**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«Российский химико-технологический университет**

**имени Д.И. Менделеева»** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Оценочные средства**

**дисциплины**

«**Управление бизнес-процессами**»

**Составители:** Самороков А.В.

Николаева Н.Ю., Шушунова Т.Н.

**Москва 2019 г.**

**Тема 1.1. Введение. Предмет, метод и содержание дисциплины «Управление бизнес-процессами»**

**Задание. Функции и принципы управления бизнес-процессами.**

**Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.**

*Ситуация 1.* Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что прове­ряют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают по­вару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

*Вопрос.* А чем же должны заниматься менеджеры?

*Ситуация* 2.При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в пре­тензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устраниться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчи­ненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему пока­жутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

*Вопросы.*

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе на­чальник цеха мастеру Иванову?

3.Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

*Ситуация 3.* Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Пет­рова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвер­нул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть вы­полнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся ра­бочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструк­торского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказа­лось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то рас­поряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невоз­можным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

*Вопросы.*

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

*Ситуация 4.* Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорне-ман и К°» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указа­ниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились. *Вопросы.*

1. Назовите виновников создавшегося положения.

2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

*Ситуация 5.* На предложение мастера производственной мастерской до­делать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него га­рантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работни­це со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

*Вопросы.*

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

*Ситуация 6.* По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в преде­лах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблю­дения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от ко­гда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после ре­альной оценки ситуации было решено поступить иначе.

*Вопрос.* Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

**Тема 1.2. Процесс как объект управления**

Тема: Процессный подход к управлению организацией

Цель: уяснить сущность процессного подхода в менеджменте, сформировать представление об основных предпосылках развития процессного подхода к управлению в современных условиях, сформировать навыки выявления преимуществ использования процессного подхода в управлении

Виды занятий: «круглый стол» Ключевые понятия: Процесс, процессный подход к управлению.

Вопросы, обсуждаемые в ходе проведения «круглого стола» «Процессный подход к управлению организацией»

1. Эволюция подходов к управлению компанией

2. Понятия процессного подхода

3. Этапы формирования процессной структуры компании

4. Внедрение процессного управления в уже существующей компании.

Дополнительные вопросы для дискуссии, контроля знаний и навыков и уровня освоения компетенций:

1. Философия процессного управления организацией и менеджмента качества

2. Процессы и управление в понимании Деминга, Джурана, Кросби, Исикавы.

3. Концепция постоянного улучшения бизнес-процессов.

4. Основные принципы менеджмента процессов и качества.

**Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)**

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Управление бизнес-процессами и его основные принципы.

2. Последствия проведения работы по управлению бизнес-процессами для организации и ее отдельных элементов.

3. Факторы, способствующие успеху управления бизнес-процессами.

4. Причины неудач проектов инжиниринга бизнес-процессов.

**Упражнения для самостоятельного выполнения**

Задание 1.1.Приведите примеры основных и вспомогательных процессов производственного предприятия, торговой организации, учебного заведения.

**Тема 1.3. Бизнес-процессы: основные понятия и определения**

Тема: Разработка модели бизнес-процесса

Цель: сформировать навыки разработки описаний бизнес-процессов с использованием различных методов.

Вид занятия: работа в малых группах

Ключевые понятия: ретроспективный анализ, модель бизнес-процесса, методы описания бизнес-процессов

**Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии**

Обсуждаемые вопросы:

1. Цели и задачи ретроспективного анализа существующих бизнес-процессов организации

2. Методы разработки моделей бизнес-процессов их использование для разработки описаний бизнес-процессов

3. Графические методы описания бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS

**Самостоятельная работа студентов на занятии**

Задание 4.1. Выполните описание бизнес-процессов согласно приведенной методике.

Методика описания бизнес-процессов.

Методика регламентирует работу по определению и описанию бизнес-процессов организации в едином формате и с использованием стандартных программных средств.

1.Для описания бизнес-процесса используются для: оценки и анализа эффективности бизнес-процесса; оптимизации бизнес-процесса по определенным показателям эффективности; разработки нормативных документов, регламентирующих технологию выполнения бизнес-процессов; подготовки к созданию и внедрению информационных систем управления.

2. При описании бизнес-процесса в обязательном порядке должны быть указаны:

- название бизнес-процесса;

- этапы бизнес-процесса;

- входы бизнес-процесса;

- выходы бизнес-процесса;

- исполнитель;

- структурные подразделения организации, отдельные работники, внешние исполнители;

- управляющие входы бизнес-процесса;

- нормативные, организационно-распорядительные и методические документы, определяющие требования к бизнес-процессу;

- владелец процесса – лицо, которое управляет процессом и имеет право выделять ресурсы, отдавать приказания исполнителям и т. п.

- длительность этапов бизнес-процесса.

3. При описании бизнес-процесса должна быть собрана следующая информация:

- Информация по бизнес-процессу: Характеристики бизнес-процесса (БП):

1. Название и назначение БП. Заказчик работ по описанию бизнес-процесса.

2. Информация об исполнителях. Полное и сокращенное название подразделения (подразделений), выполняющего бизнес-процесс или участвующего в выполнении бизнес-процесса. Схема организационной структуры подразделения

3. Владелец БП Должность. Должностная инструкция владельца бизнес-процесса или Положение о подразделении, в котором определена сфера ответственности владельца бизнес-процесса

4. Основные операции (этапы) БП. Указывается перечень основных операций (этапов), выполняемых при проведении бизнес-процесса, и ответственные за их выполнении в подразделении

5. Клиенты и выходы БП. Перечень клиентов бизнес-процесса с указание получаемых ими выходов (продукт, услуга, документ, информация)

6. Входы БП и их поставщики- перечень входов БП (продукт, услуга, документ. информация) и поставщиков этих входов

7. Ресурсы. Перечисляются ресурсы, которые используются в БП, и поставщики каждого ресурса

8. Схемы БП. Приводятся графические схемы и текстовое описание БП

9. Показатели БП-

9.1 Показатели хода БП. Заполняются названия количественных показателей, характеризующих ход бизнес-процесса, абсолютные или относительные затраты на его проведение

9.2 Показатели продукта БП. Заполняются названия количественных показателей, характеризующих продукт (выход) БП

9.3 Показатели удовлетворенности потребителя БП

Заполняются названия количественных показателей, по которым можно оценить степень удовлетворенности потребителя (заказчика) результатами БП .

**Задание 4.2**

Выполните описание известного Вам процесса путем построения блок-схемы процесса.

**Задание 4.3**

Выполните описание известного Вам процесса с использованием методологии IDEF 0. Основные элементы и понятия методологии IDEF 0 ("Технология структурного анализа и проектирования"). Использование данной методологии позволяет:

 разбивать сложный объект на более простые составные части и описывать их, т.е. разукрупнить все элементы бизнес-процесса (БП) от общих понятий на первом уровне до конкретных на последнем (четвертом) уровне;

 описывать систему целиком настолько подробно, насколько это нужно;

Направление (обозначает последовательность действий и логическое перемещение выходов одних процедур во входы других)

Перемещение/транспортировка (обозначает физическое перемещение объекта, например, пересылка письма, перемещение товара)

Доработка (обозначает циклические процессы, такие как доработка, согласование и пр.)

Ожидание (обозначает вынужденную задержку в ожидании, например, подписи)

Магнитный диск (используется, когда следует показать, что результат сохраняется на магнитном носителе)

 описывать и сложный и простой объект при помощи одних и тех же инструментов;

 проследить горизонтальные взаимосвязи между элементами БП;  проследить горизонтальные взаимосвязи между БП одного уровня;

 проследить вертикальные взаимосвязи между бизнес-процессами разных уровней.

В основе методологии IDEF0 лежат следующие понятия:

1. Функциональный блок (Activity Box).Он графически изображается в виде прямоугольника и олицетворяет собой некоторую конкретную функцию в рамках рассматриваемой системы. По требованиям стандарта название каждого функционального блока должно быть сформулировано в глагольном наклонении (например, "производить услуги", а не "производство услуг").

Функциональный блок. Каждая из четырех сторон функционального блока имеет своё определенное значение (роль), при этом: • Верхняя сторона имеет значение "Управление" (Control); • Левая сторона имеет значение "Вход" (Input); • Правая сторона имеет значение "Выход" (Output); • Нижняя сторона имеет значение "Механизм" (Mechanism). Каждый функциональный блок в рамках единой рассматриваемой системы должен иметь свой уникальный идентификационный номер.

2. Интерфейсная дуга (Arrow). Интерфейсные дуги часто называют также потоками или стрелками. Интерфейсная дуга отображает элемент системы, который обрабатывается функциональным блоком или оказывает иное влияние на функцию, отображенную данным функциональным блоком.

Графическим отображением интерфейсной дуги является однонаправленная стрелка. Каждая интерфейсная дуга должна иметь свое уникальное наименование (Arrow Label). По требованию стандарта, наименование должно быть оборотом существительного. С помощью интерфейсных дуг отображают различные объекты, в той или иной степени определяющие процессы, происходящие в системе. Такими объектами могут быть элементы реального мира (детали, вагоны, сотрудники и т.д.) или потоки данных и информации (документы, данные, инструкции и т.д.). В зависимости от того, к какой из сторон подходит данная интерфейсная дуга, она носит название "входящей", "исходящей" или "управляющей". Кроме того, "источником" (началом) и "приемником" (концом) каждой функциональной дуги могут быть только функциональные блоки, при этом "источником" может быть только выходная сторона блока, а "приемником" любая из трех оставшихся. Необходимо отметить, что любой функциональный блок по требованиям стандарта должен иметь, по крайней мере, одну управляющую интерфейсную дугу и одну исходящую. Это и понятно - каждый процесс должен происходить по каким-то правилам (отображаемым управляющей дугой) и должен выдавать некоторый результат (выходящая дуга), иначе его рассмотрение не имеет никакого смысла.

3. Декомпозиция (Decomposition). Принцип декомпозиции применяется при разбиении сложного процесса на составляющие его функции. При этом уровень детализации процесса определяется непосредственно разработчиком модели. Декомпозиция позволяет постепенно и структурировано представлять модель системы в виде иерархической структуры отдельных диаграмм, что делает ее менее перегруженной и легко усваиваемой. Модель IDEF0 всегда начинается с представления системы как единого целого - одного функционального блока с интерфейсными дугами, простирающимися за пределы рассматриваемой области. Такая диаграмма с одним функциональным блоком называется контекстной диаграммой, и обозначается идентификатором А-0.

**Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом).**

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Формирование команды реинжиниринга и распределение функций между ее участниками

2. Этапы реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов.

**Тема 1.4. Классификация бизнес-процессов**

**Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите, что может являться предметом анализа в бизнес-процессах.

2. Назовите виды анализа, которые входят в группы: • структурный анализ; • логический анализ; • количественный анализ. 3. Вспомните, что такое «архитектура процессов», и объясните, почему она должна анализироваться. Что является предметом анализа в данном случае?

4. Назовите элементы топологии бизнес-процесса, которые должны быть проанализированы в процессе.

5. Что такое «сложность процесса» и какие способы ее минимизации вы знаете?

6. Какие виды разрывов в процессе вам известны? Приведите примеры каждого из них. Расскажите о негативных последствиях каждого из видов разрывов в процессах.

7. Расскажите о вертикальном и горизонтальном сжатии процесса. Для чего они применяются?

8. Что такое интерфейсы процесса? Для чего они нужны? Сколько интерфейсов может быть в одном процессе?

9. Что такое «сквозной процесс»? Приведите примеры таких процессов.

10. В чем отличие избыточных функций процесса от дублирующих? Какие негативные последствия могут быть от их присутствия в процессе?

11. Дайте ваше определение термина «узкое место» процесса. Перечислите ключевые признаки «узкого места» процесса.

12. Сформулируйте правила корректного именования: а) функций; б) событий.

13. Опишите возможные логические ошибки процесса.

14. Опишите в виде алгоритма последовательность действий при количественном анализе процесса.

15. Опишите составляющие времени выполнения: а) отдельной функции; б) процесса.

16. Какие типы затрат могут иметь место при выполнении процесса?

17. Какие цели может преследовать анализ операционных рисков процесса?

18. Что такое «результаты процесс» и что в них принято анализировать?

19. Какие виды ресурсов процесса вы знаете? Какова основная цель их анализа?

20. Какие составные части описания процесса используются при анализе информационных ресурсов?

21. Перечислите возможные направления анализа информационных ресурсов процесса.

22. Сформулируйте задачи, решаемые в ходе анализа:

• организационных и трудовых ресурсов;

• производственных ресурсов;

• материальных ресурсов.

практические задания

1. Приведите примеры процессов с указанием последовательности не менее чем 10 действий из: а) повседневной домашней жизни; б) учебы; в) путешествия, в которых присутствуют следующие элементы топологии:

• три входа в одно место процесса;

• три входа в разные места процесса;

• одна обратная связь в процесс;

• два ветвления внутри процесса, начинающихся в одном месте и заканчивающихся в разных местах.

2. Нарисуйте пример процесса с тремя вариантами его реализации.

3. Нарисуйте модель процесса «Изготовление блюда “Яичница-глазунья” в домашних условиях» с тремя организационными разрывами, считая, что:

• начальное событие процесса — «Желание съесть яичницу возникло»;

• финальное событие — «Посуда вымыта»;

• продукты для изготовления блюда необходимо закупить в магазине.

4. Проанализируйте модель процесса, разработанную в п. 3 для получения ответов на следующие вопросы:

• Есть ли организационные разрывы и к чему они могут привести?

• Возможно ли горизонтальное сжатие процесса?

• Возможно ли вертикальное сжатие процесса?

• Есть ли у описанного процесса интерфейсы? Если есть, то назовите их.

• Есть ли в процессе дублирующие и избыточные функции? Назовите их.

• Есть ли в процессе «узкие места»? Приведете примеры, назовите способы их устранения.

5. Проанализируйте наименования объектов модели процесса, разработанной в п. 3. Опишите выявленные семантические ошибки.

6. По приведенному описанию постройте модель (в нотации EPC) процесса «Оформление и передача заказа в производство».

При обращении клиента в мебельную компанию менеджер по продажам 1-й категории оформляет заявку на изготовление кухни ( с указанием ориентировочной стоимости изделия ) и личную учетную карточку клиента. Затем ведущий менеджер по продажам проводит согласование заявки, а руководитель продаж утверждает ее.

После этого заявка передается принимавшему ее менеджеру по продажам 1-й категории. Тот в свою очередь направляет ее конструктору 1-й категории для проведения работ по предварительной разработке чертежей заказанной кухни ( эскизный проект ) с использованием специализированных компьютерных систем. Готовый эскизный проект конструктор 1-й категории направляет менеджеру по продажам 1-й категории для того, чтобы последний получил согласование от клиента-заказчика.

В случае одобрения эскизного проекта конструктор 1-й категории разрабатывает детальный проект кухни с привязкой к технологии изготовления. Детальный проект передается автором на утверждение руководителю конструкторского отдела. В случае отсутствия замечаний руководитель передает детальный проект своему подчиненному.

Конструктор 1-й категории передает детальный проект менеджеру по продажам 1-й категории, и тот оформляет проект договора на изготовление кухни с указанием стоимости всех работ. Разработанный договор передается юристу компании на визирование. Затем менеджер по продажам 1-й категории встречается с клиентом для подписания договора. Подписанный клиентом договор передается на подписание генеральному директору компании.

На основании заключенного договора клиент вносит в бухгалтерию оговоренную предоплату за изготовление кухни. После этого менеджер по продажам 1-й категории передает комплект документов заказа заведующему складом, который должен согласовать наличие необходимых материалов и комплектующих для изготовления кухни. Если заведующий складом согласует заказ, то необходимые документы передаются менеджеру по продажам 1-й категории, который передает их руководителю производственного отдела компании.

Если же необходимых материалов и комплектующих для изготовления кухни на складе недостаточно, то заведующий складом формирует заявку на закупку недостающих материалов и комплектующих и предает ее инженеру по снабжению 1-й категории. Он проводит необходимые закупки и передает недостающие материалы и комплектующие на склад. После этого заведующий складом согласует заказ на производство кухни и передает необходимые документу менеджеру 1-й категории. Он, в свою очередь, передает их руководителю производственного отдела компании.

Руководитель производственного отдела компании принимает заказ и начинает его производство, которое описано в модели следующего процесса « Изготовление заказа ».

С использованием построенной модели проведите логический анализ процесса «Оформление и передача заказа в производство». Рекомендуется проверить применимость следующих приемов анализа процессов: вертикальное и горизонтальное сжатие, исключение неиспользуемой информации, проверка наличия входов и выходов у всех операций процесса.

Постройте модель процесса «Оформление и передача заказа в производство» с устраненными ошибками.

7. Опишите ваши действия, если в ходе анализа были выявлены несоответствия между выполняемым процессом и регламентирующими его документами.

8. Оцените временные характеристики процесса, описанного в п. 3:

• среднее время выполнения каждой функции;

• минимальное и максимальное время выполнения процесса с учетом вероятностных характеристик его возможного ветвления.

9. Опишите операционные риски процесса, описанного в п. 3. Оцените каждый из выделенных рисков.

10. Опишите информационные ресурсы процесса «Освоение учебного курса “Моделирование бизнес-процессов”», взяв за основу модель, показанную на рис. 5.36.

11. Для вашей учебной группы (или подразделения, где вы работаете) выполните следующие задания:

• разработайте модель организационной структуры;

• для каждой должности сформулируйте набор бизнес-ролей, которая она выполняет в процессах обучения (или работы);

• для каждой бизнес-роли опишите в виде модели набор компетенций, необходимых для выполнения функций процесса;

• опишите компетенции должности путем объединения компетенций бизнес-ролей, которые закреплены за данной должностью.

**Тема 1.5. Система управления бизнес-процессами на предприятии**

**Вопросы и задания**

1. Какими элементами обладают все бизнес-процессы?

2. Для каких процессов персонал является ресурсом, а для каких входящим и выходящим потоком?

3. Входом, выходом или ресурсом является должностная инструкция в процессе «управление продажами»?

4. К какому типу процессов (основной, поддерживающий, процесс управления или развития) относится процесс «Планирование производства изделий»?

5. К какому типу процессов (внутрифункциональный, межфункциональный или бизнес-процесс, существующий в любой предметной области) относится процесс «Организация хранения договорной документации»?

6. Какова иерархическая структура бизнес-процессов компании?

7. В чем заключается управление бизнес-процессами?

8. Какие функции выполняет проектный офис компании?

9. Для чего проводят обследование бизнес-процессов организации?

10. В чем отличие цикла РDСА от DМАIС?

**Практические задания**

1. Заполните недостающие поля таблицы описания процессов компании.

**Входы, выходы и ресурсы бизнес-процессов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название процесса | Вход | Выход | Ресурс |
|  | Информация о рынке | Отчет |  |
| Разработка нового продукта |  |  | Стратегия раз­вития компании |
| Обработка жалобы | Жалоба клиента |  |  |
|  | Заявка на отгрузку |  | Транспорт |
|  |  | Инструкция по экс­плуатации изделия |  |
|  | Неаттестованный персонал |  | Тесты |

2. Приведите пример для каждого из типа риска, возникающего в ходе выпол­нения исследования бизнес-процессов. Заполните таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Тип риска | Пример |
| 1 | Несоблюдение целей исследования |  |
| 2 | Несоблюдение масштаба обследования |  |
| 3 | Нарушение графика выполнения работ |  |
| 4 | Нарушение методической целостности работ, осуществляемых в ходе исследования |  |

**Тема 1.6. Организационная структура управления бизнес-процессами**

**Вопросы и задания**

1. Как отличается организация бизнес-процесса в зависимости от типа обслуживания клиента?

2. Чем отличаются внешние и внутренние клиенты бизнес-процессов?

3. Чем отличаются линейно-штабная и матричная организационные структуры?

4. Чем отличаются функции владельцев процессов и владельцев ресурсов?

5. Как формируется процессная команда?

6. Какие аспекты отражаются в договорах на выполнение бизнес-процессов?

7. Какие требования предъявляют стандарты серии iso9000 к организации бизнес-процессов?

8. В чем заключается сущность процедуры сертификации системы управления качеством?

9. Чем отличаются организационные формы предприятий, ориентированные на управление бизнес-процессам: многомерные, сетевые, виртуальные, интеллектуальные организации?

10. В чем состоят отличительные особенности функциональной (линейно-штабной) и матричной организационных структур, процессных и ресурсных подразделений, ориентированных на управление бизнес-процессам

**Практические задания**

**Построение организационной модели бизнес-процесса**

1*. Выбор задания.* Выберите бизнес-процесс, для которого будете формировать модель.

2*. Общая характеристика процесса.* Дайте краткую характеристику процесса, указав:

- организацию (компанию, фирму, учреждение), использующую процесс;

- является этот процесс производственным или процессом управления;

- для производственных процессов – является ли он основным (связанным с производством конечных продуктов для внешнего потребителя) или вспомогательным (связанным с обеспечением основных процессов ресурсами, с поддержанием ресурсов);

- для процессов управления – является ли он процессом текущего управления (направленным на управление существующими производственными процессами) или процессом совершенствования (направленным на обновление существующих процессов или на разработку новых бизнес-процессов).

3. *Характеристика компонент процесса.*

Опишите компоненты и характеристики процесса:

- что является результатом процесса;

- кто является потребителем процесса (это могут быть не только внешние потребители – клиенты, заказчики, другие организации, но подразделения или процессы той же компании, которая выполняет исследуемый процесс);

- как инициируется процесс, т.е. какое событие запускает выполнение процесса (например, обращение клиента);

- периодичность выполнения процесса;

- входы процесса (сырье, материалы, входная информация, т.е. объекты, которые перерабатываются для получения выхода – результата процесса);

- кто является поставщиком процесса (процесс может получать входы не только от внешних поставщиков, от клиентов, но и от других процессов, подразделений той же компании, которая выполняет процесс);

- ключевые показатели результативности процесса (метрики), например: среднее время выполнения заказа; объем продукции в месяц; среднее количество клиентов в месяц; себестоимость продукции (услуги); качество продукции; процент брака; удобство обслуживания клиента.

4. *Функциональная декомпозиция бизнес-процесса.*

Разбейте исследуемый процесс сначала на крупные функции-этапы; затем каждую из этих функций – на более мелкие функции-подэтапы. Выделенные функции-подэтапы (или некоторые из них) разбейте на еще более мелкие функции-операции. Можно еще детализировать отдельные операции. Представьте иерархию функций процесса в виде схемы. Пример схемы приведен на рис. 1.



Рис. 1. Иерархия функций процесса

5. Выделение структурных элементов функций.

Для каждой из полученных в результате декомпозиции функций (всех уровней, включая процесс в целом), выделите структурные элементы следующих типов:

- входы – объекты, которые преобразуются в выходы, например, *сырье, материалы, заявка клиента*;

- выходы – объекты, являющиеся результатом выполнения функции, например, *изготовленный продукт*, *выполненная услуга*, *обработанная заявка;*

- исполнители – подразделения компании или отдельные исполнители, выполняющие функцию, например, *продавец, отдел приема заявок, бригада рабочих, дизайнер*;

- оборудование, инструменты, используемые при выполнении функции, например, *станок, компьютер, торговое оборудование, офисное оборудование*; - управляющая, регламентирующая информация, показывающая, как выполняется функция, или принимаемая во внимание при выполнении функции, например, *план, проект, инструкция, чертеж*.

Представьте перечень структурных элементов каждой функциональной подсистемы в виде таблицы 1.

Некоторые элементы у разных функций могут совпадать. Чем выше уровень функциональной подсистемы, тем более обобщенными являются элементы. У функций нижних уровней элементы более конкретные, они могут детализировать элементы вышестоящих уровней. Например, в качестве исполнителя функции "Прием заявок" можно указать отдел продаж, а для подфункций "Прием заявки", "Прием оплаты" можно указать конкретных сотрудников этого отдела – продавца-консультанта, кассира.

Таблица 1.

Структурные элементы функциональных подсистем

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Функция** | **Вход** | **Исполнитель** | **Оборудование, инструменты** | **Управляющая информация** | **Выход** |
| Продажа мебели на заказ | Заявка клиента, материалы | Персонал фирмы | Оборудование | Спецификации изготавливаемой мебели | Доставленная клиенту мебель |
| Оформление заказа | Заявка клиента | Отдел продаж | Торговое оборудование | Каталоги мебели | Оформленный заказ, договор |
| Изготовление мебели | Материалы | Производственный цех | Производственное оборудование | Оформленный заказ, спецификации изготавливаемой мебели | Готовая мебель |
| Доставка мебели клиенту | Готовая мебель | Отдел доставки | Транспорт | Адрес клиента | Доставленная клиенту мебель |
| ... | | | | | |

*6. Описание функциональной организационной структуры*

Разработайте функциональную организационную структуру (фрагмент оргструкуры) компании, выполняющей исследуемый бизнес-процесс. В структуре могут быть представлены как подразделения, участвующие в выполнении процесса, так и другие подразделения. Пример функциональной оргструктуры (фрагмент) приведен на рис. 2. Опишите кратко функции отдельных подразделений



Рис. 1.2. Функциональная организационная структура.

7. Формирование команд процессовВыделите на схеме функциональной организационной структуры тех исполнителей (группы исполнителей), которые участвуют в выполнении исследуемого бизнес-процесса. Можно закрасить каким-либо цветом соответствующие элементы схемы. Определите, сколько и каких команд процесса требуется с учетом того, сколько параллельно может выполняться экземпляров процесса. Составьте список команды процесса. Если команд несколько и их состав отличается, то для каждой команды составляется отдельный список.

**Тема 2.1. Цели в системе управления бизнес-процессами**

**Практическое задание «SWOT-анализ».**

Провести по группам следующих организаций: государственный универ­ситет, пивоваренная компания, коммерческий банк, японский ресторан.

*1 этап:* Составление списков сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице 1.

Таблица 1.

Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны:  1.  2.  3.  ... | Возможности:  1.  2.  3.  ... |
| Слабые стороны:  1.  2.  3.  ... | Угрозы:  1.  2.  3.  ... |

2 *этап:* Определение полей пограничных стратегий.

*Поле СИВ —* каким образом при помощи сильных сторон в максимальной мере использовать имеющиеся возможности.

*Поле СЛВ -* каким образом за счет возможностей компенсировать слабые стороны компании.

*Поле СИУ-* каким образом за счет сильных сторон избежать назревающих угроз.

*Поле СЛУ —* что делать, если события будут развиваться в крайне неблаго­приятном направлении? Заполнить нижепредставленную форму, аналогичную таблице 2.

Таблица 2.

Определение полей пограничных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1.  2.  3. | 1.  2.  3. |
| Сильные стороны: | Поле СИВ: | Поле СИУ: |
| 1.  2.  3. |  |  |
| Слабые стороны: | Поле СЛВ: | Поле СЛУ: |
| 1.  2.  3. |  |  |

3 *этап:* опишите три варианта сценариев:

*Оптимистический:* что следует делать «в идеале». Каким образом пра­вильно распорядиться ресурсами компании и какие поступления и результаты можно прогнозировать при условии отсутствия неблагоприятных факторов.

*Пессимистический:* на что следует рассчитывать в худшем случае, если произойдут все реально вероятные неблагоприятные события. Каким образом перераспределять ресурсы и потоки, какие результаты можно прогнозировать.

*Реалистический:* какими должны быть действия руководства и сотрудни­ков компании при наиболее вероятном стечении обстоятельств.

**Практическое задание 2. «Типы совместной деятельности »**

*Вариант 1. Совместно-последовательный тип деятельности - передача рас­поряжения по цепочке.*

1. Одному из участников передается вне помещения устное распоряжение высокой степени сложности.

*Например:* «Вашему сотруднику следует обратиться к представителю отдела сбыта конкурирующей компании, чтобы передать в соответствующий отдел нашей фирмы информацию об их претензиях к нашему субподрядчику для пе­ресмотра действующей договорённости с последним Советом Директоров на шей фирмы. Этим должен заняться *курьер* вашего отдела, свободный от прочих персональных поручений, но хорошо известный сотрудникам конкурирующей фирмы».

2. Далее участнику даётся инструкция:

• Точно понять распоряжение. Возможны дополнительные вопросы и по­вторение распоряжения.

• Устно передать распоряжение следующему участнику, при необходимо­сти переформулировав его для наилучшего понимания.

• Передать следующему участнику инструкцию.

**Тема 2.2. Содержание и методология планирования бизнес-процессов**

**Вопросы и задания**

1. Чем различаются SWОТ-анализ и анализ критических факторов успеха?

2. Можно ли приступать к совершенствованию процессов, если в органи­зации нет формализованной стратегии? Что делать в этой ситуации?

3. Сформулируйте назначение дерева целей и принципы его построения и перечислите этапы его построения.

4. Какие методы определения показателей процессов вы знаете?

5. Для чего и каким образом применяются референтные модели процессов?

6. Постройте карту процессов организации, где вы работаете, или вуза, где вы учитесь.

7. Чем различаются симптом и проблема?

8. Если бы вам нужно было представить результаты стратегического анализа бизнес-процессов руководству организации, какую структуру презентации вы бы предложили?

**Практические задания**

1. Постройте карту процессов компании, которую вы хорошо знаете (напри­мер, учитесь или работаете в ней).

2. Разработайте карты ее бизнес-процессов, сформулируйте цели выделен­ных бизнес-процессов и известные вам проблемы, разработайте подходящие для вашего случая модели описания целей и проблем. Проанализируйте и выбе­рите наиболее подходящий для вашего случая способ приоритезации бизнес-процессов и их выбора для дальнейшего совершенствования.

3. Возьмите любую компанию, информация о которой есть в Интернете (например, одну из нефтяных компаний), и постройте карту процессов для этой компании. Затем возьмите компанию из другой отрасли (например, банк или ритейловую компанию) и, основываясь на информации, которая есть в Интер­нете об этой компании, постройте ее карту процессов. Сравните полученные карты. В каких процессах верхнего уровня различия минимальны, а в каких — максимальны?

**Тема 2.3. Показатели и параметры планирования бизнес-процессов**

**Вопросы и задания**

1.Какие современные подходы используются для разработки системы плановых показателей бизнес-процессов?

2.Покажите содержание причинно-следственных связей между такими параметрами деятельности компании, как финансовые, клиентские, процессные, роста и развития.

3.Как соотносятся между собой корпоративные ССП и ССП сквозного бизнес-процесса?

4.Постройте «дерево целей» для материальных, финансовых и социальных целей компании.

5.В чем заключается основная цель разработки системы ключевых показателей результативности?

6.Какие существуют типы ключевых показателей эффективности?

7.Что такое ключевой показатель эффективности бизнес-процесса и как он опре­деляется?

**Практические задания**

1. Одной из стратегических целей крупной российской транспортной компании является повышение качества работы и безопасности перевозок. Приведите при­меры показателей, их целевых значений и инициатив для данной стратегической цели, заполнив таблицу.

Описание цели «Повышение качества работы и безопасности перевозок»

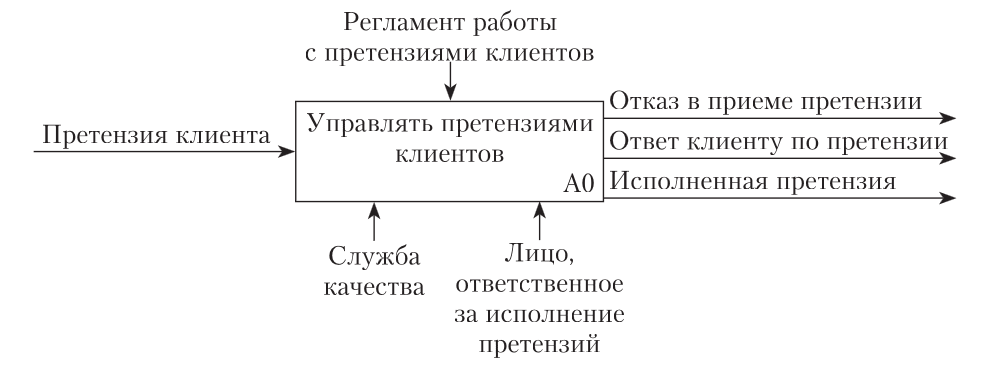
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | Значение | Инициатива |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

2. В таблице приведены перечень стратегических целей компании ООО «Биплан» и показателей эффективности их достижения. Выберите для каждой цели соответ­ствующий показатель.

Ключевые показатели деятельности компании ООО «Биплан»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № цели | Стратегическая цель | № показателя | Ключевой показатель эффективности |
| Ц.1 | Увеличение доли рынка | П.1 | Скорость погашения дебиторской задолженности |
| Ц.2 | Капитализация ком­пании | П.2 | Прибыль от общих продаж |
| Ц.З | Повышение ликвидности компании | П.З | Количество открытых новых точек продаж |
| Ц.4 | Обеспечение независимости от ключевого клиента | П.4 | Общая выручка от продаж |
| П.5 | Относительное увеличение выручки от продаж новым клиентам |

3. На рисунке приведен процесс управления претензиями клиента. На основе модели данного бизнес-процесса разработайте для него перечень КР1.



**Тема 2.4. Технология управления бизнес-процессами**

**Вопросы и задания**

1. С какими сложностями может столкнуться организация, если она не использует моделирование процессов?

2. Перечислите преимущества специализированных инструментов модели­рования бизнес-процессов.

3. Каковы назначения «Соглашений по моделированию»?

4. Зачем применяется иерархическое описание бизнес-процессов? Какие уровни детализации обычно выделяются на практике?

5. Для чего может применяться матрица выбора процессов?

6. Когда требуется моделирование процессов «как есть»?

7. Сформулируйте признаки модели с хорошей эргономикой.

8. Каким образом осуществляется проверка корректности моделей?

9. Перечислите элементы и модели описания ресурсного окружения про­цессов, которые вы знаете.

**Практические задания**

1. Постройте в виде диаграммы VАD последовательность процессов, которые вы выполняете в течение вашего типового учебного дня (модель «как есть»):

а) укажите участников выполняемых процессов в виде объектов типа «орга­низационная единица»;

б) укажите потоки информации, которые: (1) необходимы для выполнения процессов; (2) возникают в результате выполнения процессов;

в) сравните разработанную вами модель с моделями ваших коллег по учебе. Сформулируйте сходства и различия.

2. Используя материалы задания 1:

а) сформулируйте события, которые имеют место в процессе вашего при­езда на работу/учебу;

б) перечислите логические операторы, которые потребуются для описания этого процесса в виде диаграммы ЕРС;

в) нарисуйте процесс вашего приезда на работу/учебу в виде диаграммы ЕРС.

3. Обращая внимание на корректное наименование событый и функций:

а) приведете по два примера использования логических операторов «И», «ИЛИ» и «Исключающее ИЛИ» при соединении двух или более объектов «Собы­тие» и одного объекта «Функция»;

б) приведете по два примера использования логических операторов «И», «ИЛИ» и «Исключающее ИЛИ» при соединении объекта «Функция» с двумя или более объектами «Событие»;

в) приведете по два примера использования логических операторов «И», «ИЛИ» и «Исключающее ИЛИ» при соединении двух или более объектов «Функ­ция» и одного объекта «Событие»;

г) приведете два примера использования логического оператора «И» при соединении объекта «Событие» с двумя или более объектами «Функция».

4. Управление персоналом в организации может включать нижеперечис­ленные действия.

«Сначала разрабатывается/актуализируется стратегия работы с персона­лом (включает этапы: определение стратегических требований организации, определение стоимости человеческих ресурсов, определение роли персонала в орга­низации, доведение стратегии до уровня рабочих мест), выделяются требования к должностям и бизнес-ролям (включает этапы: анализ и перепроектирование действий на рабочих местах, определение и согласование выходов на работу, определение компетенции на все виды работ), производится планирование при­ема на работу (включает этапы: планирование и прогнозирование требований к персоналу, реструктуризация и оптимизация объемов рабочей силы, управление уходом персонала на пенсию, содействие трудоустройству при сокращениях), разработка системы карьерной лестницы, размещение информации о приеме на работу, сбор и обработка информации, поступающей от соискателей, затем производится отбор персонала и прием отобранных на работу. В течение всего времени работы проводится сбор и актуализация сведений о персонале, обеспечивается обратная связь с персоналом (проведение опросов персонала по различным направлениям деятельности компании, проведение встреч собственников и руководства с персоналом, мониторинг удовлетворенно­сти персонала, разработка коллективного договора), информирование персонала (постоянное информирование персонала о состоянии дел компании различными способами, проведение встреч собственников и руководства с персоналом, посто­янное общение менеджера по персоналу с работниками).

В компании осуществляются: аттестация, разработка и управление про­граммами обучения персонала, проведение обучения и развития (обучение профес­сии, обучение новым действиям/операциям, развитие менеджерских/лидерских способностей, развитие навыков командной/проектной работы), управление производительностью персонала (включает этапы: определение показателей эффективности работы для всех должностей, разработка и управление базовой и переменной частью заработной платы, разработка и реализация программ вознаграждения и признания), обеспечение комфортности и удовлетворенности персонала (разработка системы поддержки комфортных условий труда, создание системы вознаграждений), обеспечение вовлеченности персонала (планирование и проведение мероприятий по принятию персоналом корпоративной культуры, создание у персонала заинтересованности в развитии компании), учет работы персонала (определение показателей эффективности работы на всех должностях, планирование работы подразделения и его персонала, контроль выполнения планов работы, контроль отработанного времени для отдельных категорий персонала), выплата заработной платы, премий.

В компании также проводится перемещение персонала, в том числе увольнение».

**Оцените** возможность использования матрицы выбора процесса для детали­зации процесса верхнего уровня «Управление персоналом»:

а) крупного машиностроительного предприятия;

б) малого предприятия, осуществляющего торговую деятельность. Постройте матрицы выбора процесса для этих двух случаев.

5. Постройте модель процессов верхнего уровня компании «Окна и двери», используя приведенное описание.

«ООО "Окна и двери" занимается проектированием, производством и уста­новкой окон и дверей. Миссия компании: "Улучшать качество жизни клиента через оказание услуг по изменению свойств его недвижимости. Оставаясь лучшим партнером для строительных организаций и корпоративных клиентов, стать номером один на рынке оконных и дверных систем для частного клиента".

Основными клиентами компании являются частные лица и корпоративные клиенты — пользователи. Компания оказывает своим клиентам полный спектр услуг, связанный с установкой/заменой окон и дверей. Специалисты компании (менеджеры заказа} бесплатно выезжают к клиентам для определения размеров и конфигурации оконных изделий. Для продвижения продуктов компании создана сеть демонстрационных залов, в которых клиенты с помощью менеджеров-консультантов могут детально ознакомиться с характеристиками изделий, составить предварительный заказ и узнать его ориентировочную стоимость. Заключение договоров может осуществляться в демонстрационных залах или непосредственно у клиента при выезде специалиста для замера.

Качественное выполнение заказов в точности по требованиям клиента обеспечивается наличием в составе компании конструкторского бюро и цеха по производству окон и дверей. После приема заказа клиента в конструктор­ском бюро изготавливаются чертежи изделия, по которым и осуществляется производство. Необходимые материалы от поставщиков хранятся на складах компании. Партнеры компании—это фирмы — поставщики материалов и ком­плектующих для производства и установки оконной и дверной продукции веду­щих марок мира. Кроме того, частично потребности в материалах закрывает собственное производство стеклопакетов и дверных коробок. После установки компания осуществляет гарантийное и сервисное обслуживание.

Собственные производственные мощности позволяют компании работать не только в секторе частных и корпоративных клиентов, но и поставлять изделия строительным организациям.

Особое внимание в деятельности компании уделяется претензионной работе с клиентами и поставщиками.

Управление ИТ разработало и внедрило единую информационную модель компании. Это обеспечило прозрачность и доступность информации обо всех процессах компании. В настоящее время внедряется информационная система, уже автоматизированы управление складскими запасами и бухгалтерия.

В компании имеется отдел управления персоналом. По всем ключевым кате­гориям персонала разработаны квалификационные требования. Это относится к производственным рабочим, монтажникам, менеджерам заказа, менеджерам-консультантам. В компании регулярно проводятся аттестации и занятия по повышению квалификации персонала.

Отдел маркетинга осуществляет деятельность по продвижению существу­ющих товаров и по мониторингу достижений лидеров в области производства окон и дверей. Наличие конструкторской и производственной базы позволяет компании разрабатывать собственные оригинальные решения.

Разработкой новых направлений деятельности, которые в перспективе могут занять существенное место в бизнесе, стать органичным дополнением основной деятельности, занимается инновационный отдел.

Юрисконсульт обеспечивает юридическую поддержку деятельности ком­пании.

Контроль качества в компании осуществляет служба контроля качества. Качество продукции гарантируется тройным контролем: входной контроль качества материалов, поступающих от поставщиков, контроль качества про­изведенных изделий и на завершающем этапе — контроль качества монтажа окон и дверей у клиентов. Служба безопасности обеспечивает охрану зданий и помещений офисов, складов, демонстрационных залов и прочих объектов, находящихся в собствен­ности компании.

В компании имеется секретариат. Административно-хозяйственным обе­спечением занимается отдел АХО».

Выделите на модели процессы управления, основные процессы, процессы развития и обеспечивающие процессы.

Постройте модель организационной структуры компании.

Покажите на модели процессов верхнего уровня подразделения компании, отвечающие за тот или иной процесс, оговорив при необходимости применя­емые допущения.

**Тема 2.5. Архитектура бизнес-процессов**

**Вопросы**

1. Из каких этапов состоит классический цикл управления?
2. Назовите основные этапы процесса управления процессами.
3. Какие наиболее важные аспекты управления процессами вы знаете?
4. Какие работы необходимо провести при разработке стратегии бизнес-процессов?
5. Назовите основные этапы проектирования процессов.
6. Назовите критерии выбора модели при проектировании процесса.
7. Назовите основные задачи, которые ставятся при совершенствовании процессов.
8. Назовите основные этапы внедрения бизнес-процессов.
9. Какие критерии успешного внедрения бизнес-процессов вы знаете?
10. Каковы цели контроллинга процессов?
11. Что такое "управление изменениями в рамках бизнес-процесса"?

**Задания**

1. Какой из нижеперечисленных наборов действий, является, по вашему мнению, процессом:

а) посадка на работу/учебу;

6) поездка в отпуск на остров Пасхи;

в) пересдача экзамена по начертательной геометрии;

г) приготовление завтрака.

Оцените количество реализаций в течение года перечисленных действий.

2. Приведите примеры процессов с указанием последовательности не менее чем 10 действий из: а) повседневной домашней жизни; 6) учебы; в) путешествия.

3. Для каждого из трех процессов проведите детализацию одного из действий, сформулированных вами в предыдущем задании.

4. Для каждого из трех процессов назовите по два показателя для контроллинга, которые с вашей точки зрения наиболее важны. Обоснуйте свой выбор.

5. Используя любой графический редактор, постройте схему взаимосвязей следующих терминов: «бизнес-процесс», «процесс», «результат процесса», «правила выполнения действий процесса», «вход процесса», «выход процесса», «участники процесса», «ресурсы», «материалы», «продукты», «данные», «основные процессы», «обеспечивающие процессы», «процессы управления», «процессы развития», «процесс верхнего уровня», «подпроцесс», «процедура», «функция (операция}», «транзакция», «модель». Для описания взаимосвязей используйте следующий набор отношений; содержит, может быть, имеет отношение с, является, классифицирует(ся), является образцом, имеет, является частью, синоним (предпочтительный термин), является родовым термином, является особенностью.

6. Вашей целью является «Качественное и эффективное освоение учебного курса “Моделирование процессов”». Постройте модель верхнего уровня процессов, направленных на достижение данной цели. Выделите на ней основные и обеспечивающие процессы.

**Тема 2.6 Контроллинг бизнес-процессов**

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Поясните, в чем заключается сущность и философия контроллинга.

2. Какими возможностями обладает контроллинг в планировании и ведении фактического учета?

3. Существует ли единое определение термина «контроллинг»?

4. Какие основные подходы существуют в вопросе определения роли контроллинга?

5. Назовите основные отличия в подходах к пониманию роли контроллинга.

6. В чем заключается различие стратегического и оперативного контроллинга?

7. Можно ли на предприятии использовать отдельно стратегический или оперативный контроллинг?

8. В чем причины существования разного понимания функций контроллинга?

9. В каких функциональных областях на предприятиях может применяться контроллинг?

10. Расскажите об истории появления контроллинга.

**Тема 3.1. Анализ бизнес-процессов**

**Вопросы и задания для самоконтроля**

1. Перечислите, что может являться предметом анализа в бизнес-процессах.

2. Назовите виды анализа, которые входят в группы: • структурный анализ; • логический анализ; • количественный анализ.

3. Вспомните, что такое «архитектура процессов», и объясните, почему она должна анализироваться. Что является предметом анализа в данном случае?

4. Назовите элементы топологии бизнес-процесса, которые должны быть проанализированы в процессе.

5. Что такое «сложность процесса» и какие способы ее минимизации вы знаете?

6. Какие виды разрывов в процессе вам известны? Приведите примеры каждого из них. Расскажите о негативных последствиях каждого из видов разрывов в процессах.

7. Расскажите о вертикальном и горизонтальном сжатии процесса. Для чего они применяются?

8. Что такое интерфейсы процесса? Для чего они нужны? Сколько интерфейсов может быть в одном процессе?

9. Что такое «сквозной процесс»? Приведите примеры таких процессов.

10. В чем отличие избыточных функций процесса от дублирующих? Какие негативные последствия могут быть от их присутствия в процессе?

11. Дайте ваше определение термина «узкое место» процесса. Перечислите ключевые признаки «узкого места» процесса.

12. Сформулируйте правила корректного именования: а) функций; б) событий.

13. Опишите возможные логические ошибки процесса.

14. Опишите в виде алгоритма последовательность действий при количественном анализе процесса.

15. Опишите составляющие времени выполнения: а) отдельной функции; б) процесса.

16. Какие типы затрат могут иметь место при выполнении процесса?

17. Какие цели может преследовать анализ операционных рисков процесса?

18. Что такое «результаты процесс» и что в них принято анализировать?

19. Какие виды ресурсов процесса вы знаете? Какова основная цель их анализа?

20. Какие составные части описания процесса используются при анализе информационных ресурсов?

21. Перечислите возможные направления анализа информационных ресурсов процесса.

22. Сформулируйте задачи, решаемые в ходе анализа:

• организационных и трудовых ресурсов;

• производственных ресурсов;

• материальных ресурсов.

**Практические задания**

1. Приведите примеры процессов с указанием последовательности не менее чем 10 действий из: а) повседневной домашней жизни; б) учебы; в) путешествия, в которых присутствуют следующие элементы топологии:

• три входа в одно место процесса;

• три входа в разные места процесса;

• одна обратная связь в процесс;

• два ветвления внутри процесса, начинающихся в одном месте и заканчивающихся в разных местах.

2. Нарисуйте пример процесса с тремя вариантами его реализации.

3. Нарисуйте модель процесса «Изготовление блюда “Яичница-глазунья” в домашних условиях» с тремя организационными разрывами, считая, что:

• начальное событие процесса — «Желание съесть яичницу возникло»;

• финальное событие — «Посуда вымыта»;

• продукты для изготовления блюда необходимо закупить в магазине.

4. Проанализируйте модель процесса, разработанную в п. 3 для получения ответов на следующие вопросы:

• Есть ли организационные разрывы и к чему они могут привести?

• Возможно ли горизонтальное сжатие процесса?

• Возможно ли вертикальное сжатие процесса?

• Есть ли у описанного процесса интерфейсы? Если есть, то назовите их.

• Есть ли в процессе дублирующие и избыточные функции? Назовите их.

• Есть ли в процессе «узкие места»? Приведете примеры, назовите способы их устранения.

5. Проанализируйте наименования объектов модели процесса, разработанной в п. 3. Опишите выявленные семантические ошибки.

6. По приведенному описанию постройте модель (в нотации EPC) процесса «Оформление и передача заказа в производство».

При обращении клиента в мебельную компанию менеджер по продажам 1-й категории оформляет заявку на изготовление кухни ( с указанием ориентировочной стоимости изделия ) и личную учетную карточку клиента. Затем ведущий менеджер по продажам проводит согласование заявки, а руководитель продаж утверждает ее.

После этого заявка передается принимавшему ее менеджеру по продажам 1-й категории. Тот в свою очередь направляет ее конструктору 1-й категории для проведения работ по предварительной разработке чертежей заказанной кухни ( эскизный проект ) с использованием специализированных компьютерных систем. Готовый эскизный проект конструктор 1-й категории направляет менеджеру по продажам 1-й категории для того, чтобы последний получил согласование от клиента-заказчика.

В случае одобрения эскизного проекта конструктор 1-й категории разрабатывает детальный проект кухни с привязкой к технологии изготовления. Детальный проект передается автором на утверждение руководителю конструкторского отдела. В случае отсутствия замечаний руководитель передает детальный проект своему подчиненному.

Конструктор 1-й категории передает детальный проект менеджеру по продажам 1-й категории, и тот оформляет проект договора на изготовление кухни с указанием стоимости всех работ. Разработанный договор передается юристу компании на визирование. Затем менеджер по продажам 1-й категории встречается с клиентом для подписания договора. Подписанный клиентом договор передается на подписание генеральному директору компании.

На основании заключенного договора клиент вносит в бухгалтерию оговоренную предоплату за изготовление кухни. После этого менеджер по продажам 1-й категории передает комплект документов заказа заведующему складом, который должен согласовать наличие необходимых материалов и комплектующих для изготовления кухни. Если заведующий складом согласует заказ, то необходимые документы передаются менеджеру по продажам 1-й категории, который передает их руководителю производственного отдела компании.

Если же необходимых материалов и комплектующих для изготовления кухни на складе недостаточно, то заведующий складом формирует заявку на закупку недостающих материалов и комплектующих и предает ее инженеру по снабжению 1-й категории. Он проводит необходимые закупки и передает недостающие материалы и комплектующие на склад. После этого заведующий складом согласует заказ на производство кухни и передает необходимые документу менеджеру 1-й категории. Он, в свою очередь, передает их руководителю производственного отдела компании.

Руководитель производственного отдела компании принимает заказ и начинает его производство, которое описано в модели следующего процесса « Изготовление заказа ».

С использованием построенной модели проведите логический анализ процесса «Оформление и передача заказа в производство». Рекомендуется проверить применимость следующих приемов анализа процессов: вертикальное и горизонтальное сжатие, исключение неиспользуемой информации, проверка наличия входов и выходов у всех операций процесса.

Постройте модель процесса «Оформление и передача заказа в производство» с устраненными ошибками.

7. Опишите ваши действия, если в ходе анализа были выявлены несоответствия между выполняемым процессом и регламентирующими его документами.

8. Оцените временные характеристики процесса, описанного в п. 3:

• среднее время выполнения каждой функции;

• минимальное и максимальное время выполнения процесса с учетом вероятностных характеристик его возможного ветвления.

9. Опишите операционные риски процесса, описанного в п. 3. Оцените каждый из выделенных рисков.

10. Для вашей учебной группы (или подразделения, где вы работаете) выполните следующие задания:

• разработайте модель организационной структуры;

• для каждой должности сформулируйте набор бизнес-ролей, которая она выполняет в процессах обучения (или работы);

• для каждой бизнес-роли опишите в виде модели набор компетенций, необходимых для выполнения функций процесса;

• опишите компетенции должности путем объединения компетенций бизнес-ролей, которые закреплены за данной должностью.

**Тема 3.2. Проектирование бизнес-процессов**

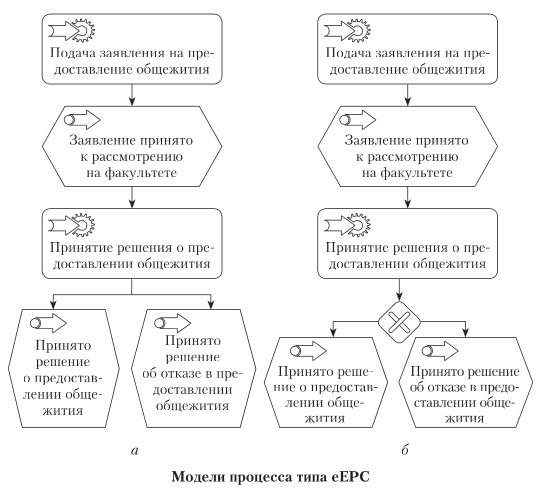
**Вопросы и задания**

1. Проектирование и дизайн бизнес-процессов.
2. Создание спецификаций процессов в контексте бизнес-целей. Показатели эффективности бизнес-процессов.
3. Подготовка планов, инструкций, бизнес-правил.
4. Описание бизнес-приложений, технологических платформ, источников данных.
5. Шаблоны процессного дизайна бизнес-процессов.
6. Модель бизнес-процессов Джона Захмана.
7. Организационный дизайн бизнес-процессов на уровне компании (организации).
8. Организационный дизайн бизнес-процессов на уровне подразделений и центров ответственности.
9. Организационный дизайн бизнес-процессов на уровне исполнителей. Организационно-распорядительная документация бизнес-процессов.

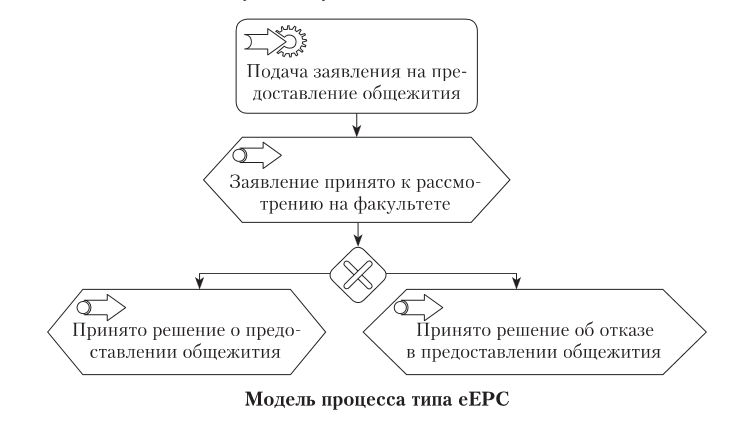
**Практические задания**

1. Дан список событий и функций из области обучения в вузе. Определите, что является процессом, а что - функцией: наступление учебного года; проведение учебных занятий; проверка контрольных работ; выдача допуска на устранение за­долженности; завершение учебного занятия; учет посещаемости учащихся в журнале посещаемости; подача заявления учащимся о досрочной сдаче зачетно-экзаменационной сессии; окончание учебного года.

2. На рисунке приведены примеры процессно-событийных моделей. На одной из них допущена ошибка. На какой модели допущена ошибка? Обоснуйте ответ.



3. На рисунке иллюстрируется процессно-событийная модель еЕРС с допущенной ошибкой. Найдите ошибку и обоснуйте ответ.



**Тема 3.3. Оптимизация бизнес-процессов организации**

Тема: **Сущность и принципы инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов**

Цель: сформировать представление о сущности инжиниринга БП и принципах его осуществления.

Виды занятий: работа в малых группах, анализ практических ситуаций.

Ключевые понятия: инжиниринг, принципы реинжиниринга, последствия реинжиниринга.

**Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии**

1. Совершенствование и проектирование – две методологии организационного развития

2. Инжиниринг бизнес-процессов и его основные принципы.

3. Последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов для организации и ее отдельных элементов.

4. Факторы, способствующие успеху реинжиниринга бизнес-процессов.

5. Причины неудач проектов реинжиниринга бизнес-процессов.

**Практические ситуации для анализа**

Ознакомьтесь с примерами практического использования перепроектирования процессов организации и выпишите в тетрадь факты, подтверждающие, что в рассмотренных ситуациях действительно имел место реинжиниринг бизнес-процессов. При выполнении задания помните, что реинжинирингу свойственны следующие четыре аспекта:

1. Ориентация на процесс. Положительный результат должен быть получен не благодаря ориентации на узкую задачу, решаемую в предопределенных организационных границах, а благодаря рассмотрению всего процесса в целом.

2. Амбиции. Компания должна ставить перед собой цель обеспечить качественный прорыв в решении задачи, ее не устраивает улучшение на 10-50 %, обеспечиваемое автоматизацией.

3. Отказ от устоявшихся правил. Компания при проведении реинжиниринга вынуждена отказаться от установленных ранее незыблемых правил ведения бизнеса.

4. Информационные технологии. Средствами, которые позволяют компании отказаться от устаревших правил и создать модели новых процессов, скачкообразно улучшив основные показатели, являются информационные технологии. При рассмотрении каждого из этих примеров рекомендуется также помнить и выделять четыре ключевых слова, характеризующих реинжиниринг: "фундаментальный", "радикальный", "резкий/скачкообразный" и особенно "процесс".

**Опыт IBM Сredit.** IBM Credit Corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Это весьма доходный бизнес. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней, а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти (и часто находил) другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ? Длительность принятия решения по запросу клиента была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. При этом передача запроса из одного подразделения в другое осуществлялась на бумажном носителе. Сначала компания предприняла попытку отследить текущее состояние запроса, для чего по завершении каждого шага информация об этом посылалась администратору. Это решило одну проблему - "На каком шаге обработки находится запрос?", но увеличило время обработки запроса до семи дней. После мучительных раздумий два старших менеджера IBM Credit решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. При этом они просили исполнителей обрабатывать запросы без задержки. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое. Таким образом, оказалось, что проблема заключена не в сути решаемой задачи и не в эффективности, с которой работают исполнители, а в структуре процесса обработки. Итак, для решения проблемы необходимо было изменить процесс, а не его отдельные шаги. Проведенный анализ позволил выявить предположение (явно не выраженное), лежащее в основе используемого способа обработки: каждый запрос является сложной задачей, требующей для ее решения участия экспертов разных специальностей. Анализ запросов показал, что это предположение ошибочно, так как большинство запросов являются простыми и их обработка сводится к работе с базой данных, что может сделать клерк, а не эксперт. Таким образом, существующий процесс обработки был ориентирован на наиболее трудный запрос. В новом процессе всю обработку выполняет один специалист, снабженный информационной экспертной системой, обеспечивающей принятие решения и доступ, ко всем необходимым данным и инструментариям. Теперь в большинстве случаев (более 90% запросов) один специалист обеспечивает решение задачи. В трудных случаях специалист обращается к экспертам. Итак, в результате проведенных действий IBM Credit перепроектировала процесс обработки и достигла улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с семи дней до четырех часов, количество обрабатываемых запросов возросло в сто раз (при небольшом уменьшении количества сотрудников).

**ОПЫТ FORD MOTORS.** В начале 80-х гг. компания Ford подобно многим другим компаниям Америки искала способы сокращения административных расходов. Компания Ford верила, что расходы можно сократить в отделении оплаты счетов (account payable department).На тот момент в североамериканском отделении оплаты счетов работало более 500 человек. Руководство Ford предполагало, что использование компьютеров позволит сократить число сотрудников на 20 %. По приведенному выше определению, это не реинжиниринг, а наращиваемое улучшение, автоматизирующее существующий ручной процесс.' Руководство Ford до посещения компании Mazda считало, что 20 %-ное сокращение численности работающих - вполне хороший результат. Но посетив эту компанию, руководители Ford отметили, что там оплатой счетов занимается всего 5 человек (вместо 500 человек в компании Ford), хотя Mazda меньше, чем Ford, явно не в 100 раз. В связи с этим руководство Ford приняло решение переосмыслить весь процесс, в котором участвует отделение оплаты счетов. Итак, начав с автоматизации работы отделения, компания Ford пришла к выводу о необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Отделение оплаты счетов не могло быть подвергнуто реинжинирингу, так как это подразделение, а не процесс. Процесс, в котором участвует это отделение, называется "поставки". Этот процесс начинается с того, что департамент заказов посылает продавцу 1 товаров заказ на их приобретение. При этом копия заказа направляется в отделение оплаты счетов. Когда продавец отправил товары и они прибыли в компанию Ford, клерк из отдела получения товаров составляет документ получения, описывающий товары, и отправляет его в департамент оплаты счетов. Тем временем продавец посылает в отделение оплаты счетов накладную на товары (invoice). К этому времени в отделении оплаты счетов находится три документа на эти товары: заказ на приобретение, документ получения и накладная. Если все три документа соответствуют друг другу, то клерк оплачивает счет. В большинстве случаев именно эта ситуация и имеет место. При несоответствии документов необходимо найти источник ошибки. Основное время в своей работе клерк тратит на обработку ситуаций, в которых документы не соответствуют. Обработка одной такой ситуации часто занимает более недели. Здесь уместно вспомнить правило 80-20, сформулированное итальянским экономистом Vilfredo Pareto. Это правило утверждает, что "80 % усилий, затрачивается на 20 % работы". Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается от старого. Клерки теперь не сопоставляют заказ на приобретение с документом получения, так как в новом процессе устранена накладная. Это привело к существенному уменьшению количества сотрудников (125 человек вместо 500). Новый процесс состоит в следующем. Отделение заказов посылает продавцу заказ на приобретение товаров и одновременно вводит этот заказ в базу данных. Затем продавец посылает заказанные товары в отдел получения. Когда товары прибывают в отдел получения, клерк через компьютерный терминал проверяет соответствие присланных товаров товарам, перечисленным в заказе и хранящимся в базе данных. Если соответствие есть, то клерк принимает товары и вводит информацию об этом в базу данных. Компьютер, получив информацию о прибытии товаров, автоматически отправляет продавцу чек об оплате товаров. Если соответствия нет, то клерк отвергает груз и отправляет его обратно продавцу. Суть изменений, проведенных компанией Ford, довольно проста и состоит в авторизации оплаты, выполняемой в отделе получения. Фактически новый процесс подводит к устранению департамента оплаты счетов. Процесс реинжиниринга в компании Ford отменил неявно выраженное, но неукоснительно соблюдаемое правило бизнеса: "Мы платим, когда мы получаем накладную". Новое правило таково: "Мы платим, когда мы получаем товары".

**Опыт Kodak**. В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fuji объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследований в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fuji позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести реинжиниринг процесса Разработка продукта может выполняться последовательно или параллельно. При последовательной разработке весь проект разбивается на шаги и переход к очередному шагу осуществляется только тогда, когда полностью завершен предыдущий. Очевидно, что при последовательном подходе время разработки больше, чем при параллельном, но при этом подходе меньше объем работ, так как не приходится устранять несоответствия между компонентами, разработанными на параллельно выполняемых шагах. Как правило, несоответствия неизбежны, и их устранение может свести на нет преимущества параллельного подхода. Компания Kodak решила использовать при разработке нового изделия последовательно-параллельный подход, т.е. некоторые части камеры разрабатывались одновременно. Для того чтобы ускорить выпуск нового изделия, компания Kodak приняла решение о реинжиниринге процесса разработки изделия, используя технологию CAD/CAM (Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing). Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку. Использование технологии CAD/САМ и интегрированной базы данных (БД), хранящей текущее состояние проекта, позволило компании Kodak применить при разработке ряда компонентов камеры параллельный подход. Каждый день в БД добавлялись результаты, полученные параллельно работающими группами. Каждый вечер группа проектировщиков инспектировала БД с целью поиска несоответствий между результатами работы параллельно работающих групп. Если несоответствия обнаруживались, то они тут же исправлялись. При используемой ранее технологии разработки несоответствия могли быть обнаружены только через недели или месяцы, т.е. тогда, когда параллельно разработанные части собирались вместе. Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался ранее в космической индустрии, но компания Kodak впервые применила его для разработки товаров широкого потребления. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшил стоимость вновь спроектированной камеры на 25 %.

**Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)**

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки

2. Основные этапы проведения РБП и их содержание

3. Основания для начала работ по ре инжинирингу

4. Разработка образа будущей компании

5. Обратный инжиниринг

6. Проблемы внедрения результатов проекта реинжиниринга и способы их разрешения

**Упражнения для самостоятельного выполнения**

Задание 2.2. Найдите в журналах, отражающих теорию и практику менеджмента, а также в Интернете примеры практического использования методологии реинжиниринга бизнеса. Докажите, что проведенные в компании изменения действительно можно признать реинжинирингом.

**Тема 3.4 Оценка эффективности управления бизнес-процессами**

Тема: **Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности**

Цель: сформировать навыки идентификации бизнес-процессов организации, умение ранжировать процессы, определять их эффективность Вид занятия: работа в малых группах Ключевые понятия: основные и вспомогательные процессы, типовые процессы в организации, критические факторы успеха, критерии ранжирования бизнес-процессов Вопросы, обсуждаемые в ходе дискуссии -

1. Виды процессов организации.

2. Состав процессов организации в соответствии с рекомендациями Бенчмаркинговой палаты.

3. Критерии ранжирования процессов при отборе для проведения реинжиниринга.

4. Использование «критических факторов успеха» для определения важности процесса для достижения стратегических целей организации.

5. Установления качественных характеристик процессов.

6. Организация процедуры отбора бизнес-процессов для реинжиниринга.

**Задания для выполнения в аудитории**

**Задание 1.** Составьте примерный список бизнес-процессов крупного машиностроительного предприятия, осуществляющего изготовление легковых автомобилей.

Методические указания по выполнению задания

Процессы организации можно разделить на 2 группы: основные процессы; вспомогательные процессы;

Основные процессы лежат на пути следования продукции сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.). В качестве схемы для выделения Основных Процессов можно использовать схему жизненного цикла продукции.

В зависимости от особенностей конкретной организации выбираются те Процессы, которые есть в этой организации. При этом целесообразно соблюдать следующие правила:

Правило 1. Не существует перечня процессов, который бы соответствовал любой организации. Названия процессов в конкретных организациях могут не совпадать друг с другом, процессы можно объединять и исключать в зависимости от целей и особенностей конкретной организации. В данном случае важна суть дела: через Основные Процессы проходят производимая продукция и/или услуги и их компоненты (маркетинг, проект, входящие материалы и др.).

Правило 2. Основных процессов должно быть не более чем 7±2. Эта цифра исходит из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большего количества основных направлений деятельности. Правило 3. При выделении Процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (Хозяев процессов). Каждый Процесс должен иметь ТОЛЬКО ОДНОГО ХОЗЯИНА.

Правило 4. Чтобы Хозяин мог влиять на ход Процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности Процесса, адекватно отражающие ход Процесса. По этим показателям ( в том числе экономическим) Хозяин должен регулярно отчитываться перед высшим руководителем о результатах своей деятельности.

Вспомогательные Процессы. Кроме Основных Процессов в организации существуют еще и Вспомогательные Процессы. Эти Процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования Основных Процессов. К таким Процессам относятся: Процесс подготовки, обучения и аттестации персонала. Процесс управления документацией. Данный Процесс устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений, который обеспечивает эффективную работу всех Процессов. Процесс/процессы обеспечения.

Вспомогательные Процессы обеспечивают работу Основных Процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой поддержки, управление окружающей средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т. д.).

При выделении Вспомогательных Процессов действуют похожие правила.

Правило 1. Деятельность и персонал Вспомогательных Процессов не работают с Продукцией, составляющей цель деятельности организации напрямую, а обеспечивают работу Основных Процессов.

Правило 2. Количество Вспомогательных Процессов не должно быть более чем 5±2. В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по той же самой причине.

Правило 3 и Правило 4. Точно такие же, как для Основных Процессов.

**Задание 2.** На промышленном предприятии, испытывающим трудности со сбытом продукции, по инициативе директора принято решение о проведении реинжиниринга. Реинжиниринговая команда, созданная по приказу директора, на основе анализа миссии и стратегических целей развития, выявила ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха (КФУ) для данного предприятия. Вам как члену реинжиниринговой команды предлагается выполнить следующие действия:

1. Выявить взаимосвязи между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха. Для этого необходимо по очереди рассмотреть каждый КФУ задавая вопрос: «Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого КФУ?». Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком (или каким-либо другим значком) в колонке под данным КФУ. Затем следует еще раз взглянуть на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного КФУ, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет этого для достижения КФУ. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов.

2. Оценить важность каждого процесса для успеха организации. Для следует подсчитать число КФУ, на которые влияет конкретный процесс.. Это число дает приблизительную и относительную оценку важности процесса. Процессы, влияющие на большое количество КФУ, более критичны для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Анализ может выявить «лишние процессы», то есть те, где число равно нулю (не влияют на КФУ).

3. Дать оценку выполнения каждого бизнес-процесса, опираясь на«характеристики», приведенные далее в задании. Рассматривая процессы по очереди, необходимо поставить им согласованные оценки, используя следующую шкалу: А - отличная работа В - хорошая оценка С - удовлетворительная работа Д - неудовлетворительная работа

Поместить номера процессов в «Матрицу ранжирования».

5. Сделать выводы об очередности проведения реинжиниринга бизнеспроцессов, используя следующие рекомендации:  в зоне 1 находятся наиболее стратегически важные процессы, которые на сегодняшний день выполняются удовлетворительно или неудовлетворительно. Эти процессы следует выбирать для реинжиниринга в первую очередь, чтобы достичь быстрого эффекта в работе организации.  процессы, находящиеся в зоне 2 . дают меньше возможностей повлиять на работу организации (выполняются хорошо либо влияют на небольшое число факторов успеха). Их улучшением следует заняться во вторую очередь (после процессов зоны 2.  в зону 3 попадают процессы, оказывающие минимальное влияние на работу организации или хорошо работающие на сегодняшний день. За этими процессами надо наблюдать, а их реинжиниринг проводить после того, как будет закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

Характеристики бизнес-процессов.

ПI «Наблюдение за конкурентами»не носит систематический характер. Мониторинг рынков сбыта конкурентов производится эпизодически. Не посещаются выставки конкурентов. Рекламная кампания в ответ на рекламную кампанию основных конкурентов проводится редко. Информация о деятельности конкурирующих фирм не накапливается и не анализируется. Своевременная и достоверная информация о новых продуктах и новых фирмах-конкурентах отсутствует.

П 2 «Исследование рынка»В отделе маркетинга имеется группа из трех человек, основной задачей которых является исследование рынка. Ее деятельность, направлена на выявление покупательских предпочтений, оценку емкости рынка, анализ тенденции изменения рынка, прогнозирование объема продаж, получение информации о существующих и потенциальных потребителях, о конкурентах. За последние пять лет накоплен большой объем информации, при ее обработке используются современные компьютерные технологии. Результаты прогнозов достаточно достоверны, так как оправдываются на 90-95%. В отделе маркетинга имеется группа из трех человек, основной задачей которых является исследование рынка. Ее деятельность, направлена на выявление покупательских предпочтений, оценку емкости рынка, анализ тенденции изменения рынка, прогнозирование объема продаж, получение информации о существующих и потенциальных потребителях, о конкурентах. За последние пять лет накоплен большой объем информации, при ее обработке используются современные компьютерные технологии. Результаты прогнозов достаточно достоверны, так как оправдываются на 90-95%.

П 3 «Мониторинг потребностей покупателей» Выделяется недостаточное количество средств для проведения мониторинга. Высококвалифицированных сотрудников, непосредственно занимающихся мониторингом, нет. Результаты мониторинга обрабатываются длительное время. Мониторинг проводится нерегулярно.

П 4 «Выбор и сертификация поставщиков» Программы выбора и сертификации поставщиков нет. При выборе поставщиков не используются критерии: качество материалов, скорость поставки, цена услуги, удобная система расчетов. Низкая квалификация должностных лиц, отвечающих за поставку. Не производится поиск новых поставщиков. Заявки производства удовлетворяются несвоевременно. Высокий процент рекламаций на выпускаемую продукцию в связи с некачественным сырьем и материалами.

П 5 «Обучение дилеров» Отсутствует четкая система материальной мотивации дилеров. Регулярный мониторинг деятельности дилеров не проводится. Количество обучающих материалов и рекламных буклетов ограничено. Мнения и желания дилеров учитываются не всегда. Семинары по новым продуктам проводятся нерегулярно.

П 6 «Поддержка проданных продуктов» Развита система гарантийного и послегарантийного обслуживания. Покупатели уведомляются о появлении дополнительных продуктов, увеличивающих возможности применения уже купленного продукта, а также дополняющих его функциональные свойства. Проводится опрос клиентов и выявление проблем, возникающих у них в процессе использования продуктов. Клиенты регулярно информируются о возможностях продуктов, им предоставляются печатные инструкции по использованию. Проводятся лотереи среди клиентов, обеспечивающие им льготные условия по ремонту и обслуживанию проданных продуктов.

П 7 «Определение требований для новых продуктов» Регулярно проводятся опросы покупателей по выявлению их мнения о недостатках выпускаемой продукции, пожеланий по улучшению ее качества.

Изучается мнение покупателей об аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами. Анализируется соответствие продукции отечественным и мировым стандартам. Требования покупателей к дизайну продукта и послепродажному обслуживанию не изучаются. Проблема адекватности цены качеству продукта не исследуется.

П 8 «Разработка новых продуктов» Предпочтения и потребности потенциальных потребителей практически не рассматриваются. Не учитываются преимущества и недостатки товаров конкурентов. Исследования рынка данной группы товаров проводятся очень редко. Отсутствуют квалифицированные конструкторы для выполнения работ по конструкторской подготовке производства. Не применяются средства компьютерного проектирования продуктов. Не развиты связи с поставщиками сырья, материалов и оборудования, что затрудняет разработку новых продуктов. Отсутствуют необходимые условия для производства и испытания опытных образцов.

П 9 «Реклама продуктов» Определены преимущества продукта й сильные стороны компании на рынке, где предлагаются рекламируемые продукты. На основе этих критериев разработаны и созданы несколько видеороликов, рекламных сообщений для радио, рекламных объявлений для прессы. Реализуется персональная продажа продуктов. Систематически составляется рекламный бюджет и измеряется отдача от каждой рекламной акции. Реклама увязана со всеми другими методами продвижения продуктов, а именно, согласуется с упаковкой, типом обслуживания, ценовой стратегией. Создается целостный имидж компании при представлении ее самой и ее продуктов. Разрабатываются перспективные формы и направления рекламы.

П 10 «Работа над качеством продукции» Налажена система маркетинговых исследований рынка, запросов потребителей. В производстве используется современное оборудование и технологии.

Контроль качества на всех операциях выполняется специально обученными контролерами. Постоянно ведется работа над дизайном, упаковкой продуктов. Проводится регулярная сертификация производимой продукции. За последние два года рекламаций на продукцию не поступило. Процент внутреннего брака снизился с 0,03 % до 0,01 %. На предприятии имеется система управления качеством. В настоящее время проведана работа по подготовке системы качества к сертификации.

П 11 «Обучение сотрудников\* Уровень квалификации сотрудников достаточно высок: 100% специалистов и служащих имеют высшее образование, 80% рабочих - высший разряд. Для поддержки высокой квалификации сотрудников периодически проездятся мероприятия, которые позволяют выявить существующий квалификационный уровень сотрудников, постепенно повышать его на основе проведения семинаров, конференций. Отработан механизм аттестации и подтверждения разрядов рабочих, однако отсутствует перспективный план повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих. Система обучения сотрудников в стадии разработки.

**Самостоятельная работа студентов во внеурочное время (задание на дом)**

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Цели и задачи ретроспективного анализа существующих бизнеспроцессов организации

2. Методы разработки моделей бизнес-процессов их использование для разработки описаний бизнес-процессов

3. Графические методы описания бизнес-процессов с использованием нотаций IDEF и ARIS

**Упражнения для выполнения:**

Задание 3.3. Сформируйте перечень основных и вспомогательных процессов для следующих организаций (конкретные задания устанавливает для каждого студента преподаватель):

1. кондитерская фабрика;

2. страховая компания;

3. рекламное агентство;

4. высшее учебное заведение;

5. транспортная компания;

6. туристическая фирма;

7. крупный супермаркет, торгующий продуктами питания.

Задание 4

Для выбранной Вами организации (место производственной практики, место работы или др.):

1. Выделите критические факторы успеха с учетом особенностей деятельности организации. 2.Предложите ключевые бизнес-процессы, характерные для организации.

3. Проведите отбор бизнес-процессов для реинжиниринга, используя рассмотренную выше методику ранжирование бизнес-процессов.