3. Таранюк Л.М. Методика стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2016. - № 4. – С. 120-126.

ТЕМА № 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ І ВИДІЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоїти принципи побудови організаційної структури підприємства на засадах управління бізнес-процесами.

Основні поняття: класифікація бізнес-процесів, ідентифікація бізнес-процесів, дерево бізнес-процесів, аутсорсинг процесів.

План

1. Групи бізнес -процесів.
2. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів.
3. Дерево бізнес-процесів компанії.
4. Глибина опису бізнес-процесів
5. Аутсорсинг процесів.
6. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу.

7. Стратегічний аутсорсінг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу

1. Групи бізнес -процесів.

Класифікація бізнес-процесів підприємства за основними ознаками

1) За ознакою формування результату

Основний бізнес-процес - це процес, який складає основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг.

Допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною по відношенню до основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.

2) За функціональною ознакою

Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес процесу на підприємстві, тобто є його "входом".

Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення "входу" процесу на "вихід".

Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.

Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

3) За видом бізнес-процесу

Відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи

Забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи

Бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому

До бізнес-процесів розвитку відносяться процеси вдосконалення продукту, що виготовляється

4) За характером продукту діяльності

Виробничі бізнес-процеси - процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту

Адміністративні бізнес-процеси - це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань

5) За ступенем деталізації

Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями

Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.

б) По відношенню до підприємства

Зовнішній бізнес-процес - це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством

Внутрішній бізнес-процес - це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи

Як правило, найчастіше для класифікації бізнес - процесів використовують наступні чотири базові категорії:

- а) основні бізнес-процеси;
- б) бізнес-процеси забезпечення (допоміжні);
- в) бізнес-процеси розвитку;
- г) бізнес-процеси керування.

Основними бізнес-процесами є ті процеси, які орієнтовані на виробництво продукції або надання послуги, що представляють цінність для клієнта, та забезпечують одержання доходу для підприємства. Як правило, основних бізнес-процесів на підприємстві небагато (не більше десяти).

Бізнес-процеси забезпечення – це допоміжні процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів. У загальному виді вони забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси підприємства.

Бізнес-процеси розвитку націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі, вони забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі.

Процеси керування - це бізнес-процеси, які охоплюють весь комплекс функцій керування на рівні кожного бізнесу-процесу й бізнес-системи в цілому, тобто взаємозалежної безлічі всіх бізнес-процесів підприємства.

Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями. Наприклад, крім основних процесів, які приносять основний дохід підприємству, можна виділити не основні бізнес-процеси, які приносять незначну частку доходу.

При проведенні виділення й класифікації для кожного бізнесу-процесу визначається склад учасників бізнесу-процесу. Важливе місце при визначенні учасників займає власник бізнес-процесу, як правило, посадова особа - топ-менеджер.

Проведення виділення й класифікації бізнес-процесів, визначення їхніх параметрів - індивідуальна й досить не проста робота при переході на процесну організацію й керування діяльністю підприємства. Тому, важливою заключною стадією виконання даної роботи є узгодження результатів проведеної класифікації між власниками бізнес-процесів, а також власниками підприємства.

2. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів.

Вся діяльність організації повинна бути представлена у вигляді мережі взаємозалежних бізнес-процесів і повинна здійснюватися їх координація з орієнтацією на одержання кінцевих результатів процесів і системи в цілому,

задовольняючи потреби клієнтів. Виділений бізнес-процес повинен містити в собі стійку сукупність функцій і мати задану цілеспрямованість, а його результат - цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Крім того, кожен бізнес-процес повинен мати свого Власника, наділеного правом удосконалювати його й керувати ним, розпоряджаючись наданими йому ресурсами процесу і технологією його виконання та управління ним, що регламентується документами.

З точки зору системного підходу ідентифікація бізнес-процесу передбачає: по - перше, виділення його із зовнішнього середовища, формування складу функцій (операцій), що визначають його межі; по - друге, організаційну відповідальність підрозділів за виконання цих функцій; по - третє, взаємодію бізнес - процесів між собою, тобто організацію інтерфейсів.

Ідентифікувати бізнес – процес означає виділити і описати наступні компоненти, що його характеризують:

- власника процесу - особу, наділену правом розпоряджатися ресурсами процесу, що відповідає за результати і організацію процесу;
- технологію процесу - порядок виконання діяльності по перетворенню інформаційного і матеріального потоків від входу до виходу (результату);
- систему показників процесу - показники продукту, ефективності бізнес-процесу, задоволеності споживачів тощо;
- управління процесом - діяльність власника процесу з аналізу даних про хід процесу і прийняття управлінських рішень;
- ресурси процесу - інформацію і матеріальні засоби, які власник розподіляє в ході планування робіт по реалізації процесу, і враховує при розрахунку ефективності процесу;
- інтерфейс бізнес-процесу - набір об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

Важливість правильного визначення перерахованих компонентів бізнес-процесу пов'язана з необхідністю виділення зон відповідальності і точок координації для ефективного управління.

На стадії ідентифікації бізнес-процесів виконуються наступні роботи:

- формулювання (уточнення) місії підприємства;
- визначення ключових факторів успіху;
- виявлення основних видів бізнес-процесів, як існуючих, так і перспективних;
- оцінка бізнес-процесів за ступенем реалізації ключових факторів успіху;
- ранжування бізнес-процесів із зазначенням пріоритетів реінжинірингу;
- неформальний опис відмінних особливостей бізнес – процесів;

- специфікація існуючих забезпечують виробничих і інформаційних технологій;
- опис можливих сценаріїв розвитку підприємства: поява нових технологій, ресурсів, зміна поведінки клієнтів, партнерів, конкурентів;
- визначення обмежень, пов'язаних з рівнем кваліфікації персоналу фірми, технічної оснащеності виробництва;
- визначення зовнішніх ризиків забезпечення фінансовими ресурсами, надійності партнерів.

3. Дерево бізнес-процесів компанії.

Дерево бізнес-процесів є систематизованим відбитком моделі підприємства у рамках процесного управління. Деревовидна структура процесів є простою моделлю сукупності процесів підприємства, хоча насправді модель підприємства має складну структуру й володіє складнішими і не однозначними зв'язками.

Алгоритм структуризації визначає основні бізнес-процеси банку; власників бізнес-процесів; характеристики опису бізнес-процесів; процедуру опису конкретного бізнес-процесу.

Типова структура опису бізнес-процесу має включати такі розділи:

- загальні положення;
- виконавці та власник бізнес-процесу. Зазначаються всі учасники бізнес-процесу та їх функції (дії);
- входи-виходи бізнес-процесу. Зазначається взаємодія за потоками даних та об'єктів з іншими бізнес-процесами і навколишнім середовищем;
- графічна діаграма бізнес-процесу;
- детальний табличний опис бізнес-процесу. У таблиці детально фіксується кожна дія бізнес-процесу, його входи-виходи, умови (події) початку і завершення, виконавець, вимоги до строків і інша допоміжна інформація;
- документообіг за бізнес-процесом. Описуються всі документи, які циркулюють всередині бізнес-процесу, і дії, які над ними відбуваються;
- цілі, показники і результати бізнес-процесу.

Зазвичай, на першому рівні дерева бізнес-процесів визначаються основні бізнес-процеси.

На другому рівні визначаються підпроцеси, які є головними складовими бізнес-процесів першого рівня.

На третьому рівні визначаються процедури – послідовність процесів з проміжними результатами.

На четвертому етапі визначаються дії – вузькоспеціалізовані функції нижнього рівня з яких складаються процедури.

На п'ятому етапі відбувається розробка плану проекту опису бізнес-процесу на основі дерева бізнес-процесів і інформації щодо складності бізнес-процесів. Результатом цього етапу є план проекту по опису бізнес-процесів.

4. Глибина опису бізнес-процесів

Декомпозиція- це прийом, що дозволяє представити складну систему у вигляді декількох більш простих взаємопов'язаних, вкладених систем. Така форма подання дозволяє аналізувати процес, не перевантажуючи уявлення елементами, зайвими для вирішення поточної задачі. Глибина декомпозиції визначається цілями моделювання і, таким чином, визначає рівень детальності опису процесу. За аналогією з плануванням можна проводити моделювання та опис бізнес-процесів «зверху-вниз» і «знизу - вгору».

Глибина опису основних бізнес-процесів варіюється в залежності від поставлених завдань проекту та специфіки конкретного процесу. За практиці моделювання бізнес-процесів число рівнів декомпозиції процесу виробництва досягає п'яти-семи, збуту, постачання і логістики - чотирьох, маркетингу і розробки продуктів - трьох. Найбільш трудомісткими для опису є виробничі процеси.

Глибина декомпозиції забезпечують процесів також в середньому знаходиться на рівні трьох-чотирьох, доходючи до п'ятого рівня тільки для специфічних процесів забезпечення якості та охорони праці і промислової безпеки.

5. Аутсорсинг процесів.

Аутсорсинг бізнес процесів, або Business Process Outsourcing, BPO - це вид аутсорсингу, який передбачає передання третій стороні-надавачеві послуг відповідних повноважень із здійснення операційної діяльності та відповідальності за певні бізнес-функції (або процеси).

Метою аутсорсингу як інструмента управління є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило не профільних для підприємства, виробничо-господарських функцій.

На відміну від сервісних послуг щодо підтримки підприємницької діяльності, які мають разовий, епізодичний і випадковий характер й обмежені строками їх надання, на аутсорсинг передають функції з професійної підтримки неперервного функціонування окремих систем та інфраструктури підприємства, укладаючи довготривалі (не менше одного року) контракти (договори, угоди). Особливістю аутсорсингу, яка вирізняє його з-поміж інших форм надання послуг і абонентського обслуговування, є наявність бізнес-процесів, виконання яких передають сторонній організації — аутсорсеру.

Однією з переваг аутсорсингу є те, що ви маєте можливість отримати чітко відбудований бізнес-процес і компетентних виконавців. Аутсорсинг часто застосовують у тих випадках, коли планують скоротити витрати і мінімізувати ризики, а також зменшити обіг документів на підприємстві. Тим

не менш, кінцева мета застосування аутсорсингу – підвищення ефективності діяльності компанії.

Як правило, на ринку ВРО розрізняють внутрішній аутсорсинг, який включає у себе бізнес-функції на зразок управління людськими ресурсами або фінансами, а також - бухгалтерський облік; і зовнішній аутсорсинг, прикладом якого є послуги контакт-центру або кол-центру. Аутсорсингові послуги можуть надавати як зовнішні спеціалізовані аутсорсингові компанії, так і окремі структурні підрозділи, що належать до певного виробничого об'єднання (концерну, консорціуму, корпорації, холдингу тощо).

6. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу

Приймаючи рішення про доцільність застосування аутсорсингу, керівництво має дати відповіді на такі питання:

1. Які бізнес-процеси підприємство виконує якнайкраще?
2. Яким чином можна підвищити якість та ефективність їх виконання?
3. Що є основною відмінністю (конкурентною перевагою) підприємства порів-няно з конкурентами?
4. Які конкурентні переваги має продукція підприємства для замовників?
5. Які конкурентні переваги може дати аутсорсингу?

При формуванні системи замовлень на аутсорсинг необхідно врахувати наступні фактори:

- спеціаліст повинен мати міцне фінансове становище, високий професіоналізм та популярність корпоративного іміджу в суспільстві;
- компанія в ролі постачальника послуги повинна мати соціальну відповідальність, ділову активність, еталонну систему обслуговування;
- в основі ринкового взаємодії між замовниками і постачальниками послуг має бути рівноправне партнерство, побудована на взаємній вигоді, відповідальності за прийняті зобов'язання.

При цьому важливо до укладення контракту прорахувати можливі ризики та механізми перерозподілу прибутку, згідно з яким сторони розділять між собою майбутні доходи чи збитки у заздалегідь обумовленому співвідношенні.

Проведений кадровим холдингом АНКОР в Україні аналіз попиту і оцінка якості послуг аутсорсингу серед керівників різного рівня з іноземних і українських компаній, що здійснюють свою діяльність на території України, дозволили виявити такі тенденції: 36 % опитаних зазначили, що їх компанії-роботодавці передають на аутсорсинг бізнес-процеси, серед яких ІТ-послуги займають 40,5 %, логістика — 35,1 %, ресурсне забезпечення виробничих процесів — 27 %, маркетингові послуги — 21, 6 %, рекрутмент — 18,9 %, бухгалтерський облік — 13,5 %, розрахунок заробітних плат — 13,5 %, обробка та систематизація інформації — 8,1 %, аутсорсинг медичних представників — 8,1 %, облік кадрів і кадрове діловодство — 5,4 %, адміністративні функції — 2,7 %.

7. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу

У науковій літературі можна знайти близькі за звучанням але різні за змістом поняття: 1) «стратегічний аутсорсинг»; 2) «стратегія аутсорсингу». Але важливо розуміти їхній зміст і відмінності.

Поняття «стратегічний аутсорсинг» визначають як інструмент, що дозволяє досягти або навіть перевищити довгострокові цілі діяльності фірми. При цьому стратегічний аутсорсинг має ряд відмінностей від звичайного, що відображено у його чотирьох основних характеристиках:

- 1) стратегічний аутсорсинг потребує від топ-менеджменту прийняття рішення щодо перебудови бізнесу за допомогою крупномасштабної програми стратегічних змін;
- 2) дозволяє знизити ризики завдяки договірному використанню досвіду, ресурсів, активів і вмінь сторонньої компанії, яка є визнаним спеціалістом у своїй сфері діяльності;
- 3) потребує забезпечення узгодженого управління і мотивації економічних та організаційних відносин на кожному рівні організації;
- 4) орієнтований на ключову ціль підприємства — гарантування стійкого створення цінності для клієнта та підвищення ринкової вартості компанії.

Таким чином, стратегічний аутсорсинг має місце тоді, коли мова йде про стратегічні рішення підприємства, які змінюють його стратегічний набір у частинах загальнокорпоративної та/або стратегії бізнесу. Також стратегічний аутсорсинг може бути пов'язаний із ревізією однієї чи кількох функціональних стратегій (наприклад, визначення бізнес-процесів, що складають ядро операційної діяльності підприємства; розмежування основних та інфраструктурних видів діяльності тощо).

З іншого боку, у науковій літературі та бізнес-практиці активно використовується поняття «стратегія аутсорсингу» у якості стратегії управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок фокусування на тих видах діяльності, що є пріоритетними, головними для підприємства (виходячи з місії, загальнокорпоративних цілей, загальнокорпоративної стратегії та стратегій бізнесу).

Аутсорсинг логістичних послуг (Logistics Outsourcing) визначається як передача частини чи всіх логістичних функцій (в основному невиробничого характеру) зовнішнім сервісним логістичним операціям. Цей різновид аутсорсингу є найбільш популярним та широко розповсюдженим на сьогодні у вітчизняній практиці бізнесу.

У деяких країнах замість терміну “логістичний аутсорсинг” використовують терміни “логістика за контрактом” чи “логістика третього учасника” (Third Party Logistics approach - 3PL), під якою розуміють залучення сторонньої фірми для виконання частини функцій з управління матеріальними потоками, враховуючи транспортування, зберігання, управління запасами,

обслуговування замовника, створення інформаційної системи. Зацікавленість компанії логістикою третього учасника зумовлена спрямованістю, по-перше, зменшення загальнозаводських накладних витрат, по-друге, сконцентрування на основних.

Переваги використання аутсорсингу:

1. Концентрування на профільній діяльності (ключові поняття). Підприємство зосереджує ресурси та увагу на основному конкурентоспроможному бізнесі, на стратегічно важливих завданнях (грамотному стратегічному плануванні, розробці конкурентної стратегії та ін.) та надати виконання рутинних щоденних завдань зовнішньої організації, яка спеціалізується на виконанні цих функцій;

2. Використання найкращих методів та досвіду.

Аутсорсинг дозволяє використовувати найкращі методи та рішення. Щоб виграти в конкурентній боротьбі, підприємство, яку надає послуги аутсорсингу, постійно удосконалює свої послуги та шукають можливості використання найкращі технології та рішення. Це, у свою чергу, допомагає організації-клієнту скоріше досягати продуктивного, ефективного та більш економного бізнес-процесу; 3. Підвищення конкурентоспроможності.

Організація може більш ефективно та скоріше реагувати на споживи споживачів, які постійно змінюються. Аутсорсинг дозволяє компанії бути більш гнучкою та відповідати на запити споживачів на високому рівні;

4. Скорочення витрат та використання передових технологій.

Аутсорсинг дозволяє компаніям використовувати передові технології. Як йшлося раніше, поставники послуг аутсорсингу впроваджують останні технології у своїй діяльності. І компанії-клієнти можуть у повній мірі отримувати вигоду від їх використання, у тієї години, коли не кожне підприємство буде витрачати кошти на впровадження нових технологій при використанні внутрішніх резервів. Сервісні встанови можуть також досягати економії на масштабі. Це допомагає знизити загальні витрати в системі, дозволяючи компаніям досягати підвищення продуктивності та ефективності;

Питання для самостійної роботи:

1. Основні бізнес-процеси та їх характеристики.
2. Бізнес-процеси забезпечення.
3. Бізнес-процеси управління.
4. Бізнес-процеси розвитку.
5. Розробка мережі бізнес-процесів.
6. Інші способи класифікації бізнес - процесів.
7. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній.
8. Правила опису бізнес-процесів.

Тести

1. Основу для класифікації бізнес - процесів становлять базові категорії, до яких не належать:

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| a. основні бізнес-процеси | c. бізнес-процеси розвитку |
| b. забезпечуючі бізнес-процеси | d. евристичні бізнес-процеси |

2. Основні бізнес-процеси:

- a. сфокусовані на отриманні прибутку
- b. забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси
- c. охоплюють весь комплекс функцій керування
- d. приносять незначну частку доходу.

3. Забезпечуючі бізнес-процеси:

- a. сфокусовані на отриманні прибутку
- b. забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси
- c. охоплюють весь комплекс функцій керування
- d. приносять незначну частку доходу.

4. Бізнес-процеси керування:

- a. сфокусовані на отриманні прибутку
- b. забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси
- c. охоплюють весь комплекс функцій керування
- d. приносять незначну частку доходу.

5. Відмінністю аутсорсингу від інших форм надання послуг є наявність:

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| a. договору | c. бізнес-процесів |
| b. партнерських відносин | d. усі відповіді вірні |

6. На стадії ідентифікації бізнес-процесів не відбувається:

- a. визначення ключових факторів успіху
- b. формулювання місії підприємства
- c. ранжування бізнес-процесів
- d. реінжиніринг бізнес-процесів

7. Дерево бізнес-процесів:

- a. систематизований відбиток моделі підприємства у рамках процесного управління
- b. показує багатовимірні сукупності зв'язків
- c. це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей
- d. зводить прості явища до більш складних

8. Бізнес-процес

- a. один із інструментів та прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства
- b. сполучення ряду параметрів, що описують принципову схему побудови бізнесу підприємства
- c. потік роботи, що має свої межі і відкривається первинними постачальниками процесу
- d. здатність організації адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, а також здатність керівництва діяти поза жорсткими рамками, прав і норм

9. До складу учасників бізнесу-процесу належить

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| a. власник підприємства | c. власник процесу |
| b. раньте | d. покупець |

10. Зазвичай, на першому рівні дерева бізнес-процесів визначаються

- | | |
|--------------------|----------------------|
| a. основні фактори | c. основні менеджери |
| b. основні процеси | d. основні клієнти |

Практичне завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу отримання дозволів на будівництво.
2. Виявити недоліки й слабкі місця процесу.
3. Визначити можливі шляхи реорганізації процесу.

Текстовий опис процесу отримання дозволу на будівництво

Щоб отримати такий дозвіл, забудовник подає в міськвиконком заяву, після отримання позитивної резолюції починається процес ухвалення рішення про можливість будівництва(при позитивному рішенні буде видано дозвіл на будівництво).

1. Забудовник подає початкові документи районному архітекторові (попередній опис майбутньої будівлі з вказівкою всіх істотних параметрів; документи, що підтверджують права забудовника на земельну ділянку, документи, що підтверджують наявність у забудовника необхідних для будівництва грошових коштів). Архітектор ухвалює рішення про принципову можливість будівництва даного об'єкта на даній ділянці і дає дозвіл на розробку ескізного проекту.

2. Забудовник подає документи в проектну організацію, яка розробить початковий проект.

3. Забудовник подає ескізний проект для узгодження в управління соціально-економічного розвитку міськвиконкому(забудовники зобов'язані брати участь в розвитку й реконструкції міських інженерних мереж, але не більше 25% від кошторисної вартості будівництва. Конкретну величину відрахувань для кожного об'єкта і встановлює управління соціально-економічного розвитку міськвиконкому).

4. Забудовник, маючи ескізний проект і документ про встановлену суму відрахувань на розвиток міських інженерних мереж, погоджує з КП «Водоканал», АТ "Запоріжгаззбут", КП "Наше місто", КП "Запоріжоблэнерго" конкретні роботи, які він повинен виконати, про що складаються відповідні документи.

5. Забудовник, маючи ескізний проект зі УСІМА матеріалами узгоджень, подає його в управління містобудування і архітектури де складається АКТ ПОПЕРЕДНЬОГО УЗГОДЖЕННЯ МІСЦЯ РОЗТАШУВАННЯ ОБ'ЄКТА. Даний акт підписують: головний санітарний лікар міста (підтверджує відповідність даного об'єкту санітарним нормам), начальник управління пожежної охорони(підтверджує відповідність протипожежним нормам),

начальник управління екології (відповідність екологічним нормам), перший заступник мера.

6. На сесії міськвиконкому дають дозвіл на проектування об'єкта.

7. Забудовник робить замовлення проектній організації, яка розробляє робочий проект.

На сесії міськвиконкому видається дозвіл на будівництво.

Література:

1. Єрмошенко М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко / Національна академія управління. – К. : НАУ, 2012. – 656 с.
2. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2009. – 245 с.
3. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) : навч. посіб. / В. С. Сухарський ; [2-ге вид., доп., перероб.]. – Тернопіль : Астон, 2011. – 352 с.

ТЕМА № 3. ТЕХНОЛОГІЯ ОПИСУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: опанувати методи організації робіт з опису бізнес-процесів.

Основні поняття: межі бізнес-процесів, горизонтальний опис бізнес-процесів, вертикальний опис бізнес-процесів, текстовий опис, табличний опис, методи графічного опису, оточення бізнес-процесу.

План

1. Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів.
2. Способи опису бізнес-процесів
3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів
4. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу
5. Опис оточення бізнес-процесу
6. Побудова діаграм потоків даних - DFD

1. Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів.

Процеси - це потоки роботи, і у них є свої межі, іншими словами, початок і кінець. Для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими, або первинними, входами, з якого він починається. Ці входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Процес закінчується виходом, який видає результат первинним клієнтам процесу.

Наприклад, первинним входом в процесі збуту може бути отримання відділом збуту підтверджених замовлень. Первинним виходом процесу може бути щось матеріальне, наприклад купівля нового обладнання, або нематеріальне,

наприклад отримання певної інформації чи надання певної послуги. Первинним виходом процесу збуту може бути пред'явлення чеків у банку до оплати.

Після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку надає відділ інформаційних систем (IS), може знадобитися на різних стадіях. Виробляючи реінжиніринг процесу, ми не дбаємо про те, звідки з'являються ці вторинні входи, і вони не аналізуються. Якщо над ними все ж потрібно попрацювати, то це буде вже в рамках іншого проекту з реінжинірингу і використання альтернативних методів.

Точно так само як існують і вторинні входи, існують вторинні виходи. Вони виходять як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Прикладом тут може служити звіт про кількість понаднормового часу, опрацьованого персоналом як частина виробничого процесу. Вторинні виходи зазвичай ініціюють інші процеси. У наведеному прикладі надурочний час може бути початком процесу нарахування заробітної плати.

2. Способи опису бізнес-процесів

Опис бізнес-процесу в текстовій формі

Вважається найбільш незручним способом, тому що суцільний текст не дозволяє перевіряти правильність опису бізнес-процесів і утрудняє його аналіз. Однак, більшість компаній все таки користуються суцільним текстовим описом (MS Word) з причини того що більшість співробітників до нього звикли. Купу текстових документів, як правило, незабаром застаріває, а відсутність структури опису відбивається на якості опису і можливості внесення змін. Краще всього використовувати замість текстового опису бізнес-процесу графічне опис або опис бізнес-процесу в табличній формі.

Таблична форма опису бізнес-процесу

Таблична форма опису бізнес-процесу є зручною для невеликих компаній, тому що, в цьому випадку, немає необхідності в закупівлі інструментальних засобів опису бізнес-процесів. Якщо в таблиці чітко визначити поля: назва функції, виконавець бізнес-процесу, що входять документи, вихідні документи, час виконання, логіка маршрутизації, то опис процесу може бути прийнятним для використання. Використовуючи інструменти автофільтрів, табличне опис бізнес-процесів може стати інструментом навіть для аналізу процесу. Якщо стоїть питання вибору інструментальної системи для опису бізнес-процесів з мінімальним бюджетом для невеликої компанії, то таблична форма опису бізнес-процесів може бути рішенням (MS Excel).

Проста графічна форма опису бізнес-процесу

Найбільш ефективною вважається графічна форма опису бізнес-процесів. Проста форма опису бізнес-процесів може бути використана в продуктах MS Power Point і MS Visio. Фактично, при описі бізнес-процесів створюється набір графічних моделей, які посиальним чином взаємопов'язані між собою. Графічна форма опису бізнес-процесів полегшує сприйняття і логічний аналіз

процесів, а так само змушує правильно описувати бізнес-процеси. Однак у простій графічній формі опису є і свої недоліки. У великому проекті опису діяльності може бути створено більше 1000 моделей, що зажадає єдиного сховища і спеціалізованих засобів аналізу бізнес-процесів.

Спеціалізована графічна форма опису бізнес-процесів

Для великих проектів з опису бізнес-процесів можуть бути використані спеціалізовані інструментальні засоби опису бізнес-процесів, такі як ARIS, Casewise, Telelogic, Oracle BPA Suite. Однак висока вартість даних продуктів вимагає серйозного бюджету, що окупається багатоманітністю даних продуктів. Залишаючи за кадром питання порівняння цих систем, хочеться відзначити, що опис бізнес-процесів з їх використанням дозволяє автоматизовано формувати регламентну документацію по процесах і проводити перевірки правильності моделей в автоматичному режимі. Додаткові кошти аналізу процесів дозволяють вважати вартість бізнес-процесу і проводити імітаційне моделювання.

3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів

Існує два види інструментів, що застосовуються при описі бізнес-процесів - вертикальний і горизонтальний опис.

При вертикальному описі показують тільки роботи та їх ієрархічний лад у дереві бізнес-процесу. У цьому випадку існують тільки вертикальні зв'язки між батьківськими і дочірніми роботами. При горизонтальному описі так само показується, як ці роботи між собою взаємопов'язані, в якій послідовності вони виконуються, які інформаційні і матеріальні потоки між ними рухаються. У цьому випадку в моделі бізнес-процесу з'являються горизонтальні зв'язки між різними роботами, які складають процес.

Фахівці з організаційного проектування використовують різну термінологію при описі бізнес-процесів. Наприклад, вертикальний опис називають також функціональним, а горизонтальний - процесним описом або просто описом бізнес-процесів.

4. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу

Для моделювання бізнес-процесів використовується декілька різних методів, в основі яких лежить як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. Проте, класифікація самих методів на структурні та об'єктні є доволі умовною, оскільки найбільш розвинуті методи використовують елементи обох підходів. Стисло розглянемо характеристики найбільш поширених методів:

метод функціонального моделювання SADT (IDEF0);

метод моделювання процесів IDEF3;

моделювання потоків даних DFD;

метод ARIS;

метод Ericsson-Penker;

метод технології Rational Unified Process.

Метод SADT (Structured Analysis and Design Technique) вважається класичним методом підходу до управління на основі процесів, базовим принципом якого є структуризація діяльності організації у відповідності з її бізнес-процесами.

Бізнес-модель відповідає таким вимогам:

верхній рівень моделі відображає виключно контекст системи - взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;

другий рівень описує основні види діяльності підприємства - тематично згруповані бізнес-процеси;

подальша деталізація бізнес-процесів здійснюється за допомогою бізнес-функцій та елементарних бізнес-операцій, згрупованих за певними ознаками;

опис елементарної бізнес-операції відбувається шляхом визначення алгоритму її виконання.

Метод використовується для моделювання штучних систем середньої складності.

Метод моделювання IDEF3 - частина сімейства стандартів IDEF; використовується для моделювання послідовності виконання дій і їх взаємозалежностей в рамках процесу. Метод отримав визнання серед системних аналітиків як доповнення до методу функціонального моделювання IDEF0.

Основою моделі IDEF3 служить сценарій процесу, який відокремлює послідовність дій і підпроцесів системи. Як і в методі IDEF0, основною одиницею моделі є діаграма. Іншим важливим компонентом є дія або "одиниця роботи" (Unit of Work), взаємодія яких зображається за допомогою зв'язків.

Діаграми потоків даних (Data Flow Diagrams - DFD) представляють собою ієрархію функціональних процесів, що пов'язані потоками даних. Мета такого представлення полягає у демонстрації того, як кожен процес перетворює свої вхідні дані у вихідні і виявлення зв'язків між цими процесами.

Відповідно до методу, модель системи визначається як ієрархія діаграм потоків даних, основними компонентами яких є:

зовнішні об'єкти;

системи та підсистеми;

процеси;

накопичувачі даних;

потоки даних.

Перший компонент представляє собою матеріальний об'єкт або фізичну особу, яка є джерелом або приймачем інформації; наприклад: замовники, персонал, постачальники, склад.

Метод ARIS (Architecture of Integrated Information System), представляє собою комплекс засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства. Його методичну основу складає сукупність різноманітних методів моделювання, що відображають різні погляди на системи. ARIS підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи, що досліджується:

організаційні, що представляють структуру системи;
 функціональні, які містять ієрархію цілей;
 інформаційні - відображають структуру всієї інформації, необхідної для реалізації функцій системи;
 моделі управління, що представляють комплексний підхід до реалізації бізнес-процесів в рамках системи.

Для побудови зазначених типів моделей використовуються як власні методи моделювання ARIS, так і різні відомі методи та мови моделювання, зокрема UML.

Автори методу Ericsson-Penker створили свій профіль UML для моделювання бізнес-процесів - Ericsson-Penker Business Extensions, ввівши набір стереотипів, які описують основні категорії бізнес-моделі: процеси, ресурси, правила і цілі діяльності підприємства.

Мова UML використовується також в методі, який є частиною технології Rational Unified Process (фірми IBM). Цей метод спрямовано насамперед на створення основи для формування вимог до ПЗ. Передбачає побудову двох базових моделей:

моделі бізнес-процесів (Business Use Case Model);

моделі бізнес-аналізу (Business Analysis Model).

Модель бізнес-процесів представляє собою розширення моделі варіантів використання (Use Case) UML шляхом введення набору стереотипів - Business Actor (стереотип діючої особи) та Business Use Case (стереотип варіанту використання). Діючими особами можуть бути акціонери, замовники, постачальники, партнери, потенційні клієнти, місцеві органи влади, зовнішні системи, співробітники тих підрозділів організації, діяльність яких не враховується у моделі, тощо.

Business Use Case визначається як опис послідовності дій (поток) в рамках певного бізнес-процесу, що дає результат для певної діючої особи.

5. Опис оточення бізнес-процесу

Важливим кроком опису бізнес-процесу є опис його оточення, яке представляє сукупність входів і виходів бізнес-процесу із зазначенням постачальників і клієнтів. Постачальники та клієнти процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішніми постачальниками і клієнтами є підрозділи і співробітники компанії, з якими аналізований бізнес-процес взаємодіє.

Клієнтів можна розділити на п'ять різних типів:

перший тип — це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід;

другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;

третій тип — непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;

четвертий тип клієнтів — зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, — дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо;

п'ятий тип - зовнішні непрямі клієнти, споживачі.

Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

6. Побудова діаграм потоків даних - DFD

Відображення структури системи, у якій зв'язками є інформаційні потоки, можна здійснити за допомогою діаграм потоків даних DFD (data flow diagrams). Ці діаграми використовують для аналізу та моделювання інформаційних систем з метою мінімізації потоків даних та зменшення їх об'єму, виявлення як дублювання інформації, так і дублювання шляхів її передавання. DFD відображають джерела та споживачів інформації, вид та напрямок передачі інформації, елементи накопичення та процеси перетворення, при цьому використовуються різні засоби відображення елементів (нотації).

Діаграми потоків даних (DFD) є основним засобом моделювання функціональних вимог проекрованої системи. З їх допомогою ці вимоги розбиваються на функціональні компоненти (процеси) і представляються у вигляді мережі, пов'язаної потоками даних. Головна мета таких засобів - продемонструвати, як кожен процес перетворить свої вхідні дані у вихідні, а також виявити відносини між цими процесами.

Потоки даних є механізмами, що використовуються для моделювання передачі інформації (або навіть фізичних компонент) з однієї частини системи в іншу. Важливість цього об'єкта очевидна: він дає назву цілому інструменту. Потоки на діаграмах зазвичай зображуються іменованими стрілками, орієнтація яких вказує напрямку руху інформації.

Використовується чотири типи елементів:

- процеси перетворення інформації;
- елементи накопичення даних;
- потоки даних;
- елементи зовнішнього середовища – джерела та споживачі інформації.

Потоки даних відображають зв'язки між компонентами системи. мають напрямок і назву даних, що передаються. Назви потоків повинні бути простими, одним словом і відображати назви документів або назви його частин, показників, файлів. Якщо один і той самий потік проходить опрацювання у декількох процесах, то в його назві повинна відображатися назва виконаної дії. Наприклад, потік “Замовлення” після процесу “Підтвердження замовлення” матиме назву “Підтверджене замовлення”.

Потоки можуть бути:

- між двома процесами;
- між процесом і елементом накопичення;
- між зовнішнім елементом і процесом.

При побудові діаграм потоків даних слід мати на увазі, що простота та ясність їх побудови повинна бути настільки високою, що не вимагатиме ніяких додаткових змістовних пояснень.

Особливістю DFD є принципова їх відмінність від блок-схем опису алгоритмів розв'язування задач. Основними відмінностями DFD по відношенню до блок-схем є:

- відсутність потоків, що розщеплюються без участі процесів;
- відсутність на діаграмі ліній потоків, що перетинаються;
- відсутність елементів розв'язування (порівняння із визначенням напрямків передачі інформації), контролюючих елементів (процесів), та потоків, які запускають на виконання процесів;
- відсутність на діаграмі циклів та детального опису процесів.

За основу процедур побудови DFD покладено метод рівнів, а також фізичне та логічне моделювання.

7. Побудова діаграми потоків робіт - WFD.

При описі бізнес-процесів нижнього рівня використовуються трохи інші процесні схеми, під назвою WFD - Work Flow Diagram, що перекладається як діаграма потоків робіт. На цій схемі з'являються додаткові об'єкти, за допомогою яких описується процес: логічні оператори, події початку і закінчення процесу, а також елементи, що показують тимчасові затримки.

За допомогою логічних операторів, які ще називають блоками прийняття рішень, показують альтернативи, які відбуваються в процесі, показується в яких випадках процес протікає за однією технологією, а в яких випадках за іншою. Наприклад, за допомогою даних елементів можна описати ситуацію, коли договір вартість якого менше певної суми узгоджується однією групою співробітників, а договір з більшою вартістю узгоджується за більш складною технологією, в ланцюжки якій беруть участь більша кількість співробітників.

За допомогою подій початку і закінчення процесу показується, коли процесу починається і коли закінчується. Для жорстко формалізованих бізнес-процесів, наприклад, таких, як бюджетування, в якості подій може виступати час.

У випадках, коли опис бізнес-процесу проводиться з метою його подальшої тимчасової оптимізації, використовують елементи затримки часу, які показують місця, в яких між послідовно виконуваними роботами є часовий розрив. У даному випадку подальша робота починається тільки через деякий час після завершення попередньої.

У класичному підході WFD на даній схемі не показують документи, так ці схеми використовуються для опису процесів нижнього рівня, які містять детальні роботи, і за назвою яких зрозуміло, що є входом і що є виходом.

Відмінною особливістю WFD - діаграми є те, що стрілки між операціями бізнес-процесу позначають не потоки об'єктів (інформаційні та матеріальні), а потоки або тимчасову послідовність виконання робіт. Таким чином за

допомогою двох класичних схем DFD і WFD можна описати докладно всі бізнес-процеси компанії.

Питання для самостійної роботи:

1. Методи збору інформації при описі бізнес-процесів.
2. Сім «золотих» правил опису бізнес -процесів.
3. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами

Тести

1. При вертикальному описі не показують

- a. праці й їх ієрархічний лад у дереві бізнес-процесу
- b. зв'язок між батьківськими і дочірніми роботами
- c. функціональний опис
- d. інформаційні та матеріальні потоки

2. При горизонтальному описі бізнес-процесу показують

- a. праці й їх ієрархічний лад у дереві бізнес-процесу
- b. зв'язок між батьківськими і дочірніми роботами
- c. функціональний опис
- d. інформаційні та матеріальні потоки

3. Горизонтальний опис:

- | | |
|-------------------|-------------------|
| a. функціональний | c. контекстний |
| b. процесний | d. іконографічний |

4. Найбільш незручний адекватний метод опису бізнес-процесу

- | | |
|--------------|------------------------------|
| a. текстовий | c. табличний |
| b. графічний | d. спеціалізований графічний |

5. Для яких компаній таблична форма опису бізнес-процесу є зручною

- | | |
|-------------------|--------------------------------|
| a. корпорацій | c. середніх фірм |
| b. невеликих фірм | d. з дивізіональною структурою |

6. Який програмний продукт не годиться для створення спеціалізованого графічного опису бізнес-процесу

- | | |
|-----------|-------------|
| a. ARIS | c. Casewise |
| b. Oracle | d. MS Word |

7. Метод SADT

- a. структурування діяльності організації у відповідності з її бізнес-процесами
- b. використовується для моделювання послідовності виконання дій і їх взаємозалежностей в рамках процесу
- c. підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи
- d. має дві базові моделі: бізнес-процесів, бізнес-аналізу

8. Метод моделювання IDEF

- a. структурування діяльності організації у відповідності з її бізнес-процесами
- b. використовується для моделювання послідовності виконання дій і їх взаємозалежностей в рамках процесу
- c. підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи

d. має дві базові моделі: бізнес-процесів, бізнес-аналізу

9. Метод ARIS

- a. структуризація діяльності організації у відповідності з її бізнес-процесами
- b. використовується для моделювання послідовності виконання дій і їх взаємозалежностей в рамках процесу
- c. підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи
- d. має дві базові моделі: бізнес-процесів, бізнес-аналізу

10. Ericsson-Penker

- a. структуризація діяльності організації у відповідності з її бізнес-процесами
- b. використовується для моделювання послідовності виконання дій і їх взаємозалежностей в рамках процесу
- c. підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи
- d. має дві базові моделі: бізнес-процесів, бізнес-аналізу

Література:

1. Єрмошенко М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко / Національна академія управління. – К. : НАУ, 2012. – 656 с.
2. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2009. – 245 с.
3. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) : навч. посіб. / В. С. Сухарський ; [2-ге вид., доп., перероб.]. – Тернопіль : Астон, 2011. – 352 с.
4. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
5. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. / М. М. Панов— М.: Инфра-М, 2012. — 255 с.
6. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 1. – С. 111-119.

Практичне завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схеми процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії „Форд” до та після вдосконалення.
2. Визначити як змінилися основні входи, виходи, внутрішні та зовнішні постачальники і клієнти бізнес-процесу у зв’язку з проведенням реорганізації.

Текстовий опис процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії „Форд” до вдосконалення

Використовуваний раніше «Фордом» процес закупівлі комплектуючих був традиційним. Він починався з того, що відділ закупівель посилав продавцеві замовлення-наряд, копія якого відправлялася у відділ по роботі з рахунками постачальників. Коли продавець відпускав товар і він доставлявся до «Форда»,

клерк у відділі приймання заповнював спеціальний бланк з описом товару і посилав його у відділ по роботі з рахунками постачальників. Тим часом продавець посилав свій інвойс у відділ по роботі з рахунками постачальників. Тепер у цього відділу були три документи, що мають відношення до товару, який поступив: замовлення-наряд, документи про отримання товару і інвойс. Якщо у всіх трьох не було розбіжностей, співробітник відділу здійснював платіж. У більшості випадків так і траплялося, але час від часу з'являлися помилки. У випадку з відділом «Форда» по роботі з рахунками постачальників службовці витрачали левову частку свого часу на прояснення нечастих ситуацій, коли документи — замовлення-наряд, документи про отримання товару і інвойс розходилися. Іноді для ухвалення рішення були потрібні тижні й немислима кількість роботи, щоб з'ясувати причини розбіжностей в документах і усунути їх.

Текстовий опис процесу матеріально-технічного забезпечення в компанії „Форд” після вдосконалення

Новий процес обробки рахунків постачальників, прийнятий у «Форді», радикально відрізнявся від колишнього. Співробітникам більше не доводилося звіряти замовлення-наряди з інвойсом і документами про отримання товару перш за все тому, що новий процес взагалі усунув інвойси.

Результати виявилися істотними. Тепер для оплати рахунків постачальників замість колишніх, 500 співробітників було потрібно лише 125. Новий процес протікав таким чином. Коли покупець у відділі закупівель оформляв замовлення продавцеві на постачання, він одночасно вводив своє замовлення в базу даних, що працює в режимі «он-лайн». Продавець, як і раніше, посилав товар у відділ приймання.

Коли товар поступає туди, співробітник відділу приймання перевіряв на комп'ютері за базою даних, чи співпадають характеристики прибулого товару з відповідними показниками в замовленні-наряді. При цьому існують тільки два можливі варіанти: співпадають чи ні. Якщо співпадають, то службовець відділу приймає товар і натискає клавішу на пульті управління базою даних, в яку поступає повідомлення, що товар отриманий. Квитанція на товар тепер введена в базу даних, і комп'ютер автоматично складає чек і посилає його продавцеві у визначений час. Якщо раптом характеристики доставленого товару в чомусь не співпадуть із замовлення-нарядом з бази даних, то службовець відділу приймання відмовиться приймати товар і відправить його назад продавцеві.

ТЕМА № 4. РАНЖУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ І РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПРОЦЕСНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Мета: навчитися вибирати пріоритетні бізнес-процеси, оцінювати їх важливість та проблемність, та розраховувати індекс можливості проведення змін.

Основні поняття: пріоритет бізнес-процесу, важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, якісний граф зв'язків, коефіцієнт універсальності бізнес-процесу, коефіцієнт мобільності бізнес-процесу, гнучкість бізнес-процесу.

План

- 1 Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору
- 2 Оцінка важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів
- 3 Якісний граф зв'язків
- 4 Перешкоди змін бізнес-процесів.
- 5 Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів
6. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків.

1. Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору

Першим кроком аналізу бізнес-процесів є застосування принципу Парето 20 на 80, згідно з яким з усіх бізнес-процесів, які були виділені потрібно вибрати 20% пріоритетних, аналізом і оптимізацією яких потрібно зайнятися в першу чергу (вони можуть дати до 80% результату).

Як підійти до вибору пріоритетних бізнес-процесів? Для вирішення цього завдання на практиці використовують такі критерії пріоритетності:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Перший критерій - це важливість процесу, що характеризує ступінь його вкладу в досягнення стратегічних цілей компанії. Для оптимізації діяльності організації в першу чергу потрібно вибрати найважливіші бізнес-процеси, тому що саме їх поліпшення принесе найбільший результат.

Другий критерій, який використовується для виділення пріоритетних процесів - це його ступінь проблемності. Якщо бізнес-процес є важливим, але в той же час його показники знаходяться на досить хорошому рівні, то немає сенсу займатися його оптимізацією. Класичне визначення проблеми формулюється як розрив між бажаним і дійсним. Іншими словами, проблема - це різниця між метою та поточним станом і відповідно проблемність бізнес-процесу характеризується різницею між необхідними і поточними показниками його ефективності.

З визначення проблеми видно, що її величина визначається цілями організації і залежить від амбіцій менеджменту. Чим більше амбіції і цілі, тим більше величина проблем і навпаки. Часто в бізнесі використовується наступне правило. Для того, щоб бути успішним на ринку, не потрібно прагнути до ідеалу, досягаючи ідеальних показників операційної діяльності. Для досягнення успіху досить бути трохи краще, ніж конкуренти. Практика показала, що перевага за основними показниками конкурентоспроможності в 5-20% дозволить компанії значно обійти своїх конкурентів аж до повного захоплення ринку. Виходячи із цього, ступінь проблемності бізнес-процесів доцільно

оцінювати не як просто розрив між бажаним і дійсним, а як різницю між ключовим показниками, що визначають конкурентоспроможність компанії і її основних конкурентів на ринку.

Критерії важливості і проблемності процесу характеризують результат, який буде отриманий на виході після оптимізації. Іншими словами вони характеризують дохідну частину заходів щодо поліпшення процесу. Крім дохідної частини при виборі пріоритетних бізнес-процесів потрібно розглянути і витратну частину заходів щодо поліпшення. Для цих цілей використовується третій критерій можливості і вартості проведення зміни в бізнес-процесі.

Згідно з цим критерієм потрібно вибрати ті процеси, в яких найбільш просто і дешево можна провести поліпшення. Крім фінансових оцінок витрат важливо оцінити і нефінансові "витрати". Такими є моральні "витрати" супутні проведенню змін, "витрати", що ведуть до можливого погіршення психологічного клімату в організації при перерозподілі обов'язків і можливі скорочення персоналу і т.д. В даному випадку розглядаються всі негативні наслідки для організації, які можуть виникнути при оптимізації бізнес-процесу. Оцінка ступеня важливості, проблемності і можливості проведення змін для кожного бізнес-процесу дає механізм проведення їх формального і об'єктивного ранжирування і вибору найбільш пріоритетних для подальшого аналізу і оптимізації. Зрозуміло, найбільш пріоритетними будуть бізнес-процеси, які виявилися найважливішими, найбільш проблемними і найменш витратними з точки зорення проведення змін.

2. Оцінка важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів

Для оцінки важливості бізнес-процесів існує класичний підхід, згідно з яким першим кроком визначення важливості є визначення критичних факторів успіху організації - КФУ. При розробці стратегії, компанія повинна формулювати свою місію, після чого провести її декомпозицію на стратегічні цілі. З усіх сформульованих цілей потрібно вибрати вісім найбільш важливих, які називають критичними факторами успіху.

Критичні фактори успіху - це ті стратегічні завдання, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна компанія повинна забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути конкурентоспроможною і домогтися успіху на ринку. Це ті чинники, яким компанія повинна приділяти особливу увагу, оскільки саме вони визначають успіх чи провал компанії на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибутковість. Визначення критичних факторів успіху організації з урахуванням існуючих і прогнозованих тенденцій розвитку галузі та конкуренції в ній є найважливішим стратегічним завданням. Компанія повинна знати галузь досить добре, щоб визначити, що є більш, а що менш важливим для успіху в конкурентній боротьбі. Ті керівники, які неправильно визначили вплив факторів на забезпечення довгострокового успіху в конкурентній боротьбі, вибирають помилкові стратегії або мало важливі для забезпечення конкурентоспроможності мети. Компанії, правильно визначили

критичні фактори успіху, можуть досягти значного конкурентної переваги, враховуючи КФУ при реалізації своєї стратегії і забезпечуючи собі перевагу перед конкурентами з використанням цих факторів. Критичні фактори успіху в різних галузях і для різних бізнесів різні. Крім того, вони з часом можуть змінюватися в одній і той же галузі під впливом змін загальної ситуації в ній. У загальному випадку критичні фактори успіху повинні відповідати наступним критеріям:

є найважливішими цілями компанії;

є тим, що повинна зробити організація, щоб виконати свою місію;

Як правило, починаються зі слів "ми повинні ..." або "нам потрібно ...";

Представляють комбінацію тактичних і стратегічних чинників.

Для наочного оформлення результатів другого кроку по оцінці важливості бізнес-процесів використовують матрицю зіставлення, стовпці якої відповідають сформульованим критичним фактором успіху, а рядки виділеним бізнес-процесів.

Якщо будь-якої бізнес-процес підтримує певний критичний фактор успіху, то в клітці матриці, що лежить на перетині відповідного стовпця і рядка ставлять хрестик. Для розрахунку кількісної величини ступеня важливості процесу використовують кількість хрестиків, які перебувають в рядку матриці зіставлення, відповідної розглянутого бізнес-процесу. Кількість хрестиків, відповідне певного бізнес-процесу і отже ступінь важливості даного процесу може бути від 0 до 8.

У деяких випадках на практиці застосовується більш тонкий метод для оцінки ступеня важливості бізнес-процесів. В даному методі кожного критичного фактору успіху присвоюється ваговий коефіцієнт від 0 до 1, що характеризує його важливість. При цьому кожне відповідність бізнес-процесу і критичного фактора успіху в залежності від своєї сили оцінюється теж за шкалою від 0 до 1. В результаті ступінь важливості кожного бізнес-процесу розраховується як сума сил відповідностей бізнес-процесу всім критичними факторами успіху з урахуванням їх ваги.

Оцінка проблемності бізнес-процесів

Наступним кроком вибору пріоритетних бізнес-процесів є оцінка ступеня їх проблемності. Для цього потрібно розглянути всі бізнес-процеси з точки зору їх бажаного і поточного стану, а також конкурентної ситуації в галузі, і кожен бізнес-процес оцінити за шкалою від 1 до 5.

Значення 1 присвоюється самим "хорошим" процесам з розглянутої сукупності, в яких відсутні проблеми, і поточний стан яких відповідає бажаному. Значення 5 присвоюється самим "поганим" процесам, в яких є багато проблем і розрив між бажаним і поточним станом даних бізнес-процесів є найбільшим серед розглянутої сукупності. Значення 2, 3 і 4 присвоюються процесам, які займають відповідне проміжне положення за ступенем проблемності між самими "хорошими" і "поганими".

Для оцінки ступеня проблемності бізнес-процесів рекомендується використовувати наступні критерії, наведені в табл.1.

Для підвищення якості результатів оцінки ступеня проблемності бізнес-процесів рекомендується провести їх попередню діагностику. В рамках проведення діагностики по кожному бізнес-процесу потрібно сформулювати основні проблеми, оцінити їх силу на основі чого потрібно визначити експертним шляхом ступінь проблемності бізнес-процесу.

3. Якісний граф зв'язків

Граф зв'язків призначений для ідентифікації логічних причинно-наслідкових зв'язків в комплексі в будь-якої особливо складною, критичної ситуації. За допомогою графа можна візуалізувати ці зв'язки. Є два типи графів зв'язків: Якісний граф зв'язків; Кількісний граф зв'язків.

Якісний граф зв'язків. У граф розглянутого типу потрібно включати як проблеми, так і їх причини різних рівнів. Дана діаграма дуже схожа на традиційну діаграму причин і результатів. Однак Ролстадос показав, що вона більше підходить для вирішення складних проблем.

Табл. 1

Ступінь проблемності процесу

Ступінь проблемності процесу	Критерії
відмінні	Споживачі, аудитори та власники вважають, що вихід процесу в значній мірі позбавлений дефектів. Немає серйозних операційних недоліків. Досягнуто серйозне поліпшення в роботі бізнес-процесу. Очікуються і плануються зміни в майбутньому.
добрі	Було досягнуто значне поліпшення якості бізнес-процесу в порівнянні з вже розроблених критеріїв відсутності дефектів. Очікуються і плануються позитивні зміни в майбутньому.
задовільні	Використовувані в бізнес-процесі на даний момент процедури є ефективними, немає серйозних проблем. Проводяться заходи щодо поліпшення якості бізнес-процесів. Були розроблені критерії відсутності дефектів.
незадовільні	Бізнес-процес має деякі операційними недоліками, які вимагають вжиття заходів для виправлення. Недоліки можна виправити. Проводяться основні заходи з управління якістю.
погані	Бізнес-процес неефективний або майже не діє. Існують серйозні недоліки, що вимагають вживання заходів для виправлення. Основні заходи з управління якістю не проводяться.

Для побудови якісного графа зв'язків виконуються наступні дії:

1. Виділіть всі фактори, які можуть мати відношення до даної проблеми.
2. Без формування думки про залежності між факторами кожен з них вільно розташуйте в прямокутнику в будь-якому місці на аркуші паперу .
3. Визначте всі можливі мислимі причинні взаємозв'язки між кожним фактором та іншими і покажіть їх стрілками на цьому графі.
4. Класифікуйте фактори в залежності від ролі, яку вони відіграють у причинно-наслідкового ситуації.
5. Сконцентруйте ваші зусилля щодо вдосконалення на усунення основних причин даної проблеми.

Якісний граф можна побудувати за допомогою комп'ютера. Рекомендована програма називається FPT for Windows. Вона допомагає користувачеві будувати різні схеми і діаграми.

Приклад. Компанія витратила багато часу і грошей на впровадження системи вимірювання показників. Однак ця система так і не знайшла широкого застосування в компанії. Співробітники компанії не любили працювати з нею, а в деяких випадках просто її саботували. Тоді був побудований якісний граф зв'язків. Виявилися дві основні причини даної проблеми.

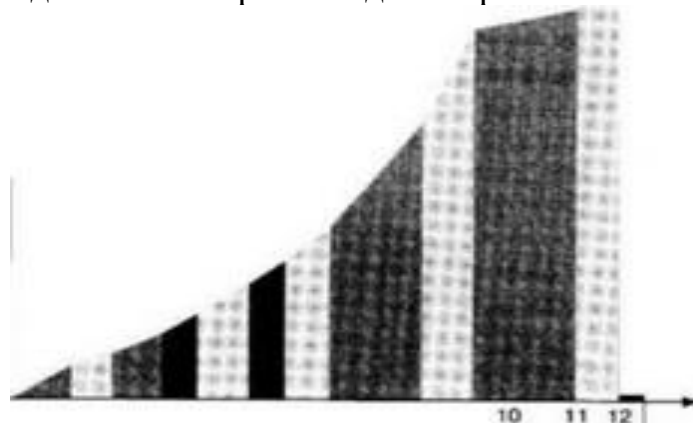


Рис. 1. Якісний граф зв'язків для погано працюючої системи вимірювання

4. Перешкоди змін бізнес-процесів.

Після розробки двовимірної матриці ранжування потрібно оцінити бізнес-процеси по третьому критерію - критерію можливості проведення змін, який говорить про те, наскільки доцільно в бізнес-процесі провести зміни і скільки це буде коштувати. Бізнес-процес може бути одночасно важливим, проблемним, але проведення в ньому змін може бути недоцільним з огляду на їх дорожнечу, або тому, що це може призвести до інших негативних наслідків для організації.

Одна компанія, що займається виробництвом електроенергії, поставила перед собою питання: "Чи потрібно нам описувати та оптимізувати наші виробничі процеси по виробленню електроенергії, з огляду на їх важливість і проблемність?". Справа в тому, що оптимізацію даних бізнес-процесів

внутрішніми силами зробити неможливо, з огляду на те, що їхня технологія була "забетонована" при їх створенні. В даному випадку виробничі процеси цієї компанії не є пріоритетними з точки зору третього критерію - можливості проведення змін.

Для оцінки ступеня можливості проведення змін рекомендується використовувати наступний метод. Потрібно сформулювати основні бар'єри, які можуть зустрітися на шляху проведення змін. Ці бар'єри прийнято називати бар'єрами, які заважають проведенню змін, і при розгляді їх розбивають на групи, основними з яких є наступні:

- Група бар'єрів "Фінанси";
- Група бар'єрів "Персонал";
- Група бар'єрів "Законодавство".

До групи бар'єрів "Фінанси" відносять бар'єри, що викликають зайві фінансові витрати на проведення змін бізнес-процесів. До даних витрат відносячи витрати, які компанія понесе в поточному періоді, а також можливі інвестиції в нові технології і засоби.

До групи бар'єрів "Персонал" відносяться бар'єри, коли виникають сили опору змінам, які зазвичай спостерігаються з боку співробітників. На подолання цих сил також будуть потрібні і фінансові ресурси. У загальному випадку при їх усуненні можуть виникнути незворотні негативні наслідки для організації - догляд цінних співробітників, зниження морально-психологічного клімату і як наслідок зниження продуктивності праці та інше.

До групи бар'єрів "Законодавство" відносять бар'єри, що заважають проведенню змін, які виникають з боку законодавства. Розгляд цих бар'єрів актуально в разі, якщо при оптимізації бізнес-процесів планується перерозподіл відповідальності між співробітниками організації або зміна принципів і схем мотивації, або скорочення персоналу.

Для конкретних організацій в конкретних умовах можуть бути і інші специфічні групи бар'єрів, що заважають проведенню змін. Ці групи також потрібно ідентифікувати, перерахувати основні бар'єри, що входять до їх складу.

Після визначення основних бар'єрів по кожній області бізнес-процесу потрібно ранжувати величину кожного бар'єру за шкалою від 1 до 5. Після цього по кожному бізнес-процесу потрібно розрахувати сумарну величину сил всіх бар'єрів, які можуть перешкодити проведенню змін у ньому. Сумарна величина всіх бар'єрів може досягати величини декількох десятків, тому її потрібно віднормувати, привівши до діапазону від 1 до 5 для всіх бізнес-процесів. Отримане значення називається ступенем можливості проведення змін в бізнес-процесі.

5. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів

Гнучкість бізнес-процесу визначається 1) універсальністю бізнес-процесу, тобто кількістю наявних альтернативних методик, технологій, процедур його виконання, 2) мобільністю бізнес-процесу, тобто швидкістю переходу до використання іншої методики, 3) спроможністю і готовністю бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх).

Коефіцієнт універсальності бізнес-процесу (K_y):
$$K_y = 1 - \frac{1}{n},$$

де n – кількість використовуваних альтернативних технологій реалізації процесу.

Формула для розрахунку коефіцієнту мобільності бізнес-процесу:

$$K_m = \left(\frac{1}{2} \right)^{\frac{T_n}{T_u}},$$

де T_n – тривалість переналагодження процесу (зміни технології його реалізації), год.;

T_u – тривалість циклу реалізації процесу, год.

Вимірювання коефіцієнту, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів, здійснюється шляхом анкетного опитування керівників, відповідальних за реалізацію певного бізнес-процесу, щодо оцінки за 5-тибальною шкалою окремих характеристик бізнес-процесу з подальшим переведенням таких оцінок за шкалою Харингтона у індекси зі значенням у діапазоні [0; 1].

Отже, гнучкість частини бізнес-процесу, яка реалізується в межах підприємства, розраховується наступним чином:

$$G_m = \sqrt{K_y * K_m * K_{сг}},$$

де K_y – коефіцієнт універсальності бізнес-процесу;

K_m – коефіцієнт мобільності бізнес-процесу;

$K_{сг}$ – коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів.

6. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків.

Ця діаграма - один з класичних і найбільш широко поширених інструментів вирішення завдань управління якістю. Багато хто вважає цей інструмент кілька старомодним, негнучким і виснажливим у використанні. Однак це дуже корисний інструмент, який має ряд сильних сторін. Як зазначає Ролстадос в книзі, діаграма причин і результатів призначена для ідентифікації можливих причин проблем, також для планування дій, спрямованих на їх викорінення.

До сих пір про цю діаграму говорилося, як про щось одиничному. Насправді є два типи діаграм: «Риб'ячий скелет»; Карта процесу. Діаграма «риб'ячий скелет»

Це традиційний спосіб складання таких діаграм, де в результаті виходить креслення зовні схожий на риб'ячий скелет. Є два способи побудови. Г). Аналіз розсіювання. При цьому аналізується проблема зображена праворуч, у вістрія великої стрілки. Категорії можливих причин представляються у вигляді гілок, схожих на кістки риб'ячого скелета. Для кожної категорії виявляються всі можливі причини. . Перелік причин. При цьому всі можливі причини виявляються методом мозкового штурму і включаються в список в порядку надходження. Потім всі ці причини розбиваються на категорії і наносяться на схему. Кінцевий вигляд схеми виходить одним і тим же незалежно від обраного способу.

Використання аналізу розсіювання - більш поширений підхід. ось основні кроки побудови діаграми причин і результатів цим способом: Діаграму причин і результатів, взагалі кажучи, можна побудувати в поодиночці. Однак найкращі результати виходять, якщо в процесі побудови бере участь група людей. Отже, першим кроком побудови буде формування групи людей, що володіють необхідними знаннями в області, що підлягає вивченню. Чіткий опис самої проблеми, причини виникнення якої належить знайти.

Такою проблемою часто служить низький рівень показників одного з бізнес-процесів організації. На білому папері або на якомусь іншому великому полі позначте розглянуту проблему у вістрія великої стрілки. Головне, постарайтеся залишити достатньо місця зліва від стрілки, де зображуються причини. Не прагніть до симетрії схеми. Ідентифікуйте категорії можливих причин виникнення даної проблеми. Нанесіть позначення категорій близько рамен, що виходять з основної стрілки. Для фізичних процесів такими категоріями можуть бути: люди; Машини та обладнання; матеріали; методи; вимір; навколишнє середовище: культура, організаційна структура, фізичне оточення і т.д.

Для процесу обслуговування традиційними категоріями будуть: люди; процеси; зовнішні умови; робоче середовище. Для кожної категорії методом мозкового штурму постарайтеся виявити всі можливі причини і відразу позначайте їх на відповідній гілці Діаграми. Використовуйте короткі описи та позначення. Включайте головні категорії по черзі, але одночасно робіть позначки щодо інших категорій, якщо вони прийдуть в голову по ходу справи. Причини, які належать до окремих категорій, відзначають всюди, де треба. Часто виникає потреба заново перекреслити схему після того, як чергова її версія готова.

Проаналізуйте ідентифіковані причини, виділіть найважливіші з них. (До них доведеться звернутися пізніше). Пам'ятайте, мета завжди спрямована на проблеми, а не на симптоми.

У процесі побудови діаграми причин і результатів вручну багато що стає зрозумілим. На жаль, комп'ютер, як правило, виключає можливість участі в цьому процесі. Програма відразу дає кінцевий результат. Незважаючи на це,

для побудови діаграми можна рекомендувати три комп'ютерні програми: allClear, AutoCad, CadKey.

Питання для самостійного розгляду:

1. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху
2. Вагове зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху
3. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів. Розробка критеріїв проблемності бізнес-процесів.
4. Аналіз проблем процесу. Сутність методик простої і вагової оцінок проблемності процесу.
5. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів. Застосування методики вибору пріоритетних бізнес-процесів.

Тести:

1. Критерії пріоритезації не включають:

- А) важливість бізнес-процесу;
- Б) проблемність бізнес-процесу;
- В) можливість і вартість проведення змін;
- Г) бажання топ-менеджменту.

2. Важливість бізнес-процесу:

- А) характеризує ступінь його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії;
- Б) характеризує рівень показників процесу;
- В) фінансові та нефінансові витрати;
- Г) кількість дублюючих бізнес-процесів.

3. Проблемність бізнес-процесу:

- А) характеризує ступінь його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії;
- Б) характеризує рівень показників процесу;
- В) фінансові та нефінансові витрати;
- Г) кількість дублюючих бізнес-процесів.

4. Можливість і вартість проведення змін:

- А) характеризує ступінь його внеску в досягнення стратегічних цілей компанії;
- Б) характеризує рівень показників процесу;
- В) фінансові та нефінансові витрати;
- Г) кількість дублюючих бізнес-процесів.

5. Критичні фактори успіху не повинні відповідати наступному критерію:

- А) бути найважливішими цілями компанії;
- Б) бути тим, що повинна зробити організація, щоб виконати свою місію;
- В) представляти комбінацію тактичних і стратегічних чинників;
- Г) відповідати на основні питання економіки.

6. Гнучкість бізнес-процесу не визначається:

- А) універсальністю бізнес-процесу, тобто кількістю наявних альтернативних методик, технологій, процедур його виконання;

Б) мобільністю бізнес-процесу, тобто швидкістю переходу до використання іншої методики;

В) спроможністю і готовністю бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів;

Г) неовбов'язковість виконувати правила.

7. Коефіцієнт універсальності бізнес-процесу:

А) $1 - 1/n$;

В) $K_{сг} * (K_y * K_m)^{1/2}$;

Б) $(1/2)^{(T_n/T_{ц})}$;

Г) $100\%/n$.

8. Коефіцієнту мобільності бізнес-процесу:

А) $1 - 1/n$;

В) $K_{сг} * (K_y * K_m)^{1/2}$;

Б) $(1/2)^{(T_n/T_{ц})}$;

Г) $100\%/n$.

9. Гнучкість частини бізнес-процесу, яка реалізується в межах підприємства:

А) $1 - 1/n$;

В) $K_{сг} * (K_y * K_m)^{1/2}$;

Б) $(1/2)^{(T_n/T_{ц})}$;

Г) $100\%/n$.

10. Шкала Харингтона має діапазон

А) $[0; 1]$;

В) $[0; 10]$;

Б) $[-1; 1]$;

Г) $[-10; 10]$.

Література:

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо. – 2012. – 592 с.
2. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 319 с.
3. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2012. – 256 с.

ТЕМА № 5. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: опанувати методи організації робіт з аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ознайомлення з ключовими показниками результативності бізнес-процесів та їх вплив на функціонування організації.

Основні поняття: ключові показники ефективності (KPI), організаційні метрики, фінансові показники, процесні метрики, відстрочені KPI, випереджальні KPI.

План

1. Ключові показники результативності бізнес-процесів
2. Етапи розробки KPI.
3. Принципи впровадження KPI

1. Ключові показники результативності бізнес-процесів

Ключові показники ефективності (KPI) - показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії.

KPI дозволяють виробляти контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому. Для терміна «key performance indicators (KPI)» часто використовується російський переклад «ключові показники ефективності» (КПЕ), проте це не зовсім вірно.

З перекладом за змістом слів key (ключовий, що характеризує ступінь досягнення будь-якої мети, істотний для роботи однієї з областей діяльності компанії) і indicator (індикатор, показник) проблем не виникає, але слово performance неможливо однозначно трактувати, хоча технічно, це «продуктивність, ККД». Правильне формулювання можна знайти в стандарті ISO 9000: 2008. Він розділяє слово performance на два терміни: результативність і ефективність. За стандартом, результативність - це ступінь досягнення запланованих результатів (здатність компанії орієнтуватися на результат), а ефективність - співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами (здатність компанії до реалізації своїх цілей і планів із заданим якісним рівнем, вираженим певними вимогами - часом, витратами, ступенем досягнення мети). Слово performance об'єднує в собі і результативність, і ефективність. Таким чином, правильним перекладом терміна KPI буде «ключовий показник результату діяльності», так як результат діяльності містить в собі і ступінь досягнення, і витрати на отримання результату.

КПЕ - це інструмент вимірювання поставлених цілей. Якщо показник, який ви придумали, не пов'язаний з метою, тобто не утворюється виходячи з її змісту, тоді можна використовувати даний KPI. Технології постановки, перегляду і

контролю цілей і задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління і називається «Управління по цілям».

Управління по цілям - метод управлінської діяльності, що передбачає:

- передбачення можливих результатів діяльності
- планування шляхів їх досягнення

Основоположником «Управління по цілям» є Пітер Друкер. Саме він перетворив управління - непопулярну і не шановну в 50-і роки XX століття спеціальність в наукову дисципліну. Пітер Друкер також є основоположником системи оцінки досягнення результатів - цілей через ключові показники ефективності. Згідно Друкеру, начальники повинні уникати «пасток часу», коли вони залучені в процес вирішення поточних щоденних завдань, оскільки це призводить до того, що вони починають забувати виконувати завдання, спрямовані на досягнення результатів (цілей). Сучасним втіленням управління по цілям, є «Система КПЕ», яка включає в себе безліч управлінських концепцій, які з'явилися за останні 20-30 років і доповнюють класичне «Управління по цілям».

На думку Пітера Друкера, лише деякі області менеджменту мають такий великий вплив на організацію, як оцінка діяльності підрозділів і компанії в цілому. Однак оцінка, підкреслює Друкер, сьогодні одна з найбільш слабо опрацьованих областей управління. Так в результаті опитування, проведеного в США, стало ясно, що 60% керівників вищого рівня незадоволені своїми системами оцінки результатів діяльності. За вітчизняним оцінками кількість російських менеджерів, ще більше, більше 80%. Це невдоволення виражається у відсутності зв'язку між планами, виконанням, результатом і мотивацією.

КРІ і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, так як за допомогою даних показників (КРІ) можна створити досконалий та ефективний систему мотивації і стимулювання співробітників компанії.

Залежно від стратегії компанії розрізняють різні КРІ. В основному їх застосовують для визначення результативності роботи адміністративно-управлінського персоналу. Наприклад, в стратегічній меті «збільшити середній дохід на клієнта з 10 гривень до 15 гривень на 2017 рік» ключовим показником ефективності є «середній дохід на клієнта». КРІ це не Ключові фактори успіху. В наведеному вище прикладі, ключовими факторами успіху буде що-небудь, що необхідно, щоб досягти зазначеної мети, наприклад, організація виробництва нового продукту.

Ключові показники ефективності можна розділити на:

1. Запізнілі - відображають результати діяльності після закінчення періоду
2. Випереджаючі - дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення заданих результатів по його закінченні

До запізненим відносяться фінансові показники. Фінансові показники демонструють зв'язок з бажаннями власника і можливостями компанії генерувати грошові потоки, проте в силу свого запізненого характеру не можуть описувати поточну ефективність підрозділів і компанії в цілому.

Оперативні (випереджальні) показники розповідають про поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому, паралельно і побічно відповідаючи на питання про те, які грошові потоки можуть бути в майбутньому, а також яка якість процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників [3].

Ключові показники ефективності є частиною системи збалансованих показників (англ.) Рос., В якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями і показниками для того, щоб бачити закономірності та взаємні фактори впливу в бізнесі - залежності одних показників (результатів діяльності) від інших.

3. Етапи розробки КРІ.

Розробку КРІ рекомендується провести в ряд етапів:

1. Передпроектні роботи:
 - Отримання схвалення і підтримки вищих керівників.
 - Ініціювання та планування проекту.
 - Створення проектної групи.
 - Проведення передпроектного дослідження.
2. Розробка методології системи КРІ:
 - Оптимізація організаційної структури.
 - Розробка методичної моделі.
 - Розробка процесу управління компанією на основі КРІ
 - Розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація).
3. Розробка інформаційної системи КРІ:
 - Розробка ТЗ для настройки (програмування) інформаційної системи.
 - Налаштування (програмування) інформаційної системи.
 - Навчання користувачів.
 - Проведення дослідної експлуатації.
4. Завершення проекту. Введення системи КРІ (методології та інформаційної системи) в промислову експлуатацію. При розробці методології КРІ важливо акцентувати увагу на:
 - Зміни корпоративної культури і організація процесів
 - Виробленні цілісної стратегії розвитку КРІ
 - Роз'ясненні персоналу достоїнств КРІ
 - Ідентифікації загальнокорпоративних КФУ
 - Виборі вирішальних КРІ для всієї організації
 - Розробці структури звітності для всіх рівнів
 - Координації застосування вирішальних КРІ
 - Уточненні КРІ для підтримки їх актуальності.

3. Принципи впровадження КРІ

1. Правило «10/80/10» - Каплан і Нортон рекомендували використовувати не більше 20 КРІ. Хоуп і Фрейзер пропонують використовувати не більше 10. Найкращою рекомендацією з існуючої практики є правило «10/80/10». Це

означає, що організація повинна мати близько 10 ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 ключових показників ефективності. Для підрозділів Панов рекомендує використовувати не більше 10-15 KPI, в іншому випадку менеджери будуть перевантажені плануванням, а керівництво компанії - «розбором польотів» по виконанню KPI, які не сильно впливають на результативність, як підрозділи, так і компанії [5].

2. Принцип керованості та контрольованості - Підрозділу, відповідального за певний показник, повинні бути виділені ресурси на його управління, а результат може бути проконтрольована [5].

3. Принцип партнерства - Успішне вирішення завдання підвищення продуктивності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами: спільна розробка стратегії впровадження системи, необхідність домогтися розуміння того факту, що потрібні зміни.

4. Принцип перенесення зусиль на головні напрямки - Підвищення продуктивності вимагає розширення повноважень співробітників організації, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії»: допомога співробітникам потребують підвищення кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передачу відповідальності на розробку власних КПЕ, ефективна дія комунікацій (горизонтальної і вертикальної)

5. Принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності - Дуже важливо, щоб менеджери створили таку інтегровану схему оцінки показників і звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії. Необхідно регулярно проводити звітні наради, за термінами, в залежності від складності питання, що вирішується.

6. Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією - Показники виробничої діяльності позбавлені будь-якого сенсу доти, поки вони залишаються прив'язаними до поточних критичним факторам успіху (КФУ), що становить збалансовану систему показників (ССП), і стратегічним цілям організації.

Питання для самостійного розгляду:

1. Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI.
2. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI.
3. Етапи розробки KPI: передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження; розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація); розробка інформаційної системи KPI: розробка технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної

системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації; введення системи КРІ (методології та інформаційної системи) в промислову експлуатацію.

Тести:

1. Ключові показники ефективності:

- a. фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.
- b. фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення тактичних цілей.
- c. кількісна система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.
- d. якісна система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.

2. КПЕ не можуть включати:

- a. організаційні метрики;
- b. фінансові показники;
- c. процесні метрики;
- d. стратегічні цілі.

3. Організаційні метрики:

- a. задоволеність клієнтів;
- b. виручка, рентабельність і грошовий потік;
- c. продуктивності, якості;
- d. затримки процесу.

4. Фінансові показники:

- a. задоволеність клієнтів;
- b. виручка, рентабельність і грошовий потік;
- c. продуктивності, якості;
- d. затримки процесу.

5. Процесні метрики не включають:

- a. задоволеність клієнтів;
- b. якість;
- c. продуктивність;
- d. затримки процесу;

6. Засновником системи оцінки ефективності досягнення результатів — мети через КПЕ:

- a. Пітер Друкер
- b. Роб Снайдер
- c. Адам Сміт
- d. Альфред Маршалл

7. Організаційна структура проекту реінжинірингу бізнес-процесів обов'язково включає в себе наступний елементи:

- a. регламентуючий комітет;
- b. апарат управління;
- c. методологічний центр;
- d. сервісний центр;

8. Програмний продукт SPSS дозволяє:

- a. здійснювати об'єктно-орієнтоване моделювання;
- b. визначати ієрархію цілей і завдань;
- c. аналізувати статистичні показники ринку;
- d. розробку проекту реінжинірингу бізнес-процесів.

9. Вартісний аналіз функцій здійснюється з використанням:

- a. CASE-технологій;
- b. діаграми робочих потоків Oracle;
- c. ППП Project Expert;
- d. об'єктно-орієнтованого підходу.

10. П-модель об'єктно-орієнтованої методології:

- a. виявляє основні бізнес-процеси, як послідовності дій або транзакції, які повинні виконуватися цілком, коли виконання відокремленого підмножини дій не має значення без виконання всієї послідовності;
- b. розглядає внутрішню структуру предметної області, ієрархію класів об'єктів, статичні і динамічні зв'язки об'єктів без розкриття особливостей їх використання в бізнес-процесах;
- c. розкриває механізм реалізації динамічних зв'язків об'єктів в системі бізнес-процесів;
- d. дозволяє аналізувати статистичні показники ринку.

Література:

1. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. / М. М. Панов— М.: Инфра-М, 2012. — 255 с.
2. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 240 с.
3. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елифаров. — 4-е изд. — М.: Стандарты и качество, 2016. — 408 с.
4. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі. — СПб., 2010. — 332 с.

ТЕМА № 6. РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ РЕГЛАМЕНТУЮЧИХ ДОКУМЕНТІВ

Мета: визначити роль та методи проектування, а також ознайомитись з поняттям «регламент» та регламентуючими документами та визначити їх вплив на технології бізнес-інжинірингу.

Основні поняття: бізнес-інжиніринг, ланцюжок створення цінності, перед-проектні роботи, технічне проектування, робоче проектування, регламент процедури.

План

- 1 Етапи проектування організації
- 2 Основні призначення регламентів
- 3 Технології бізнес-інжинірингу

1. Етапи проектування організації

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

- перед-проектні роботи;
- технічне проектування;

– робоче проектування.

На перед-проектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплексу робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проєкт включає такі розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.
2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.
3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.
4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.
5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.
6. Організаційні рішення за п. 1—5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проєкту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми, розробляються

положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

Зрозуміло, наведений як приклад зміст організаційного проекту не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

співвідношення між централізацією і децентралізацією;

обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);

аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивування працівників);

оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення між-організаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація — надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів з вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

3. Оцінювання ефективності організаційних структур виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

2. Основні призначення регламентів

Регламентування – це опис порядку виконання управлінських рішень. Регламентування є основою для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Регламент – це документ. В якому зафіксовано, хто, коли і за яких умов виконує ті чи інші завдання та хто несе відповідальність за їх виконання.

Регламент управління: встановлює сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління; визначає послідовність виконання управлінських завдань і умови їх рішення; є науковою основою побудови і розвитку структури управлінського апарату; дозволяє при виникненні необхідності рішення нових задач проводити аналіз необхідних змін в структурі персоналу управління. Регламентація здійснюється, як правило, менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ). Основою регламентації вважається стратегія розвитку підприємства (організації) та діючі правові норми. Об'єкти регламентації: функції; роботи; операції; методи; способи; прийоми, дії; зміст і процедури підготовки, ухвалення і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв'язку; потоки інформації; документообіг; діловодство; механізація управлінських робіт; елементи стилю управління.

Результатом організаційної регламентації вважаються фірмовий стандарт, положення, інструкції, методики, організаційні карти, схеми, таблиці, графіки. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних робіт, що повторюються. Стандарти, положення, інструкції передбачають великий ступінь регламентації і стабільності.

Найбільш явні характеристики положень і інструкцій: засновані на однозначності виконання; обмежують прояв ініціативи виконавців.

Регламентація посадових обов'язків – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав і відповідальності. Базою для регламентації посадових обов'язків є розподіл та кооперація праці в організації.

Основні цілі регламентації посадових обов'язків: сприяє ефективному підбору, розстановці і використанню персоналу; підвищує виконавську дисципліну; визначає організаційно-правову базу діяльності працівників; підвищує відповідальність працівників за результати діяльності; забезпечує об'єктивність під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень; регулює трудові спори і конфлікти; сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

3. Технології бізнес-інжинірингу

Бізнес-інжиніринг заснований на системному підході до управління. Компанія розглядається як цільова, відкрита, соціально-економічна система. Можливості компанії (як будь-якої системи) визначаються як характеристиками її структурних підрозділів, так і організацією їх взаємодії. При цьому компанія (як відкрита система) належить ієрархічній сукупності відкритих систем – зовнішніх надсистем (ринок, державне оточення і т.д.) і внутрішніх підсистем (відділи, цехи, бригади і ін.). Побудова бізнес-моделі компанії починається з опису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем за законом єдності і боротьби протилежностей.

Місія такої компанії по задоволенню соціально-значущих потреб ринку визначається як компроміс інтересів ринку і компанії. При цьому місія як атрибут відкритої системи розробляється, з одного боку, виходячи з ринкової кон'юнктури і позиціонування компанії щодо інших учасників зовнішнього середовища, а з іншою – об'єктивних можливостей компанії і її суб'єктивних цінностей, очікувань і принципів. Місія є своєрідною мірою амбітних устремлінь компанії і, зокрема, визначає ринкові претензії компанії (предмет конкурентної боротьби).

Уточнення і деталізація місії дозволяє розробити дерево цілей компанії і відповідних стратегій їх досягнення. При цьому на корпоративному рівні розробляються стратегії зростання, інтеграції і інвестиції бізнесів. Блок бізнес-стратегій визначає продуктові і конкурентні стратегії, а також стратегії сегментації і просування. Ресурсні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських і інформаційних ресурсів. Функціональні стратегії визначають стратегії в організації компонент управління і етапів життєвого циклу продукції. Одночасно з'ясовується потреба і предмет партнерських відносин (субпідряд, сервісні послуги, просування і ін.). Це дозволяє задовольнити настирні вимоги Споживачів мати необхідний продукт, необхідної якості, в потрібній кількості, в потрібному місці, в потрібний час і за прийнятною ціною. При цьому компанія може зайняти в партнерському ланцюжку створюваних цінностей оптимальне місце, де її можливості і потенціал використовуватимуться найкращим чином.

Це дає можливість сформувати бізнес-потенціал компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Далі, виходячи із специфіки каналів збуту, формується первинне уявлення про організаційну структуру (визначаються центри комерційної відповідальності). Виникає розуміння основних ресурсів, необхідних для відтворення товарної номенклатури.

Бізнес-потенціал, у свою чергу, визначає функціонал компанії – перелік бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення, що вимагаються для підтримки на регулярній основі вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, уточнюються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) і структура компанії.

Побудова бізнес-потенціалу і функціонала компанії дозволяє визначити зони відповідальності менеджменту. Матриця комерційної відповідальності закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності. Її подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечує побудову фінансової моделі компанії, що, у свою чергу, дозволяє упровадити систему бюджетного управління.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут і ін.), а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль у області маркетингу, фінансів, управління персоналом і ін.). Подальша деталізація матриці (до рівня відповідальності окремих співробітників) дозволить одержати функціональні обов'язки персоналу, що в сукупності з описом має рацію, обов'язків, повноважень забезпечить розробку пакету посадових інструкцій.

Опис бізнес-потенціалу, функціонала і відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії. При цьому процеси, що протікають в компанії, поки в згорнутому вигляді (як функції) ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливе, закріплюються за виконавцями (майбутніми господарями цих процесів).

Це вносить прозорість в діяльність компанії за рахунок чіткого розмежування і документального закріплення зон відповідальності менеджерів. Таким шляхом розв'язується одне з самих хворих питань в організації управління російськими компаніями. За оцінками фахівців до 80% часу на будь-якій виробничій нараді марно йде якраз на з'ясування одвічного питання „хто винуватий?” у якій-небудь збійній ситуації, оскільки в компанії, як правило, немає єдиного розуміння „хто за що відповідає”, закріпленого певним управлінським регламентом.

Подальший розвиток (деталізація) бізнес – моделі відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні процесних поточкових моделей. Ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації який-небудь бізнес-функцій або функції менеджменту. При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) – технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях.

Закінчується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, супроводжуючих процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії. При цьому формується система довідників, на підставі яких одержують пакети необхідних документів і звітів.

Питання для самостійного розгляду:

1. Процесні і структурні регламенти. Структура системи регламентації.
2. Правильний і неправильний підхід до регламентації.
3. Процесні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламенту бізнес-процесу.
4. Особливості використання регламенту бізнес-процесу. Регламент процедури.
5. Структурні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламентуючих документів.

Тести:

1. Проектування як процес не включає:

- a. перед-проектні роботи;
- b. технічне проектування;
- c. робоче проектування;
- d. аналіз фінансових потоків.

2. На перед-проектному етапі:

- a. передбачається проведення прикладних досліджень;
- b. передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень;
- c. здійснюється випуск повного комплексу робочої документації;
- d. проект втілюється.

3. На етапі технічного проектування:

- a. передбачається проведення прикладних досліджень;
- b. передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень;
- c. здійснюється випуск повного комплексу робочої документації;
- d. проект втілюється.

4. На етапі робочого проектування:

- a. передбачається проведення прикладних досліджень;
- b. передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень;
- c. здійснюється випуск повного комплексу робочої документації;
- d. проект втілюється.

5. У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проект не включає такі розділи:

- a. загальносистемний опис об'єкта проектування;
- b. організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва;
- c. організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому;
- d. відповідь на головні питання людства.

6. Регламентування:

- a. це процес встановлення регламентів, або сукупності правил, положень, які визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників;
- b. слово або словосполучення, застосоване для позначення деякого поняття;

- c. роз'яснення чи витлумачення значення (сенсу) терміну чи поняття;
- d. течія структуралізму, що орієнтується на схематизований опис мовної структури й абстрагується від конкретно-звукового і конкретно-семантичного аспектів мови.

7. Інжиніринг:

- a. набір прийомів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування своєї діяльності.
- b. комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів
- c. фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
- d. методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів.

8. Реінжиніринг бізнес-процесів:

- a. набір прийомів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування своєї діяльності.
- b. комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів
- c. фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
- d. методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів.

9. Реінжиніринг:

- a. набір прийомів та методів, які компанія, підприємство, фірма використовує для проектування своєї діяльності.
- b. комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів
- c. фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
- d. методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів.

10. Моделювання бізнес-процесів:

- a. формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуативного факту
- b. комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів
- c. фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
- d. методологія функціонального моделювання і графічного описання процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів.

Література:

1. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 319 с.
2. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2012. – 256 с.
3. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
4. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 80 с.

ТЕМА № 7. ОЦІНКА ВАРТОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ЙОГО ОПТИМІЗАЦІЯ

Мета: опанувати методу оцінки вартості бізнес-процесу та його оптимізації. Ознайомлення з етапами управління бізнес-процесами в компанії, а також вирішення питань, що стосуються побудови успішної діяльності компанії.

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

План

1. Виділення бізнес-процесів компанії.
2. Організація проекту 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 наступних підходів для виділення конкретних бізнес-процесів:

За функціями. В даному випадку виділення процесу відбувається по виконанню в 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 в виходи - і є суттю поняття бізнес-процесу. Разом з тим, 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 - 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 створення додаткових цінностей. Даний підхід реалізує ідею того, що споживачеві важливий не сам продукт, а та цінність, яку він несе. В даному випадку кордону 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 звану ланцюжок створення цінності

Виділення процесів може відбуватися і за будь-якою третьою, 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.

Слідом за виділенням бізнес-процесів в компанії, як правило, має місце 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 описуються бізнес-процеси, перш за все, повинні бути правильно виділені. Для цього потрібно мати уявлення про мету, заради якої проводиться виділення бізнес-процесів. В якості такої мети може виступати, наприклад, оптимізація бізнес-процесів.

2. Організація проекту 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 засновані 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 ліпшого в практиці конкурентів.

3. Методи групової роботи. Ця група методів об'єднала різні технології роботи в команді: метод мозкового штурму, метод групового рішення 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 наступні групи:

- Прийнятність і придатність. Ця група показників оцінює продукт із погляду споживача;
- Своєчасність. До цієї групи ставляться тимчасові показники, що включають дату надання товару або послуги кінцевому користувачеві, час розробки та ін.
- Точність і повнота. Ці два критерії взаємно доповнюють один одного. 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 зіштовхуватися на даному етапі: відсутність методики виміру, правил реєстрації й 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 були визначено на кроці 3.
6. Описати данні, що дозволяють зрівняти 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 по сукупності 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. Усі 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'язків. Використовуючи результати попереднього кроку, слід почати мозковий штурм, спрямований на пошук ідей, за допомогою яких можна досягти поліпшення процесу. Залежно від ступеня серйозності проблеми, може бути три шляхи розв'язку 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 колишньої ідеології;
 - зробити процес заново.
11. Відобразити бачення майбутнього стану процесу. На даному етапі слід визначити можливі зміни в продуктах і послугах, вироблених підприємством, і відзначити ступінь поліпшення, яке передбачається досягти. Результатом даного кроку повинна бути модель «як повинно бути».
12. Провести попередній аналіз ініціатив з погляду їх економічної ефективності. Слід 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 по одному бізнес-процесу, а в цілому по діяльності підприємства, щоб виключити ініціативи, коли оптимізація одних процесів відбувається за рахунок негативних змін інших бізнес-процесів. Після оцінки витрат список ініціатив слід упорядкувати ще раз, уже за критерієм «вартість-ефективність».

13. Скласти звіт по проекту в цілому, що містить рекомендації з оптимізації процесу. На підставі підготовленого звіту в процес вносяться відповідні зміни або ж процес створюється заново. Оптимізація бізнес-процесів організації має наступні 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 і окремо повинні бути організовані так, щоб їх результати забезпечували досягнення цілей бізнесу.

Управління даними процесами вирішує ряд 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 всередині процесу; управління підприємством, виходячи з його реального стану, при цьому враховується величина витрат на виготовлення продукції, обсяг закупівель сировини і 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 проходять 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 повинно 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. Фіксування 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 направлено на максимальне зниження витрат.

Дослідження причин збоїв. В ході виробничого циклу можуть виникати помилки. Одним із завдань процедури є виявлення недоліків у роботі організації, пошук джерел їх утворення, 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 має довгостроковий характер. Його відрізняє поступова зміна бізнес-процесів, здійснюване 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 негативних якостей 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 і пропозиції на ринку. До плюсів використання відноситься можливість проектування різних процесів в залежності від особливостей груп клієнтів. Мінусом є трудомісткість підходу. При цьому створена модель не завжди може бути ефективною. Реінжиніринг В основі методу лежить повна перепроєктування існуючих процесів з відмовою від встановлених правил і шаблонів.

Реінжиніринг передбачає кардинальну модернізацію системи підприємства. До сильних сторін методу відноситься різкий стрибок ефективності і продуктивності. Слабкою стороною вважається ризик невдачі при створенні нових процесів, висока витратність проекту.

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 наводяться до певних стандартів. Позитивним моментом є вдосконалення вже існуючого процесу. Мінусом 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 простий і доступний 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.

ELMA - програмне забезпечення російських розробників. Використання подібних інформаційних систем обов'язково для аналізу існуючих процесів і формування нових систем.

Питання для самостійного розгляду:

- 1.Опис бізнес-процесів компанії. Оцінка вартості бізнес-процесів.
- 2.Можливі труднощі оцінки вартості процесу.
- 3.Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії.

Тести:

1. ABC-аналіз:

А) метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

Б) це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

В) дослідження деякого пристрою чи програми з метою розуміння принципів роботи досліджуваного об'єкта.

Г) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

2. Бенчмаркінг:

А) метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

Б) це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

В) дослідження деякого пристрою чи програми з метою розуміння принципів роботи досліджуваного об'єкта.

Г) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

3. Реверсний інжиніринг:

А) метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

Б) це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

В) дослідження деякого пристрою чи програми з метою розуміння принципів роботи досліджуваного об'єкта.

Г) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

4. Реінжиніринг бізнес-процесів:

А) метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості.

Б) це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

В) дослідження деякого пристрою чи програми з метою розуміння принципів роботи досліджуваного об'єкта.

Г) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного

бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

5. Проект з реінжинірингу бізнесу, як правило, не включає етап:

- А) розробка образу майбутнього підприємства
- Б) аналіз наявного бізнесу
- В) упровадження нового бізнесу
- Г) протидії топ-менеджменту

6. Побудова схеми технологічного процесу у вигляді послідовності операцій, на вході і виході яких відображаються об'єкти різної природи: матеріальні та інформаційні об'єкти, що використовуються ресурси, організаційні одиниці, являє собою сутність:

- А) об'єктно-орієнтованого підходу;
- Б) системного підходу;
- В) функціонального підходу;
- Г) наукового підходу.

7. До функціональних можливостей PPP Design / IDEF відносяться:

- А) імпорт даних бухгалтерського обліку для обчислення вартості процесів
- Б) розробка функціональної моделі із зазначенням виконавців операцій і використовуваних інформаційних технологій і керуючих впливів;
- В) автоматичний розрахунок вартості виконання процесу та створення вартісних об'єктів;
- Г) структурний аналіз.

8. П-модель об'єктно-орієнтованої методології:

- А) виявляє основні бізнес-процеси, як послідовності дій або транзакції, які повинні виконуватися цілком, коли виконання відокремленого підмножини дій не має значення без виконання всієї послідовності
- Б) розглядає внутрішню структуру предметної області, ієрархію класів об'єктів, статичні і динамічні зв'язки об'єктів без розкриття особливостей їх використання в бізнес-процесах
- В) розкриває механізм реалізації динамічних зв'язків об'єктів в системі бізнес-процесів
- Г) показує послідовності транзакцій, відповідні О-моделі бізнес-процесів

9. OSD (Object Structure Diagram) – діаграма:

- А) послідовності транзакцій, відповідна П-моделі бізнес-процесів;
- Б) структури об'єктів, яка відповідає О-моделі бізнес-процесів;
- В) взаємодії об'єктів, яка відповідає В-моделі бізнес-процесів;
- Г) структури об'єктів, яка відповідає П-моделі бізнес-процесів.

10. На якій стадії реінжинірингу будуються принципові схеми бізнес-процесів, що дозволяють зрозуміти сутність бізнес-процесу в цілому і виявити напрями реорганізації бізнес-процесів:

- А) прямого інжинірингу;
- Б) розробки проекту реінжинірингу бізнес-процесів;
- В) зворотного інжинірингу;

Г) бенчмаркінгу;

Практичне завдання

1. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” до вдосконалення.
2. Пояснити причини та визначити шляхи реорганізації
3. Користуючись текстовим описом, побудувати схему процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” після вдосконалення.
4. Пояснити сутність проведеного вдосконалення.

Текстовий опис процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” до вдосконалення

Більшість процесів розробки продукту є або послідовними, що уповільнює їх, або паралельними, що також уповільнює їх, але з іншої причини. При послідовному процесі окремі люди або групи людей, які трудяться над одним компонентом продукту, перш ніж почати роботу на своєму етапі, чекають завершення попереднього. Проектувальники корпусу камери, наприклад, можуть робити свою роботу першою, за ними в справу вступають розробники затвора фотокамери, потім розробники механізму перемотування плівки і т. д.. Не доводиться дивуватися, чому цей процес затягується.

При паралельному процесі проектування всі частини фотокамери розробляються одночасно і інтегруються в кінці процесу. Проте даний метод породжує свою проблему: звичайно підсистеми не відповідають один одному, оскільки навіть якщо б всі групи працювали на основі єдиного проекту фотокамери, зміни — часто у вигляді поліпшень — постійно мали б місце, але не були б відомі іншим групам. У такому разі, коли передбачається, що фотокамера готова для розгортання її виробництва, доводиться повертатися до початкового проекту для узгодження з ним отриманого результату.

Колишній процес розробки продукту в «Кодаку» був частково послідовним і частково паралельним, але в цілому повільним. Проектування фотокамери здійснювалося паралельно за наявності тих, що супроводжували цей метод проблем, а розробка промислового устаткування проводилася в кінці послідовним способом. Виробничі інженери «Кодака» навіть не приступали до роботи до закінчення 28 тижнів після початку діяльності інженерів - проектувальників

Текстовий опис процесу розробки нової продукції в компанії „Кодак” після вдосконалення.

Кодак» провів реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології, названої «комп'ютеризоване проектування і виробництво» (Кад/кам). Ця технологія дозволяє інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах (робочих станціях) замість креслярських столів. Сама по собі робота на екрані, а не на папері могла зробити

індивідуальну працю проєктувальників продуктивнішою, проте таке застосування даної технології вплинуло б мінімально на процес в цілому.

Технологією, що дозволила «Кодаку» провести реінжиніринг даного процесу, була інтегрована база даних про процес проєктування продукту. Щодня в базу даних поступали результати роботи інженерів і сполучалися в єдине ціле всі їх індивідуальні зусилля. Кожен ранок групи проєктувальників і окремі інженери перевіряли базу даних, щоб з'ясувати, чи не виникла якась проблема в результаті вчорашньої діяльності інших працівників— для них або для всього проєкту.

Якщо це відбувалося, вони вирішували проблему негайно, а не після тижнів або місяців роботи даремно. Більше того, дана технологія дозволяла інженерам-виробничникам почати розробку інструментів і устаткування для виготовлення нового продукту через 10 тижнів після початку процесу його розробки, як тільки проєктувальники визначають зразкові контури першого прототипу.

Література:

1. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
2. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. — 80 с.
3. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; [пер. с нем.]. — М. : Эксмо, 2014. — 384 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

4. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо. – 2012. – 592 с.
5. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 319 с.
6. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навчальний посібник рекомендовано МОНМС України. – http://culonline.com.ua/Books/Inform_tehn_Tomashevskiy2012.pdf#toolbar=0
7. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2015. – 256 с.
8. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 80 с.
9. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елифаров. – 4-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 408 с.
10. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі. – СПб., 2015. – 332 с.
11. Шеер А. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы. / А. Шеер. – <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi/0001546.djvu>

Додаткова:

5. Анисимов Ю.П. Управление бизнес-процессами выпуска новой продукции: Монография / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, С.В. Шапошникова; Под ред. Ю.П. Анисимова; Воронеж.гос.технол.акад. Воронеж, 2013. – 456 с.
6. Дученко М.М. Адаптивна модель кластеризації підприємств відновлювальної енергетики через реінжиніринг спільних бізнес процесів [Електронний ресурс] / М.М. Дученко, С.В. Денисенко // Ефективна економіка – 2016. - № 11. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?nomer_data=11&year_data=2011.
7. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / За заг.ред.канд.екон.наук, доц. Л.М.Таранюк. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2014. – 440 с.
8. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2012. – 245 с.
9. Олійник О. М. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ЗНУ, 2017. – 108 с.

- 10.Таранюк Л.М. Методика стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2015. - № 4. – С. 120-126.
- 11.Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 1. – С. 111-119.
- 12.Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
- 13.Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2015. – 687 с.
- 14.Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. / David Parmenter — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2017. — С. 233.

Навчальне видання
(українською мовою)

Олександр Миколайович Олійник
Ольга Олексіївна Головань
Анна Сергіївна Чкан
Світлана Вікторівна Маркова

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра спеціальності
«Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *Є.В. Маказан*
Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*
Коректор *А.С. Чкан*