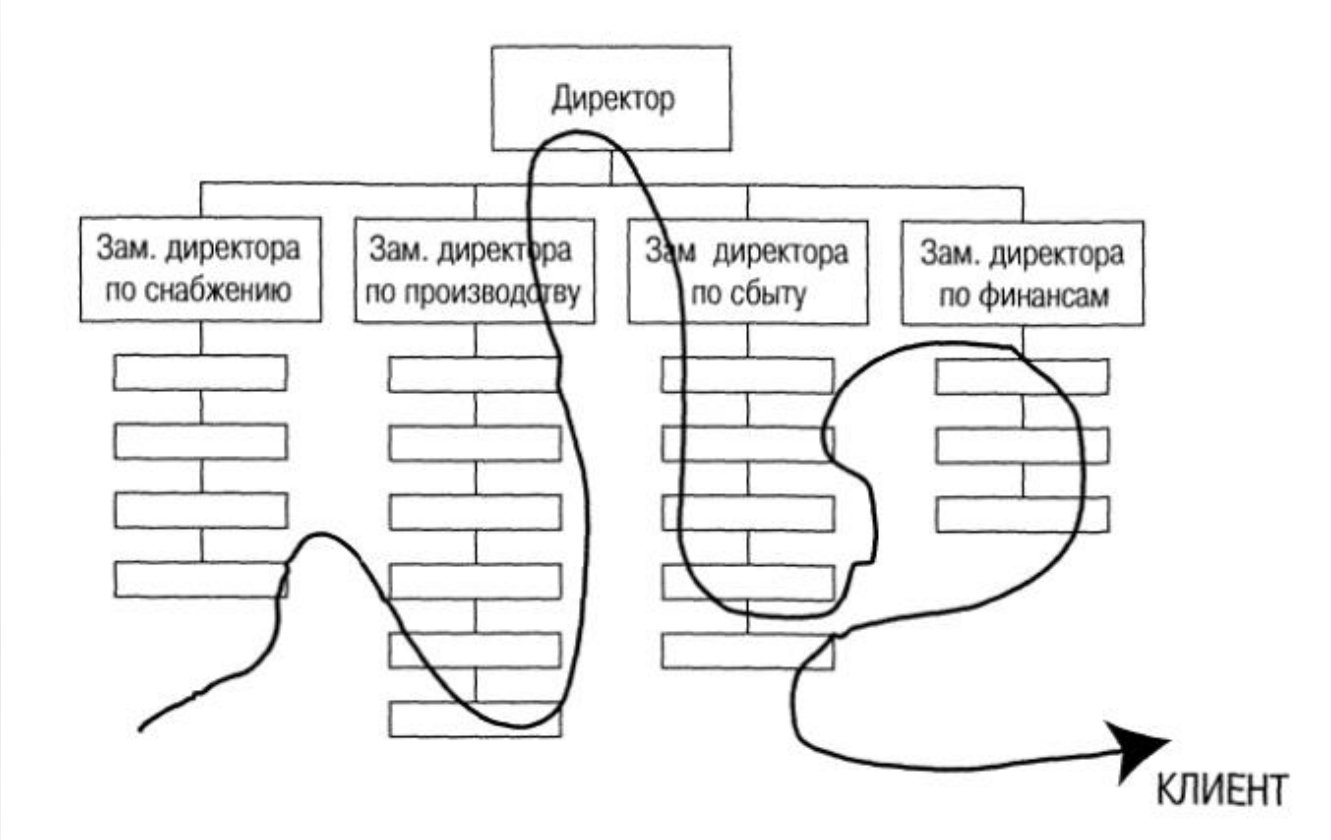
# Совершенствование системы управления предприятием на основе описания и оптимизации бизнес-процессов

И.В.Скопина, д.э.н.

(по материалам «Betek»)

# Процессная система управления

# Обобщенная функционально-структурная схема традиционной организации предприятия




По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями разделяется следующим образом: 20% - время работы, 80% - передача результатов следующим исполнителям.

# Проблемы, которые можно решить в результате оптимизации бизнес-процессов

1. Изменение структуры процесса путем внедрения одновременно выполняемых задач, что позволяет устранить лишние циклы и сделать структуру более рациональной.

2. Изменение структуры организационной отчетности и повышение квалификации сотрудников путем комплексного совершенствования процесса.

3. Сокращение объема документации, рационализация и ускорение документооборота и потока данных.

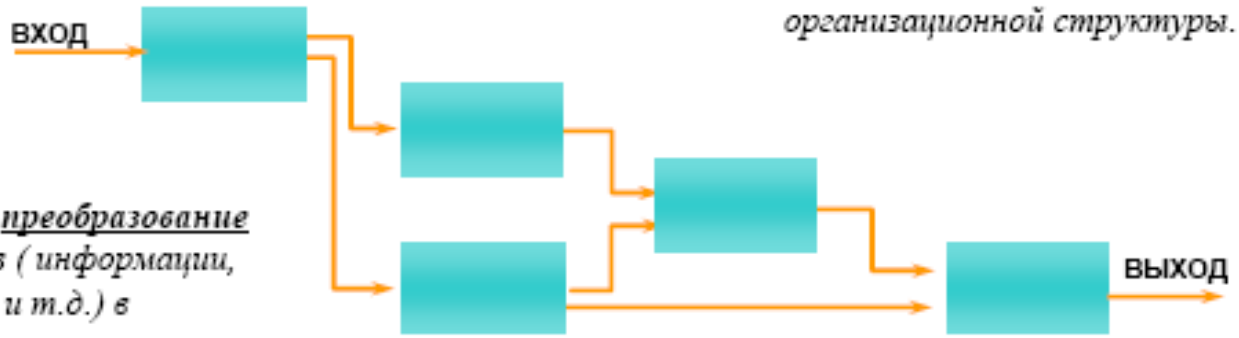
4. Рассмотрение возможных мер по привлечению внешних ресурсов (т.е. по передаче функции создания выхода внешнему исполнителю).

5. Внедрение новых производственных IT –ресурсов для улучшения функций обработки др.

# Бизнес-процессы и функции

***Бизнес-процесс*** *- совокупность* ***различных*** *видов деятельности, в рамках которой* ***«на входе»*** *используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности* ***«на выходе»*** *создается продукт, представляющий* ***ценность*** *для потребителя (М. Хаммер, Д. Чампи).*

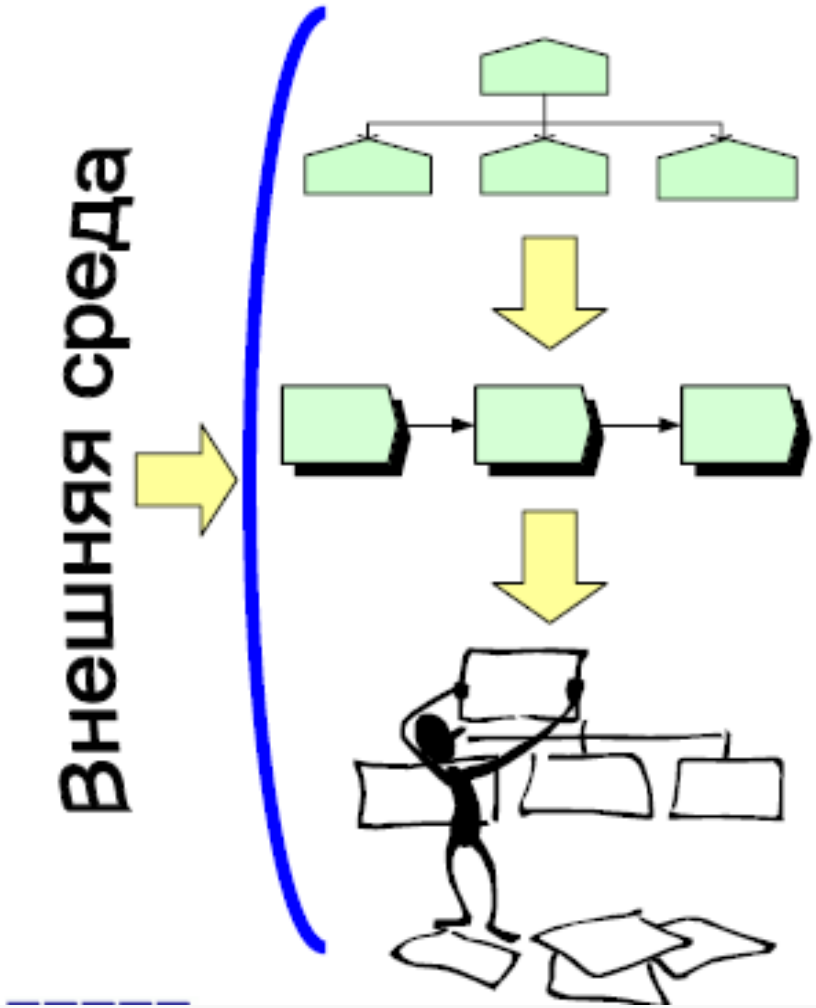
***Бизнес-процесс*** *- несколько* ***связанных*** *работ или процедур, в совокупности реализующих* ***конкретную*** *цель текущей деятельности в рамках существующей организационной структуры.*




***Бизнес-процесс*** *-* ***преобразование входных*** *элементов ( информации, данных, продуктов и т.д.) в* ***выходные.***

***Функция*** *- устойчивая совокупность* ***однородных специализированных*** *работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании.*

# От стратегии к организационной структуре




**Стратегия -**
Какие цели нужно достичь?
Как это сделать?
Кто является потребителем?
Какие потребности удовлетворять?
Какие продукты производить?

**Работы, бизнес-процессы и функции –**
Что нужно делать для того, чтобы достичь стратегические цели?
Что нужно сделать, чтобы произвести продукты?
Каким образом это нужно сделать?

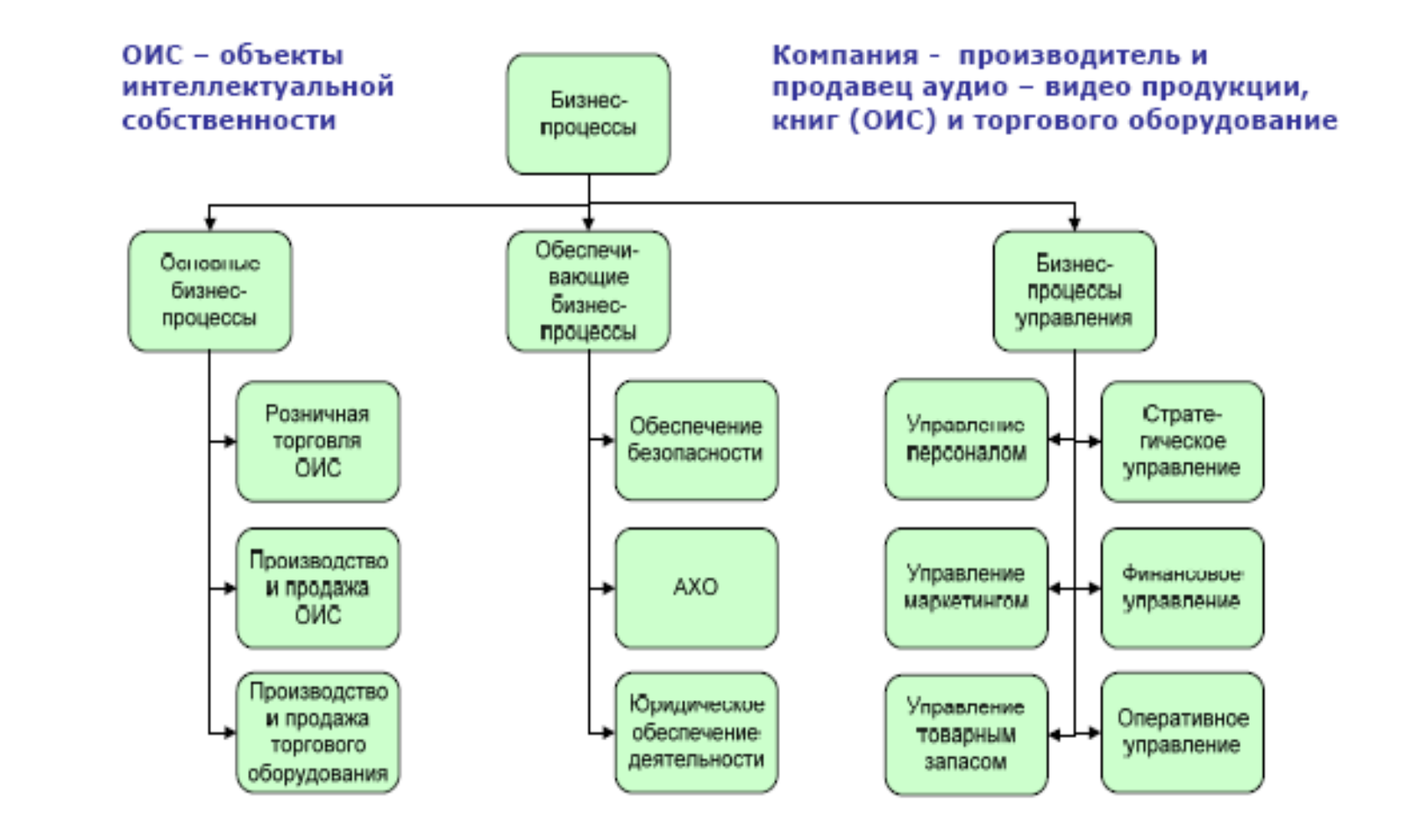
**Организационная структура –**
Кто же все это будет делать?

# Главная формула оптимизации деятельности

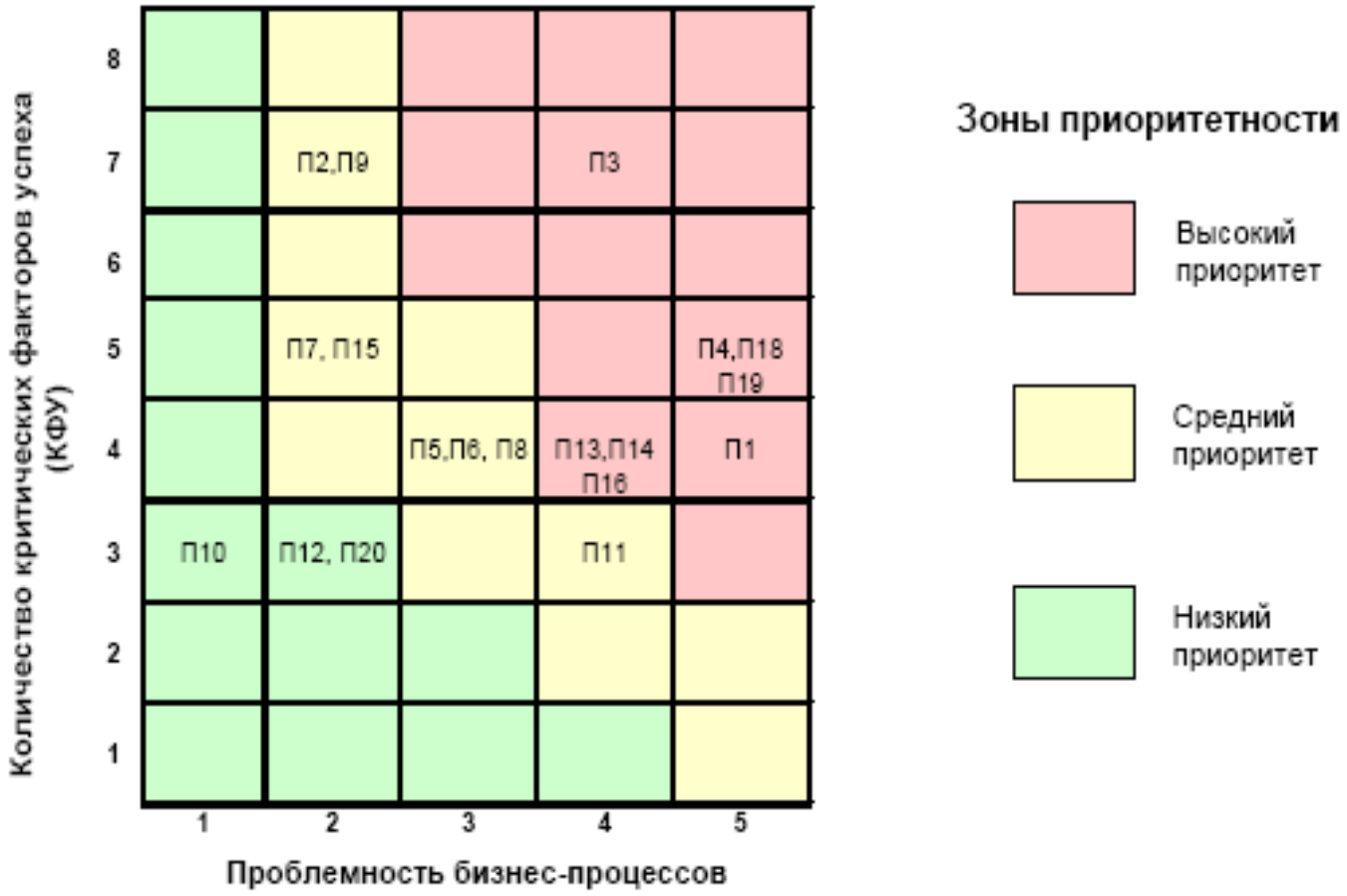
# Выделение и ранжирование бизнес-процессов

# Выделение и ранжирование бизнес-процессов

# Пример дерева бизнес-процессов



# Матрица ранжирования бизнес-процессов



# Технология описания бизнес-процесса

# Технология описания бизнес-процессов

I. Определение целей описания БП

II. Описание окружения БП

III. Описание функциональной структуры БП

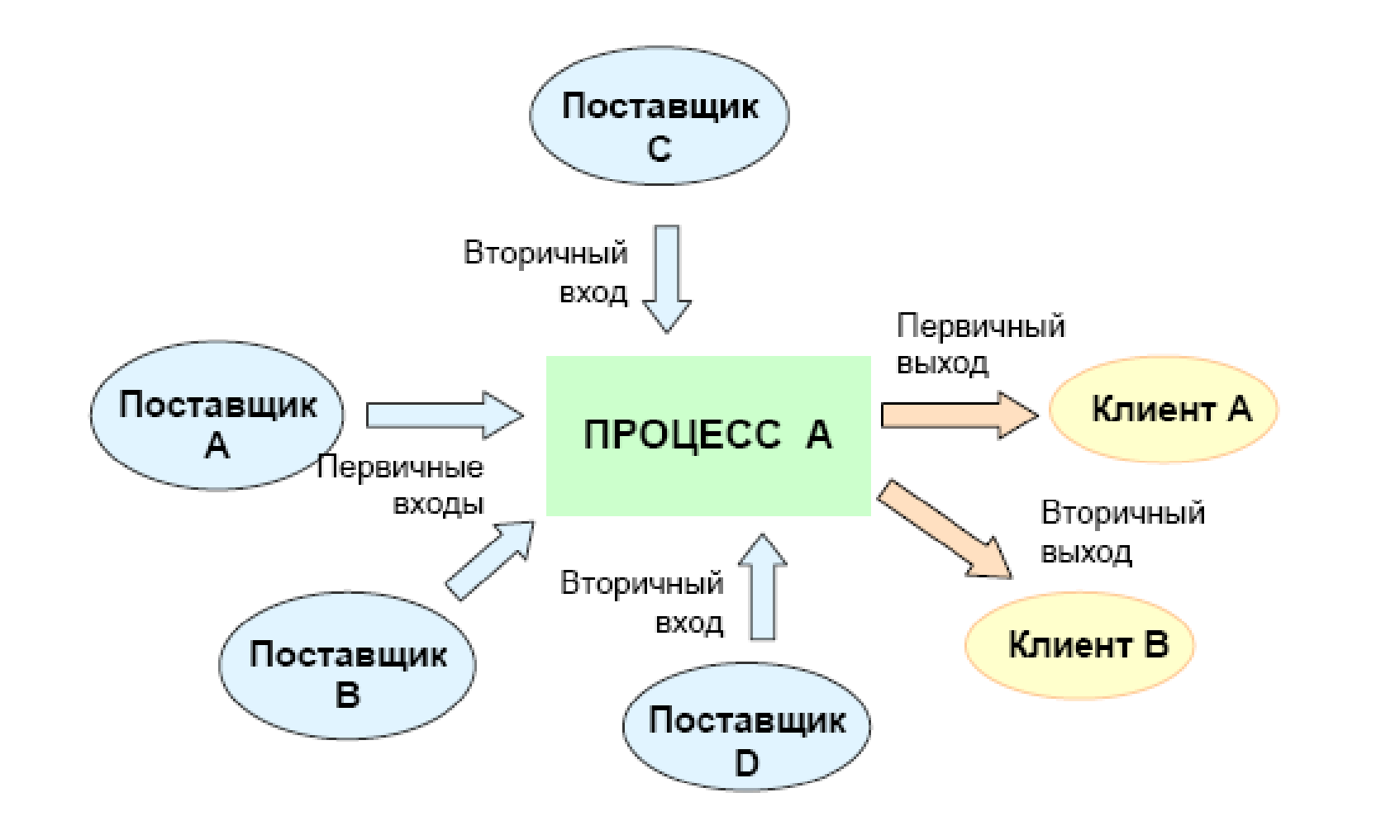
IV. Описание потоков БП

V. Построение диаграмм потоков объектов для БП верхнего уровня (DFD)

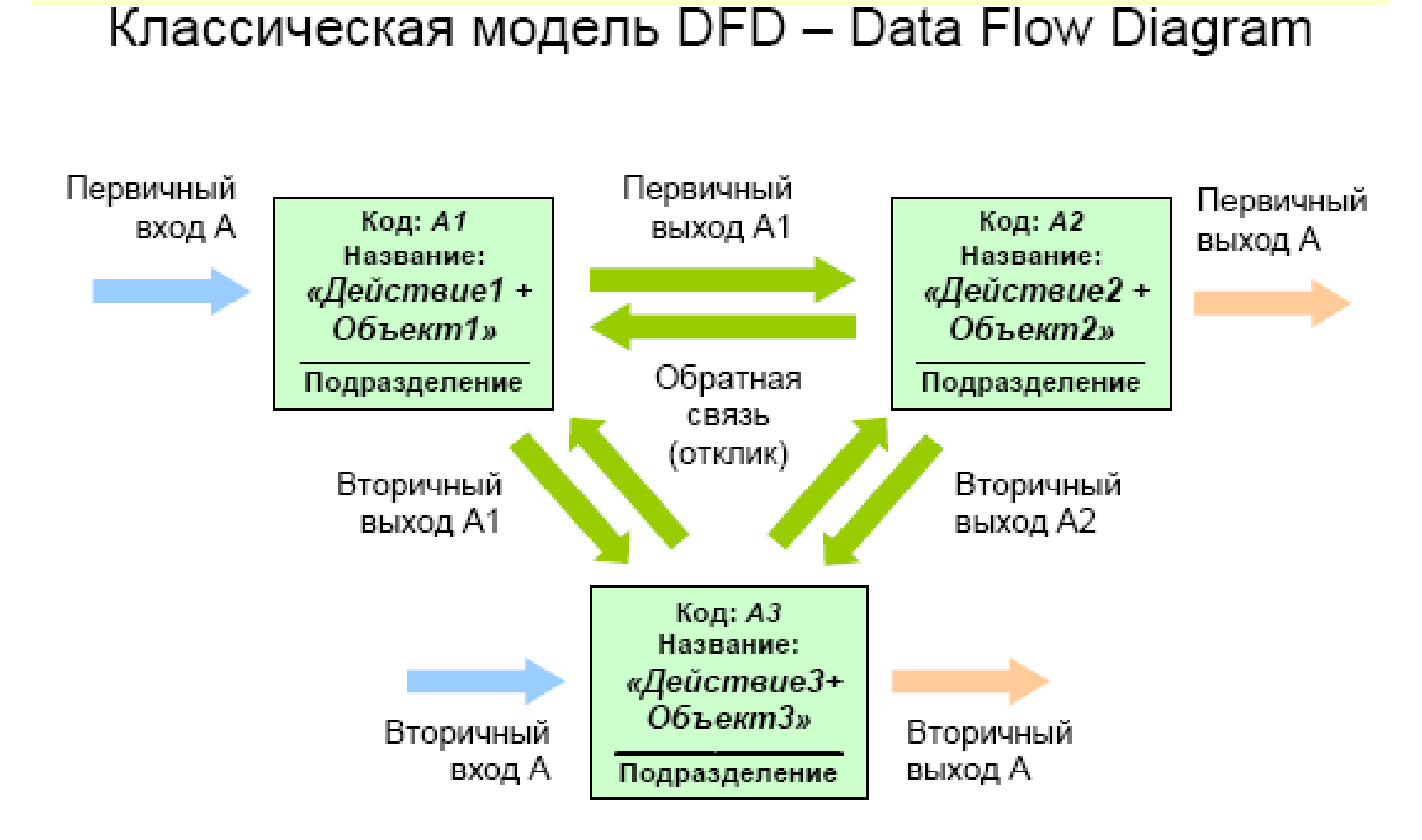
VI. Построение диаграмм потоков работ для БП нижнего уровня (WFD)

VII. Построение оргструктуры БП

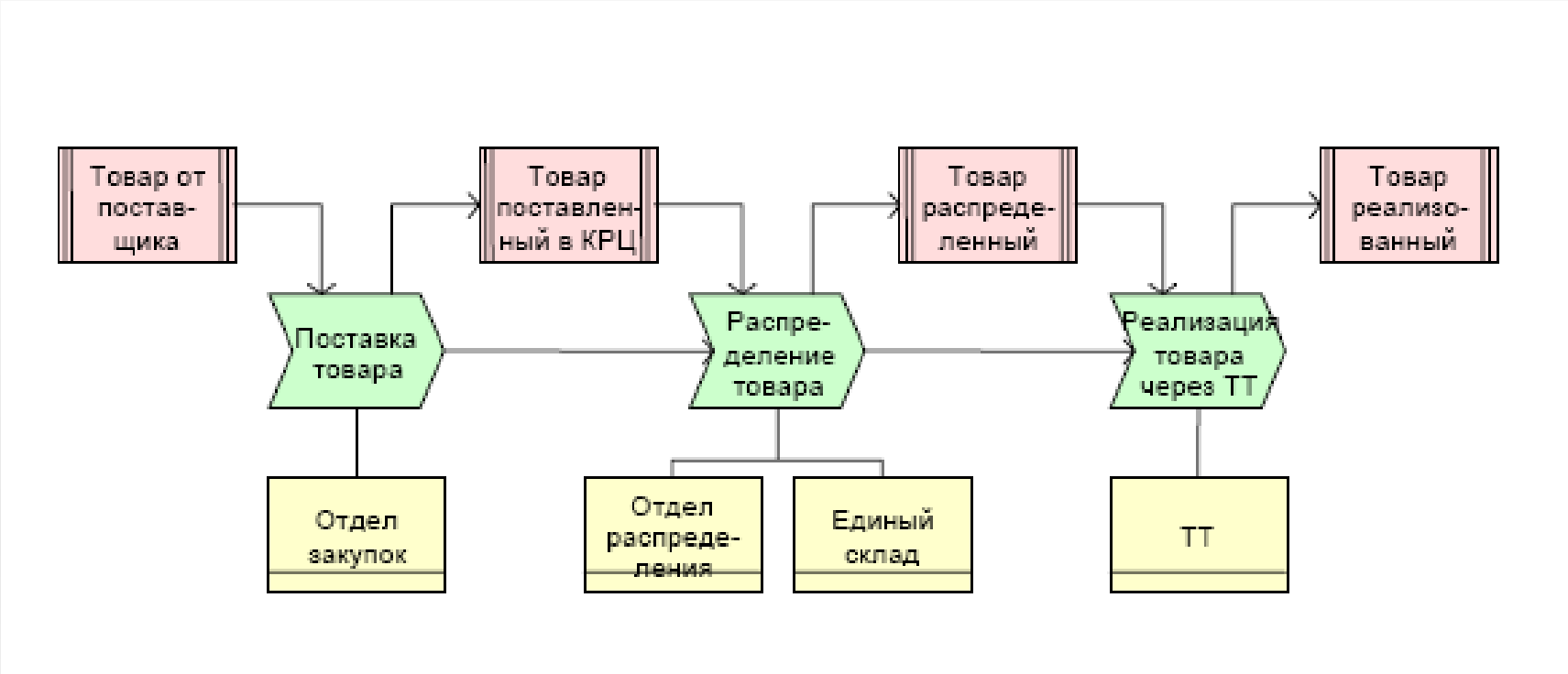
# Описание окружения бизнес-процессов



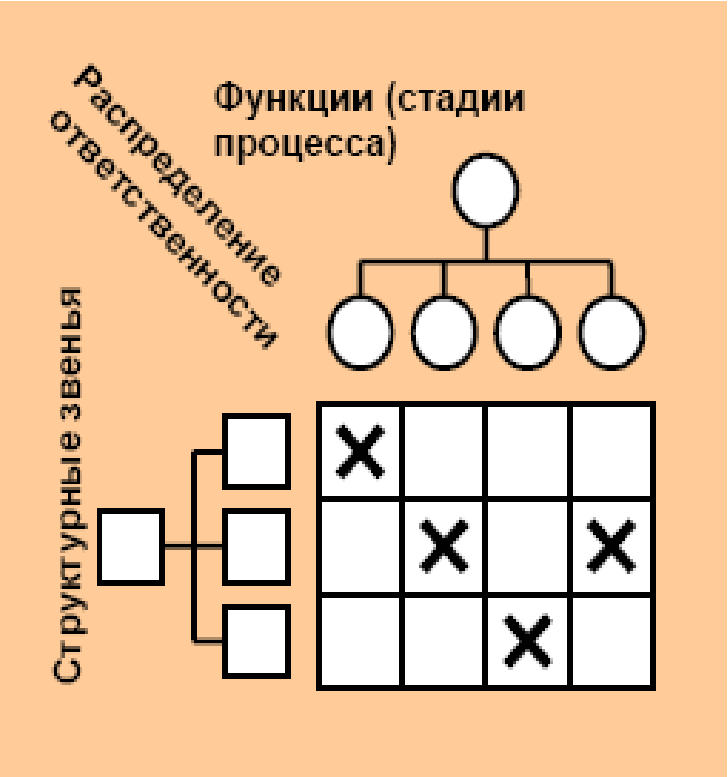
# Построение диаграмм потоков процессов

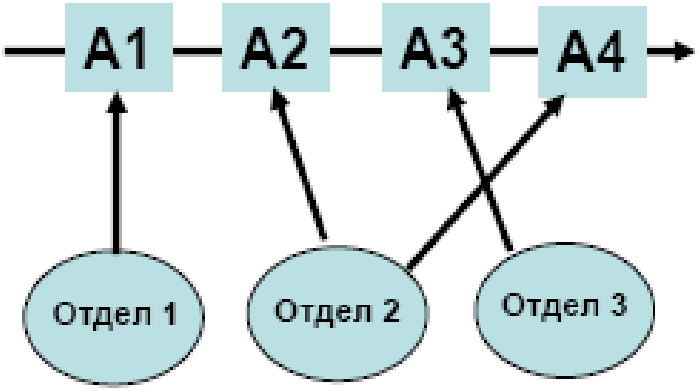


# Пример описания бизнес-процесса



# Построение организационной структуры бизнес-процесса



# Обзор методологий описания бизнес-процессов

# Обзор методологий описания бизнес-процессов

- IDEF0
- SADT/IDEF0
- DFD: Нотация Гейна-Сарсона
- DFD: Нотация Йордана-Де Марко
- IDEF3
- ORACLE
- BAAN
- ARIS
- Betec (©)

# Программные средства моделирования бизнес-процессов и организационной структуры

# Программные средства моделирования бизнес-процессов и организационной структуры

- Программные средства моделирования бизнес-процессов могут существенно упростить и ускорить процессы описания, анализа и совершенствования бизнес-процессов.

- ARIS
- BPwin / All Fusion
- Design/IDEF
- Power Designer
- Oracle Designer 2000
- BAAN EME (Enterprise Modeler Editor)
- Бизнес-инженер ***Professional***
- Visio
- Графические редакторы

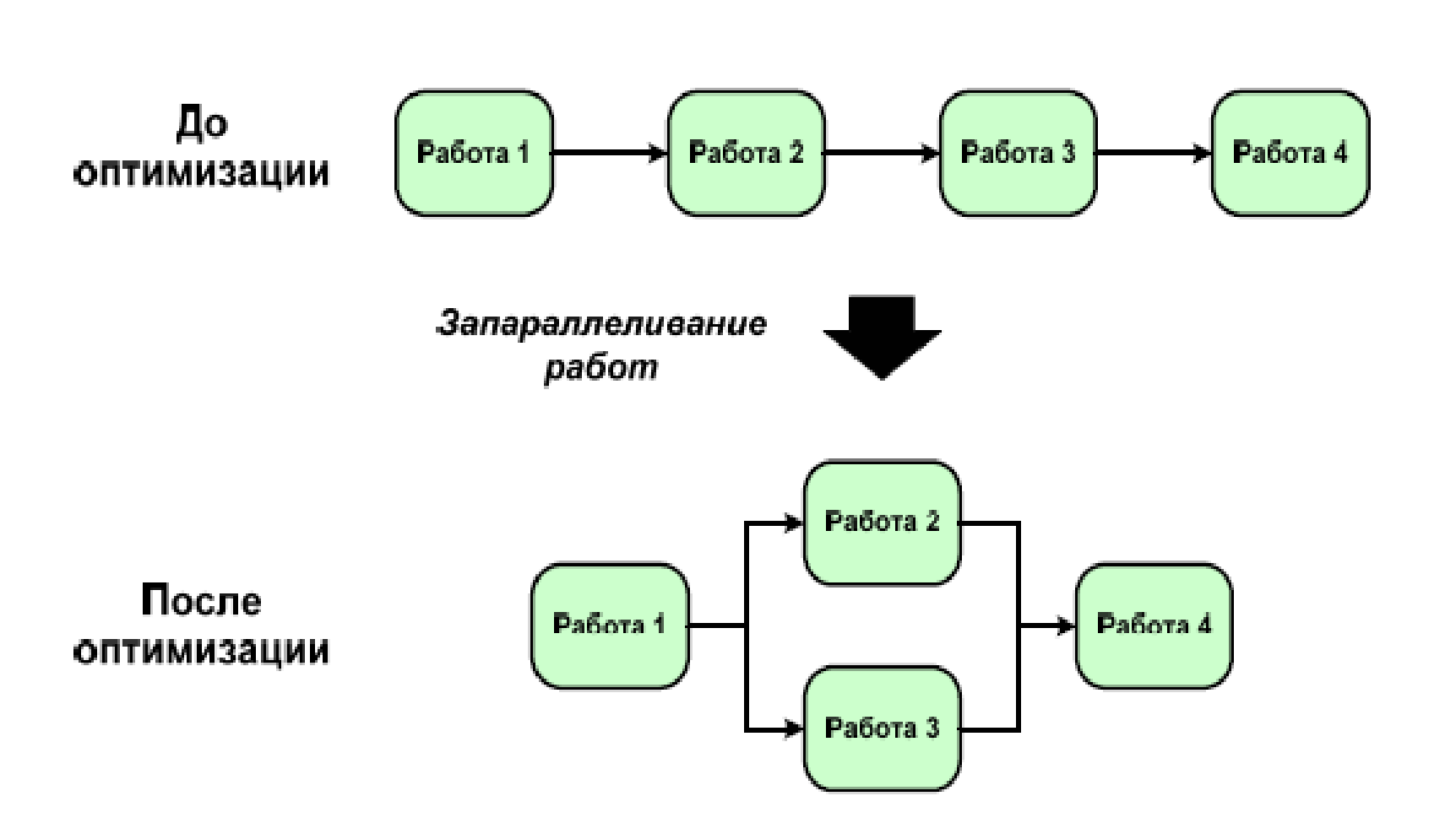
# Анализ и оптимизация бизнес-процессов

# Анализ и оптимизация бизнес-процессов

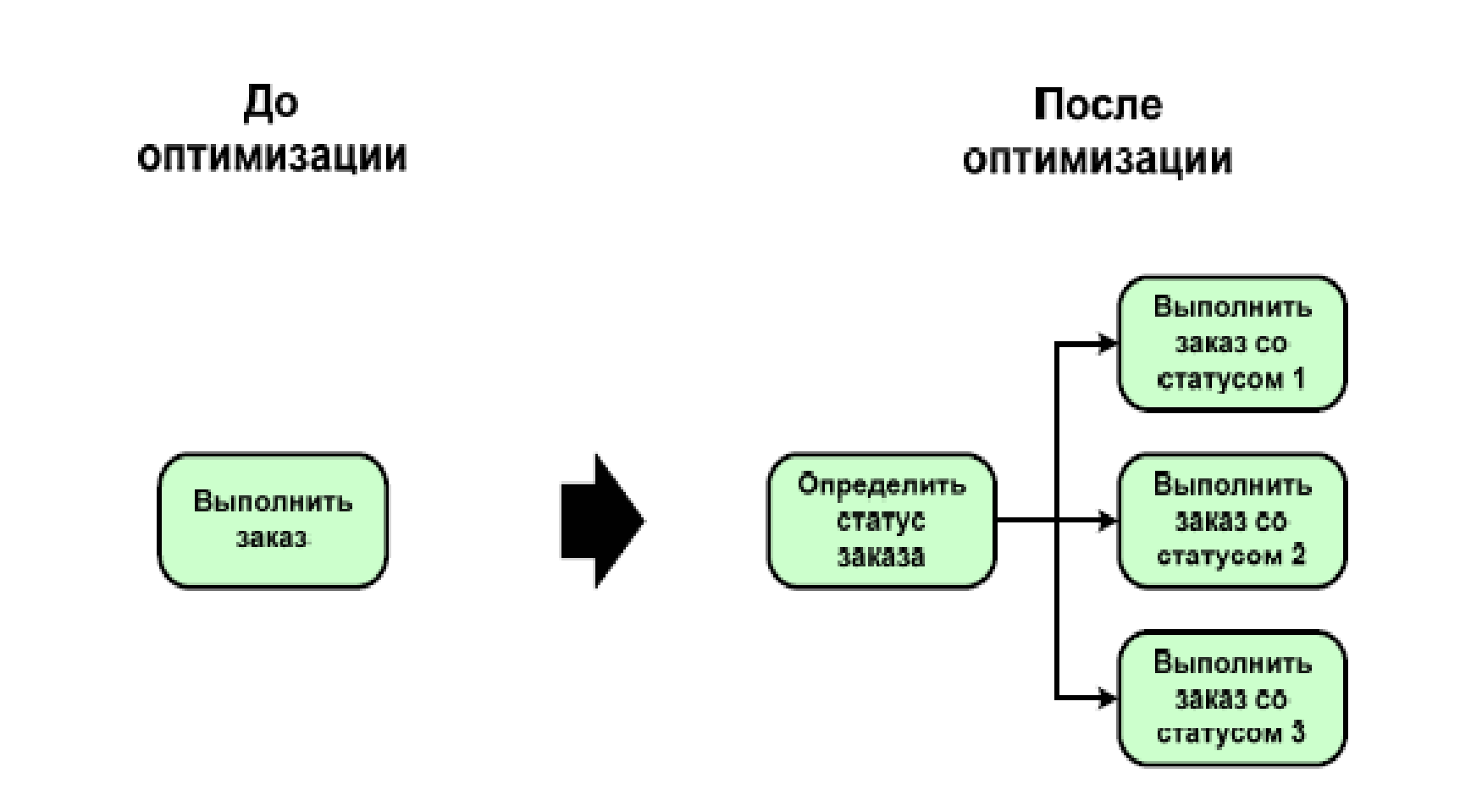
Базовые критерии оптимизации бизнес-процессов:

- Результативность бизнес-процесса – R$
- Стоимость бизнес-процесса - C$
- Время бизнес-процесса - t
- Качество бизнес-процесса – Q
- Фрагментация бизнес-процесса - FRAG

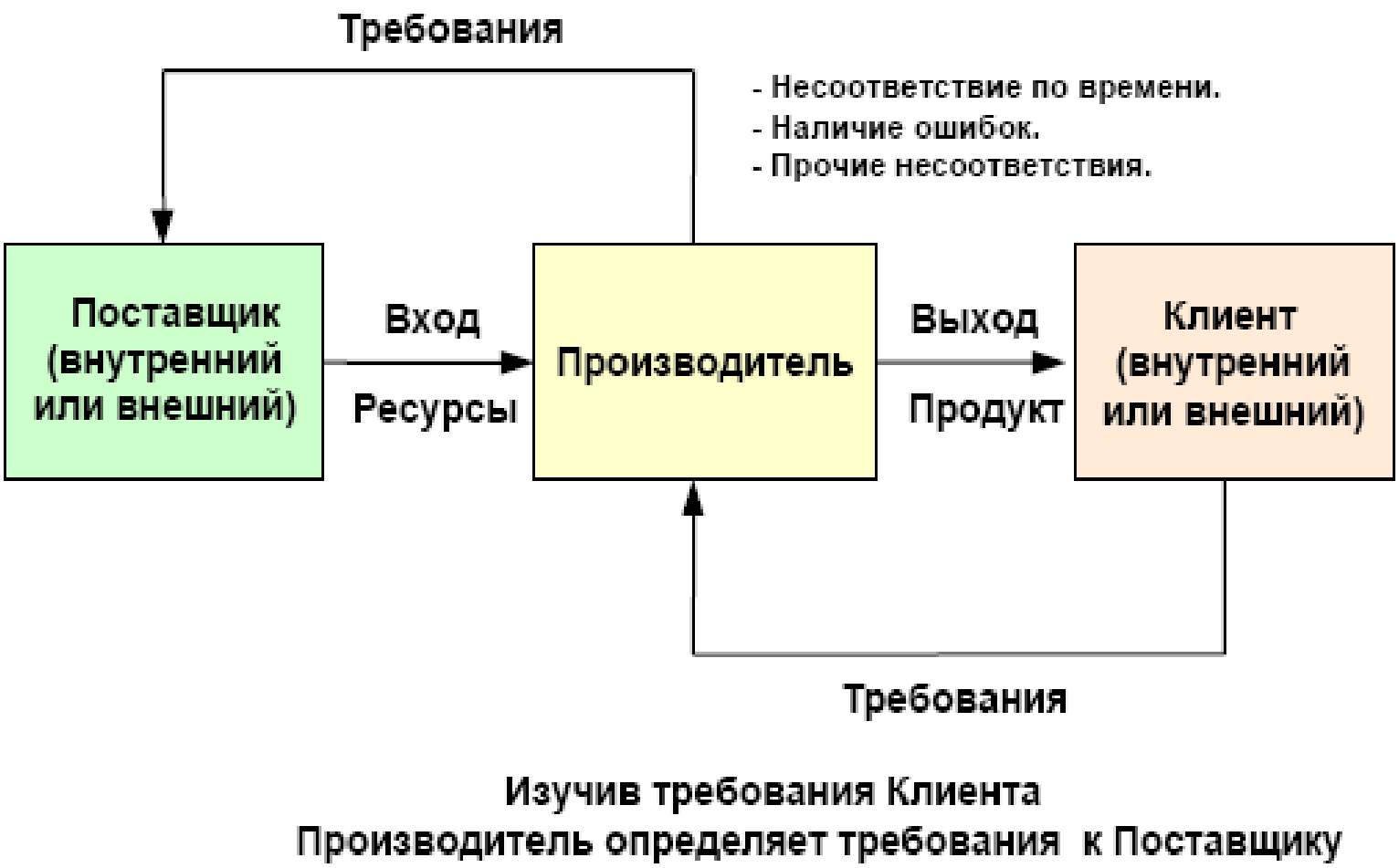
# Сокращение времени бизнес-процесса



# Увеличение гибкости бизнес-процессов

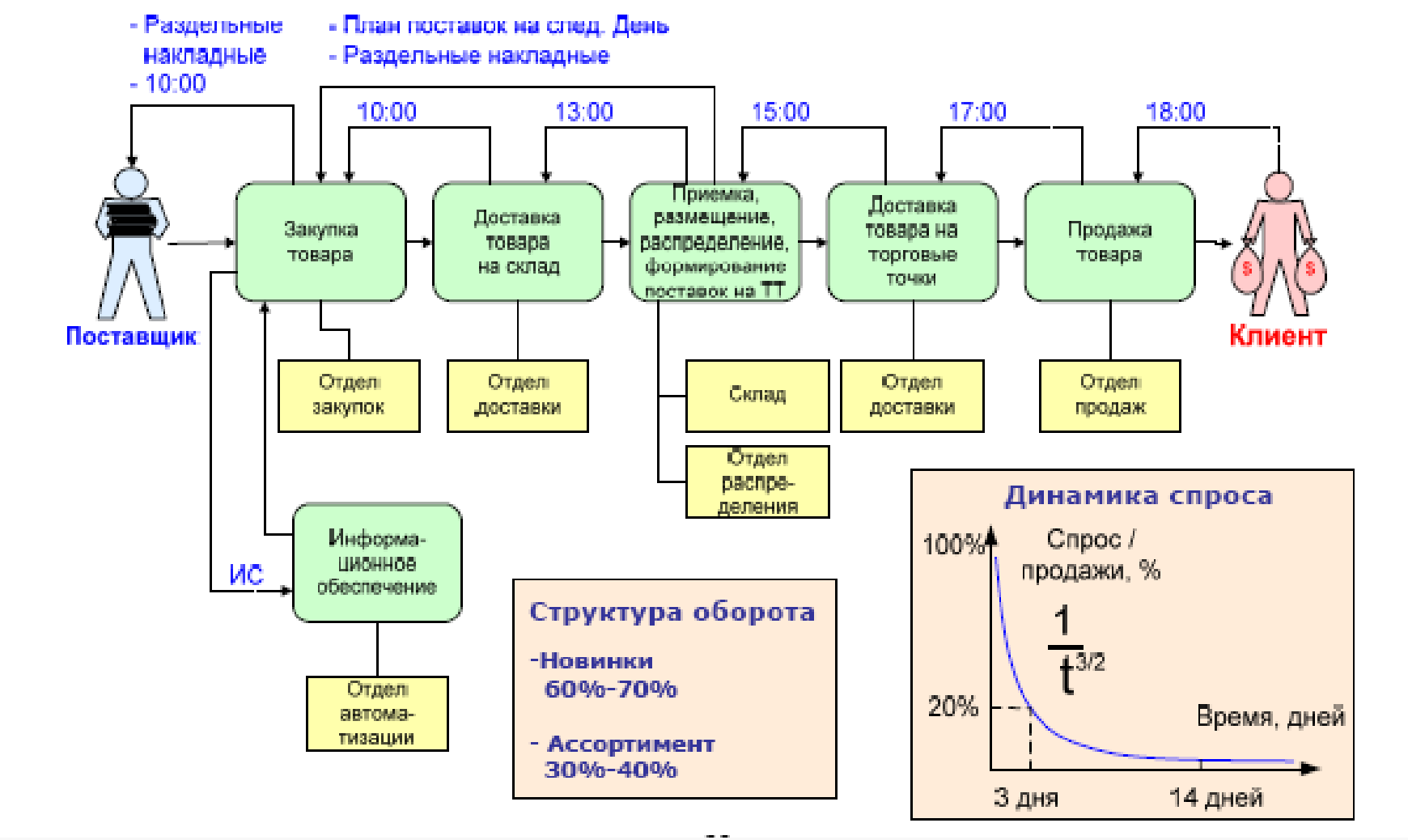


# Согласование результатов с требованиями



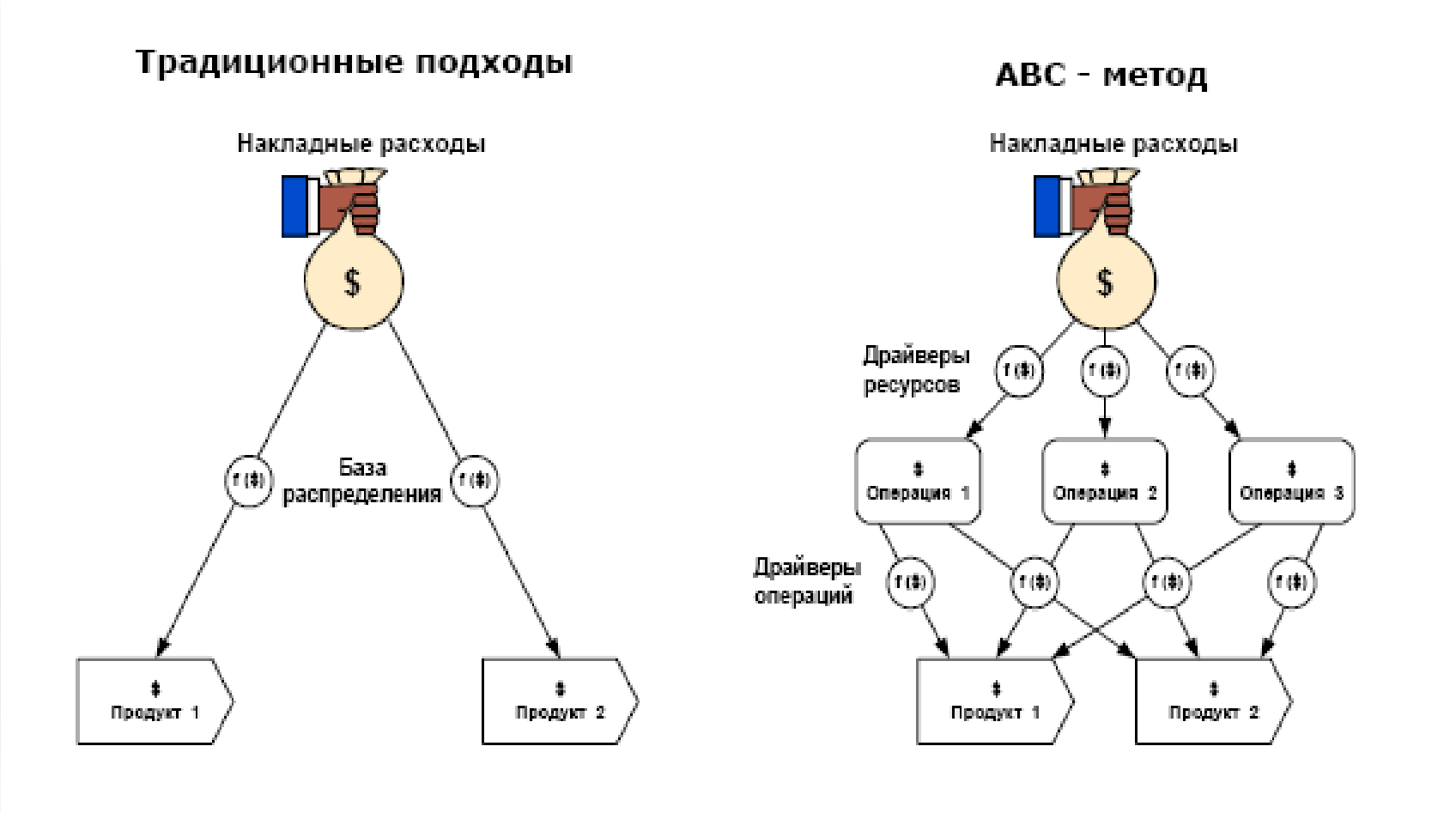

Изучив требования Клиента
Производитель определяет требования к Поставщику

# Пример оптимизации бизнес-процесса посредством согласования результатов с требованиями



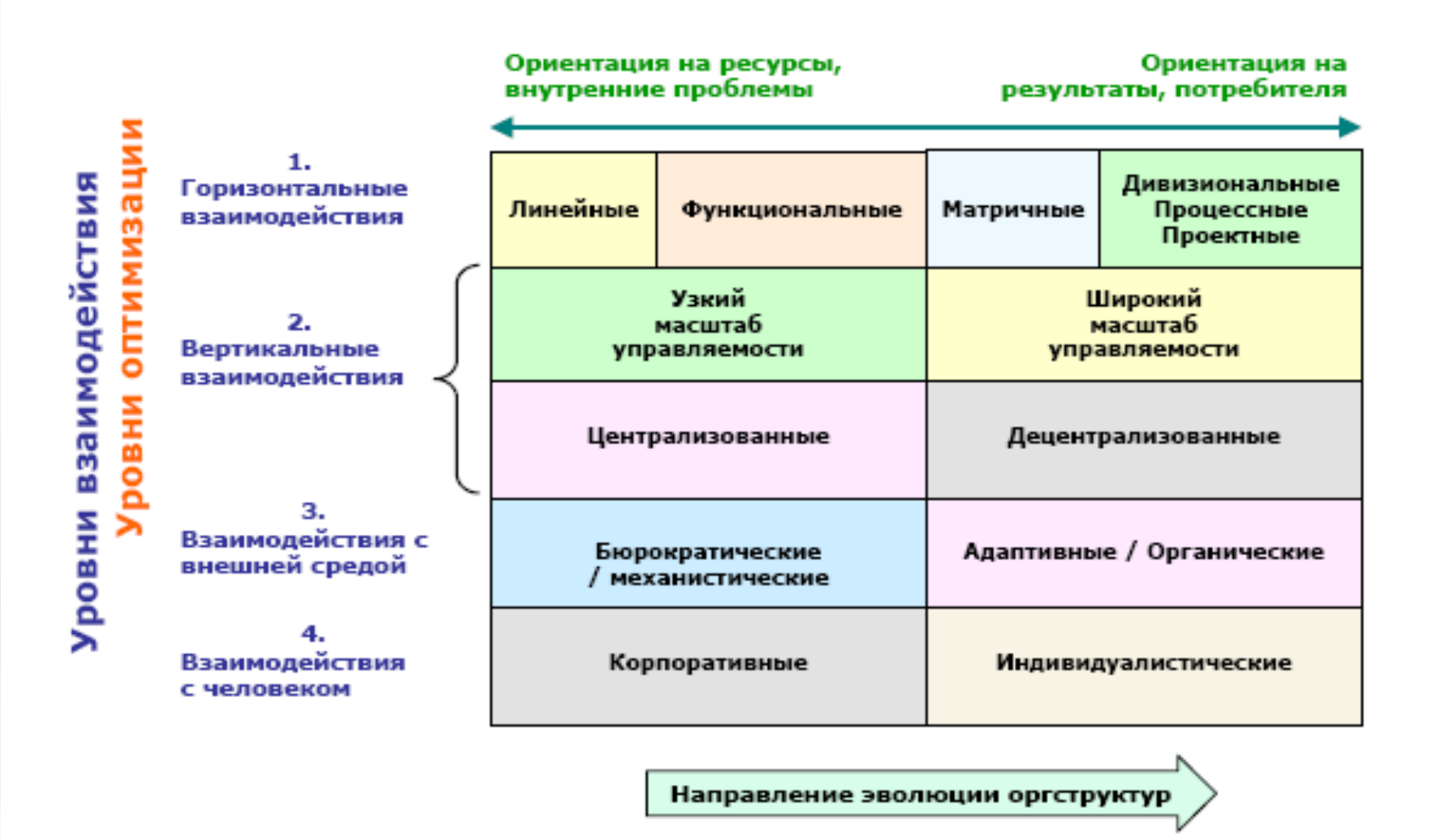
# Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

# Пооперационное исчисление себестоимости - ABC (Activity Based Costing)



# Оптимизация организационной структуры

# Оптимизация организационной структуры

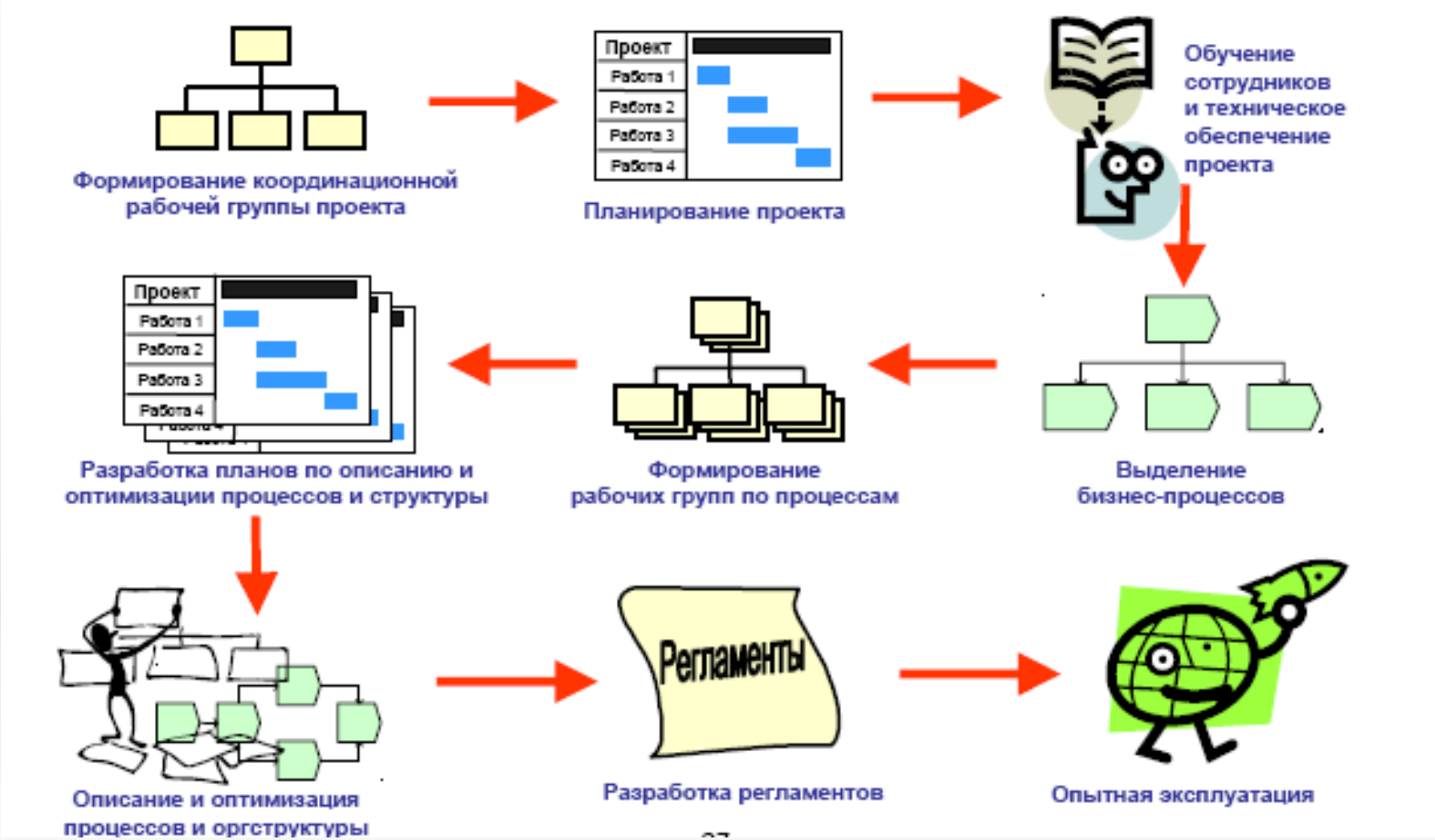


# Разработка организационно-управленческой регламентирующей документации

# Разработка организационно-управленческой регламентирующей документации

# Организация проекта по совершенствованию бизнес-процессов и организационной структуры

# Организация проекта по совершенствованию бизнес-процессов и организационной структуры



# Практические приемы управления изменениями

# Мероприятия по уменьшению сопротивлений

| | |
|---|---|
| **«Внутренний маркетинг, PR», коммуникации** | Информирование сотрудников о планируемых изменениях, обсуждение идей и мероприятий, проведение разъяснительных бесед, построение эффективных коммуникаций, осуществление «внутреннего маркетинга». Проведение обучения. |
| **Вовлечение потребителей в проект** | Привлечение подчиненных к принятию решений о проводимых изменениях. Предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление ведущей роли в принятии решении о проводимых изменениях и их осуществлении. |
| **Не материальная и материальная мотивация** | Переговоры с людьми, оказавшими сопротивление и «покупка» их с помощью нематериальных или материальных стимулов. Использование механизмов проектной мотивации. |
| **Маневрирование** | Выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. |
| **Принуждение** | Использование угрозы лишения работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены. |
| **Формализация** | Формализация взаимоотношений с противниками изменений. |