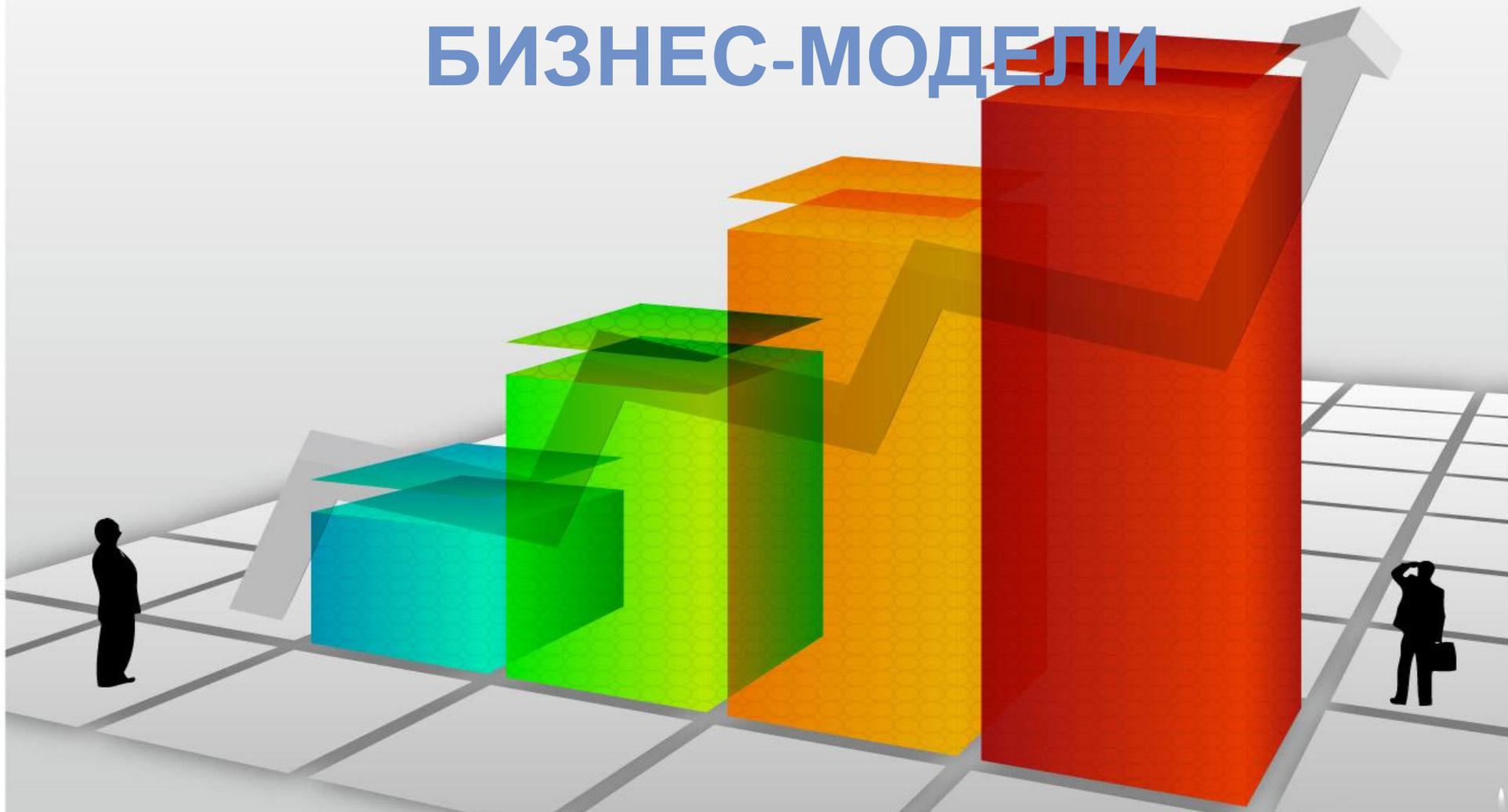


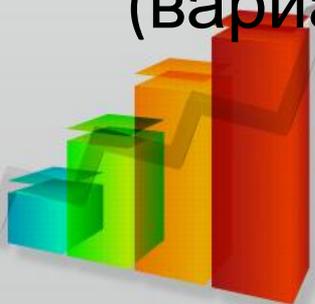
ЛЕКЦИЯ №4

АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ И ПОСТРОЕНИЕ НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ



ВОПРОСЫ

1. Проведение обследования процессов предприятия
2. Методы проектирования новых процессов (бизнес-процессов)
3. Обеспечение внедрения нового бизнес-процесса
4. Функциональная диагностика организационных структур (цель, задачи, предмет)
5. Основные подходы построения новой бизнес-модели фирмы
6. Сравнительные особенности подходов (вариантов) построения новой бизнес-модели



1. Проведение обследования процессов предприятия

Цели и принципы проведения обследования

Цель обследования – сбор релевантных (то есть уместных, актуальных, соответствующих) данных для построения логической модели бизнес-процессов, отображающей деятельность подразделений предприятия и их информационное пространство.

Принципы: целенаправленность, комплексность, планомерность и организационно-методическая целостность.

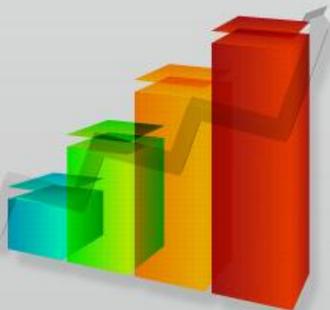
Методика проведения обследования, включает в себя:

- программу проведения обследования;
- объекты и единицы анализа;
- степень детализации анализа;
- методы анализа и сбора данных;
- правила обработки и характер использования результатов.

Методы сбора данных при обследовании

Основными методами сбора данных при обследовании являются:

- **Анкетирование;**
- **Интервьюирование;**
- **Сбор документов;**
- **Наблюдение.**



Анкета (Франц. – расследование) – опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным в нем правилам. Респонденты рассматриваются в качестве *объекта исследования*.

Анкетой нельзя назвать любой перечень вопросов. Ей называется только то, что обращено к множеству людей, которых опрашивают стандартным образом.

Проводимый опрос должен отвечать ряду требований:

Он не должен длиться более 30 – 40 минут, в противном случае респондент устает, и последние вопросы остаются без полноценных ответов.

Важно, чтобы интерес к предмету опроса не снижался, а постепенно повышался. Поэтому более сложные по содержанию (и восприятию) вопросы должны следовать за более простыми.

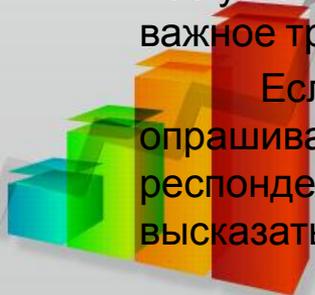
Первый вопрос не должен быть ни дискуссионным, ни настораживающим. Лучше всего, если он будет нейтральным.

Трудные вопросы целесообразно поместить в середину, чтобы респондент «включился» в тему.

Вопросы должны быть ясными, четкими, понятными опрашиваемым (всем без исключения).

Вопросы должны отвечать требованиям логики: в начале речь должна идти об установлении какого-либо факта, а потом уже о его оценке. Это самое важное требование социологического исследования.

Если в анкете появляется новый раздел, то необходимо «подвести» опрашиваемого к новой теме. Это делается с помощью обращения к респонденту в определенной форме, например: « А теперь мы просим Вас высказать свое мнение о...».



Интервью – проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым), причем запись ответов последнего ведется либо интервьюером (его ассистентом), либо механически (на носитель).

Анализ документов (от лат. Documentum – доказательство, свидетельство) – метод сбора первичных данных, при котором документы используются в качестве главного источника информации.

Анализ документов открывает возможность увидеть в отраженном виде многие стороны действительности.

Однако чтобы использовать возможности, предоставляемые документами, следует в свою очередь получить системное представление о всем их многообразии. Ориентироваться в многообразии документов в наибольшей степени помогает классификация, основанием которой служит фиксация в том или ином документе содержащейся в нем информации.

По форме фиксации информация делится на:

письменные документы (сведения изложены в форме текста);

статистические данные (цифровая форма изложения);

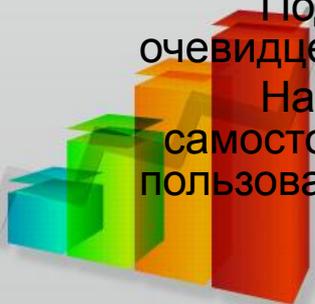
иконографическая документация (видео-, фотодокументация);

фонетические документы.

Наблюдение — целенаправленное пассивное изучение предметов, опирающееся в основном на данные органов чувств. В ходе наблюдения мы получаем знания не только о внешних сторонах объекта познания, но и — в качестве конечной цели — о его существенных свойствах и отношениях.

Под наблюдением подразумевается прямая регистрация событий очевидцем.

Наблюдение может носить различный характер. Иногда исследователь самостоятельно наблюдает происходящие события. Иногда он может пользоваться данными наблюдений других лиц.

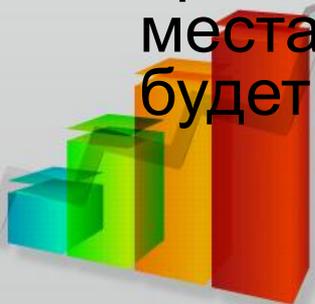


Оптимизация бизнес-процессов на основе анализа модели бизнес-процесса

Для того чтобы выявить «узкие места» в бизнес-процессе и оценить его эффективность, необходимо проанализировать его модель по ряду признаков. Что это за признаки?

- Удовлетворенность конечным результатом БП;
- Оптимальность схемы бизнес-процесса;
- Удовлетворенность промежуточными результатами БП;
- Оптимальность промежуточных операций;
- Оптимальность управления бизнес-процессом.

После проведения анализа модели бизнес-процесса необходимо выявить все «узкие места» и разработать модель процесса «как будет».



2. Методы проектирования новых процессов (бизнес-процессов)

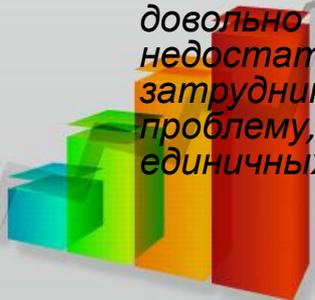
Для улучшения и устранения недостатков бизнес-процесса необходимо спроектировать его новый вариант, и затем внедрить его. Для разработки нового бизнес-процесса применяется ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки:

- ❖ Быстрый анализ («мозговой штурм»);
- ❖ Бенчмаркинг (сравнительный анализ);
- ❖ Перепроектирование процесса (концентрированное улучшение);
- ❖ Реинжиниринг (разработка нового процесса).

Быстрый анализ

Данный метод по своей сути мало отличим от давно известного метода «мозгового штурма», который широко применяется для решения различных научных и прикладных задач. Заключается метод в следующем. Собирается аналитическая группа, перед которой ставится задача разработать новую версию того или иного бизнес-процесса. Группа проводит одно-двухдневное совещание, в ходе которого формулирует решение по поставленной задаче. В аналитическую группу могут входить как специалисты Исполнителя, так и специалисты Заказчика, что окажется более эффективным. Аналитики высказывают свою точку зрения на решение, основываясь на своих знаниях и опыте. Ключевым моментом является то, что по завершении совещания аналитическая группа докладывает свое решение руководству Заказчика, и оно должно либо принять данное предложение, либо обоснованно отвергнуть его.

Таким образом, решение по проблеме вырабатывается и принимается довольно быстро, что является достоинством этого метода. К недостаткам следует отнести то, что из-за ограниченности сроков крайне затруднительно проанализировать достаточно комплексную и обширную проблему, поэтому данный метод применяется для решения локальных единичных проблем в том или ином бизнес-процессе.



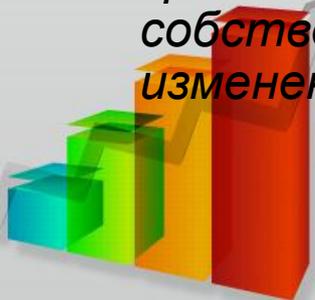
Бенчмаркинг

Идея данного метода – стара как мир, поскольку суть метода заключается в рациональном переносе «лучшей практики» в осуществлении того или иного бизнес-процесса на свое предприятие.

Основная сложность в осуществлении данного метода заключается в том, что крайне затруднительно собрать релевантные данные для сравнительного анализа. Как правило, информация о технологии выполнения того или иного процесса, особенно в производственной сфере, редко находится в открытом доступе. Чтобы добыть информацию для сравнительного анализа, применяют следующие подходы:

- Запрос информации у дружественных предприятий данной отрасли (если таковые имеются);
- Приобретение информации о лучшей практике у специализированных организаций (отраслевых консультантов, отраслевых ведомств);
- Получение сведений из открытых информационных источников.

Получив необходимую информацию, аналитики сравнивают ее с аналогичными сведениями по собственному предприятию, и предлагают ряд мер по изменению бизнес-процессов организации.



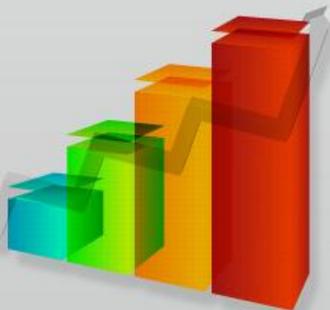
Перепроектирование

Перепроектирование процесса – наиболее часто встречающийся на практике подход к оптимизации бизнес-процессов, когда в силу каких-либо причин нет возможности провести полную реорганизацию (реинжиниринг) БП.

Суть метода заключается в следующем. К модели исходного бизнес-процесса применяется ряд оптимизирующих приемов, после чего результаты оптимизации проверяются на имитационной модели нового процесса.

К оптимизирующим средствам, которые позволяют сделать процесс более эффективным, относится следующее:

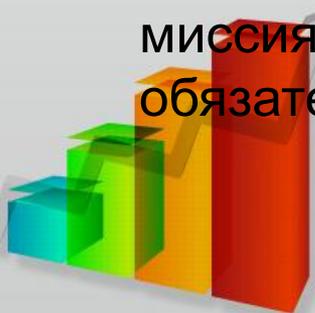
- Устранение дублирования работ;
- Упрощения методов управления;
- Сокращение длительности работ;
- Анализ добавленных ценностей;
- Устранение бюрократии;
- Стандартизация;
- Автоматизация, механизация, применение информационных технологий.



Реинжиниринг

Реинжиниринг является наиболее радикальным методом оптимизации бизнес-процесса. Данный метод получил широкую известность в начале 1990-х годов благодаря публикации Хаммера и Чампи «Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе».

Суть подхода заключается в следующем. Бизнес-процесс проектируется «с чистого листа», при этом игнорируются существующие процессы и организационная структура. Проектировщик задается вопросом: что необходимо, чтобы создать нужный результат процесса за минимальное время с минимальными ресурсами, и от этого выстраивает весь новый бизнес-процесс. При этом обязательно должна учитываться миссия и стратегия организации, и новые бизнес-процессы обязательно соответствуют стратегическим целям.



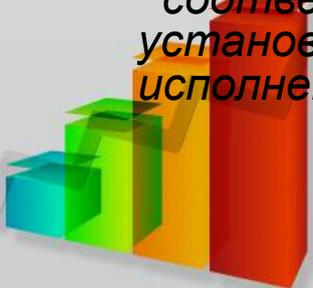
3. Обеспечение внедрения нового бизнес-процесса

Мало разработать оптимальный бизнес-процесс, важно внедрить его в организацию и заставить работать. Именно на стадии внедрения погибали многие проекты в области реорганизации бизнес-процессов.

Внедрение изменений должно включать в себя ряд мероприятий, а именно:

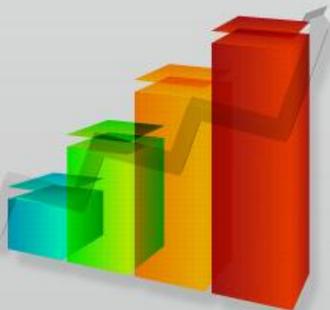
- ✓ Внутренняя PR-компания, объясняющая сотрудникам преимущества перехода на новые бизнес-процессы;
- ✓ Применение методов материального стимулирования персонала на работу по новому бизнес-процессу;
- ✓ Обучение сотрудников новой технологии работы;
- ✓ «Пилотное» внедрение нового бизнес-процесса в отдельных подразделениях или на отдельных рабочих местах;
- ✓ Разработка регламента работы по новому бизнес-процессу;
- ✓ Документарное, техническое и технологическое обеспечение нового бизнес-процесса, включая формы документов, производственное оборудование, программное обеспечение и т.п.

Внедрение нового бизнес-процесса следует рассматривать и, соответственно, планировать как отдельный проект, с установлением состава и последовательности работ, сроков их исполнения и назначением ответственных лиц.



Проблемы при внедрении новых бизнес-процессов

Проблема при внедрении нового бизнес-процесса	Подход к решению проблемы
Отрицательное восприятие любых изменений персоналом	Проведение PR-кампании среди персонала; Пересмотр системы мотивации персонала; Проведение обучения персонала;
Период организационной неразберихи;	Своевременная подготовка регламентирующих документов и ознакомление с ними персонала; Проведение обучающих тренингов для персонала;
Наличие «священных коров»	Принципиальность в проведении внедрения; Полная поддержка внедрения со стороны топ-менеджмента;
Отсутствие подготовленной технической и информационной базы	Своевременная подготовка технической и информационной базы
Борьба среди менеджмента за распределения влияния и полномочий	Принципиальная позиция высшего руководства, командообразование



4. Функциональная диагностика организационных структур (цель, задачи, предмет)

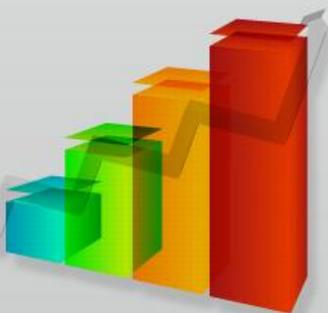
Цель, предмет и задачи функциональной диагностики

Функциональная диагностика организационной структуры организации служит для углубленного изучения структуры организации и функций, выполняемых подразделениями и сотрудниками.

Объектом функциональной диагностики является организационная структура и составляющие ее функциональные элементы, процедуры и их характеристики. Предмет функциональной диагностики - распределение отношений функциональных элементов, их свойств и процедур в процессе функционирования организации.

В связи с этим к важнейшим задачам функциональной диагностики организационных структур относятся:

1. Классификация субъектов функционирования (категорий и групп работников).
2. Классификация элементов процесса функционирования (действий, процедур).
3. Классификация направлений (решаемых проблем), целей функционирования.
4. Классификация элементов информационных потоков.
5. Проведение обследования деятельности персонала организации.
6. Исследование распределения (по времени и частоте) организационных характеристик: процедур, контактов персонала, направлений деятельности, элементов информационных потоков - по отдельности и в комбинациях друг с другом по категориям работников, видам процедур и их направлениям (согласно результатам и логике исследований).
7. Определение причин рассогласования декларируемой и реальной структуры организационных отношений.



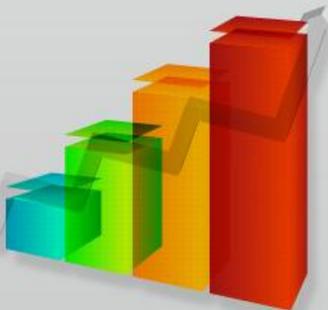
5. Основные подходы построения новой бизнес-модели фирмы

Рассмотрим основные варианты построения новой бизнес-модели фирмы. Все подходы, используемые на практике, так или иначе сводятся к трем основным:

1. «Zero-approach» - разработка бизнес-модели фирмы «с чистого листа». По сути, этот подход является построением идеального образа фирмы на основе теоретических и практических представлений и субъективных ожиданий лиц, осуществляющих проект реинжиниринга, а также руководства экономического субъекта.
2. Построение бизнес-модели на основе моделирования системы принимаемых управленческих решений с последующим ее совершенствованием и построением новых бизнес-процессов на основе оптимизированной системы принятия решений.
3. Детальное отражение существующего положения и последующее построение модели бизнес процессов. По сути, этот подход представляет собой детальное описание и всесторонний анализ ключевых аспектов деятельности организации по различным основаниям и дальнейшее построение процессов на основе данных анализа.

Кратко назовем эти подходы так:

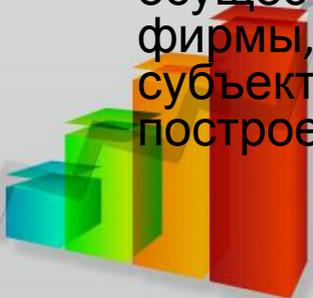
1. Zero-approach.
2. Подход на основе решений.
3. Детальный анализ.



Выделим основные характеристические признаки и в соответствии с ними сравним три основных подхода к осуществлению реинжиниринга.

Характер модели:

1. С помощью Zero-approach может быть построена подлинно инновационная модель с заданными характеристиками. Действующая модель работы фирмы при построении новой не используется (поскольку она так или иначе может повлиять на результат).
2. При использовании подхода на основе решений модель разрабатывается на основе уже действующей модели экономического субъекта, при разработке учитываются его технологические особенности, в том числе особенности управленческих технологий, и отражаются различные аспекты деятельности. При построении используется действующая модель работы фирмы, однако она оценивается исключительно с точки зрения существующих процессов принятия управленческих решений. Разработчиков не интересуют бизнес-процессы сами по себе - они рассматриваются исключительно в рамках их соотнесения с процессом принятия решений и влияния на него.
3. Использование детального анализа предполагает, что в процессе осуществления проекта используется действующая модель работы фирмы, критически оцениваются все процессы экономического субъекта, выбираются проблемные, которые в дальнейшем и будут построены заново.



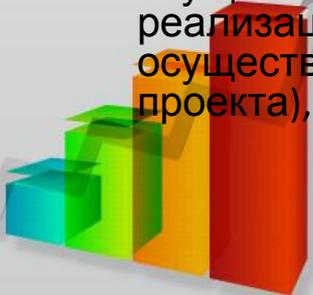
6. Сравнительные особенности подходов (вариантов) построения новой бизнес-модели

Особенности выбора объекта:

1. При использовании Zero-approach основная работа ведется с подсистемами экономического субъекта.
2. Как ясно из самого названия, при подходе на основе решений основная работа ведется с процессами принятия решений.
3. При детальном анализе работа ведется с бизнес-процессами и их связями.

Сроки осуществления и качество разработки с точки зрения соответствия условиям осуществления деятельности:

1. На практике часто бывает полезно использовать Zero-approach в случае, когда требуется осуществить проект в кратчайшие сроки, однако при этом потенциально возможно низкое качество его реализации.
2. Относительно короткие сроки осуществления проекта характерны и для подхода на основе решений. Качество проекта при этом остается на достаточно высоком уровне.
3. К недостаткам детального анализа можно отнести достаточно длительные сроки разработки, однако, при этом возможно достижение высокого качества осуществляемого проекта. Основное требование ко всем проектам - сроки реализации - должны быть соизмеримы с реальной ситуацией (условия осуществления деятельности не должны сильно измениться в процессе реализации проекта), то есть сроки должны быть относительно коротки.

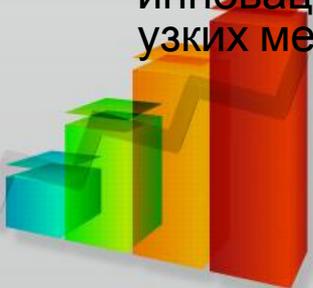


Проявление конфликта с персоналом:

1. Zero-approach наименее конфликтен на этапе построения модели, но наиболее конфликтен на этапе принятия и внедрения. Проект может быть осуществлен «под конкретное подразделение».
2. Подход на основе решений наименее конфликтен на этапе построения, наиболее конфликтен на этапе утверждения новой модели принятия решений. Интересы фирмы ставятся превыше интересов отдельных лиц.
3. Подход детального анализа наименее конфликтен на этапе построения и внедрения, наиболее конфликтен на этапе анализа действующей модели (нежелание подразделений предоставлять данные и участвовать в разработке проекта), утверждения новой модели. Возможен учет интересов всех структурных подразделений фирмы.

Круг используемых технологий:

1. Zero-approach позволяет максимально полно задействовать все возможные инновационные технологии. Круг возможных технологий не ограничен ничем, кроме последующего отказа руководства фирмы во внедрении проекта.
2. Подход на основе решений позволяет максимально выгодно использовать все доступные управленческие технологии. Круг доступных технологий ограничивается сферой бизнеса экономического субъекта.
3. Детальный анализ не ограничивает круг предполагаемых к внедрению инновационных технологий, однако, направлен, прежде всего, на устранение узких мест уже существующей технологии осуществления процессов.



Основные методы, используемые при построении новой модели бизнес-процессов:

1. Zero-approach: процессный подход, метод всеобщего управления качеством (используется при разработке устойчивой организационной структуры), реинжиниринг.
2. Подход на основе решений: системный подход, процессный подход, метод всеобщего управления качеством, организационный подход, экономический анализ, реинжиниринг.
3. Метод детального анализа: финансовый анализ, экономический анализ, процессный подход, метод всеобщего управления качеством, организационный подход, реинжиниринг.

Отрицательные моменты исследуемых подходов предполагают и пути их разрешения -

в ходе сравнительного анализа рассматриваемых подходов к осуществлению реинжиниринга прежде всего следует остановиться на основных отрицательных моментах:

1. Подход Zero-approach идеален не только с точки зрения технологии разработки, но и с точки зрения получаемого чисто теоретического результата, который будет иметь мало общего с реальностью. Необходимы постоянные консультации со специалистами и структурными подразделениями (тогда подход мало отличается от подхода на основе решений, но более растянут во времени и конфликтен).
2. При использовании подхода на основе решений затрагиваются интересы ряда структурных подразделений. Для решения проблемы требуется безличная ориентация на управленческие решения, поэтапное осуществление проекта, ориентация на действующие нормативные положения фирмы о ее совершенствовании и развитии.
3. Для подхода детального анализа характерно ограниченное поле для маневра – невозможность безболезненного осуществления проекта (о нем станет известно всем подразделениям, возможны конфликты интересов). Необходима полная поддержка «первого лица».

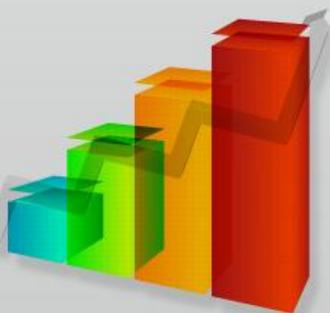


Таким образом, подход Zero-approach могут позволить себе фирмы, твердо уверенные в том, что хуже себе они уже не сделают, или осуществляющие проект в виде эксперимента, результаты которого могут быть полностью или частично использованы затем в работе фирмы.

Подход на основе решений может позволить себе компания, обладающая определенными финансовыми ресурсами, не обязательно значительными. В отличие от первого подхода подход на основе управленческих решений не предполагает возможность использования его в качестве эксперимента, поскольку частичное его внедрение вряд ли будет эффективным.

Детальный анализ может позволить себе компания, обладающая значительными финансовыми ресурсами, которая, кроме того, не потеряет много от неудачного осуществления проекта. Возможно частичное внедрение.

Невозможно сделать вывод о наиболее «правильном» подходе к осуществлению проекта – все они в равной степени имеют право на существование и используются в специфических ситуациях. Еще раз предостережем от опрометчивых шагов по применению технологии без предварительного серьезного ее изучения. Помощь консультантов не будет лишней, однако, от них нужно требовать четких и прозрачных мер, а также контролировать их работу на каждой стадии осуществления проекта



Спасибо за внимание!

