

Содержание:

Введение

Непрерывающееся развитие технологий управления поднимает требования к конкурентоспособности предприятий и организации на принципиально новый уровень и заставляет многие компании искать инновационные решения для повышения эффективности своего бизнеса. Одним из стратегических решений, способных открыть для компании новые ресурсы и возможности, является внедрение процессного подхода к анализу деятельности компании и управлению этой деятельностью, что обуславливает актуальность темы курсовой работы.

Основное отличие процессного подхода от устаревшей функциональной парадигмы в том, что, если ранее компания представлялась совокупностью отделов, соединенных вертикалями управления, то теперь в фокусе находится деятельность компании, смоделированная в виде определенного количества разноуровневых процессов. Каждый процесс, как правило, объединяет сотрудников из разных отделов, так что процессный подход к анализу деятельности компании позволяет сформировать четкую систему взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях. Таким образом, руководитель имеет возможность видеть реальную деятельность своей компании, то есть бизнес-процессы, формирующие выходы, обладающие ценностью и приносящие компании прибыль. [3]

Основой эффективного внедрения процессного подхода является использования электронной системы управления бизнес-процессами. Такая система необходима, чтобы представить реальные процессы на предприятии в виде графических моделей, которые позволяют осуществлять мониторинг и контроль процессов, а также существенно облегчают их изменение и оптимизацию.

Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов.

Теоретическая значимость курсовой работы заключается в более подробном рассмотрении бизнес процессов и их применений на предприятии.

Практическая значимость бизнес процессов заключается в совершенствовании и развитии предприятий в направлении более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Целью курсовой работы является изучение бизнес процессов и их характеристик.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

изучить понятие бизнес процессов и их характеристики;

рассмотреть применение бизнес процессов на конкретном предприятии.

бизнес процесс процессный подход

1. Бизнес процесс

1.1 Понятие бизнес процесса

Процесс - это любая операционная или административная система, которая преобразует ресурсы в желательные результаты. В деловой литературе существует много определений процесса и бизнес-процесса, которые не противоречат, а скорее дополняют друг друга. [10]

В наиболее простом случае процесс - это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для более сложных процессов - это поток работы, переходящий от одной организационной единицы к другой. Процессом является завершенная, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательность операций, то есть элементарных действий, необходимых для обработки экономически значимого объекта. Международные стандарты качества семейства ISO 9000 дают определение процесса как деятельности, использующей ресурсы и управляемой с целью преобразования входов в выходы. При этом выход одного процесса часто образует вход следующего, а сами процессы многочисленны и взаимосвязаны. В более позднем определении от имени системы всеобщего управления качеством - TQM процесс представлен как организованная деятельность, предназначенная генерировать предварительно установленный

определенному пользователю выход, обеспечив при этом необходимый вход процесса.

Понятие бизнес-процесса как особого процесса, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности, представил в своих работах Нордсик - один из первых авторов идеи переориентации структуры предприятия на процессы. [7]

Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов.

Термин, который предложил М. Хаммер - автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов, звучит следующим образом: бизнес-процесс это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Здесь предполагается что процесс - это комплекс действий, а не одно действие. В свою очередь все действия, включаемые в процесс, не случайны и не произвольны, а взаимосвязаны и организованы и только в совокупности могут дать требуемый эффект. С точки зрения осуществления деятельности компании бизнес-процесс (макропроцесс) - это связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля). [14]

Бизнес-процесс (Business Process) - установленная последовательность действий, требующая определенного входа, достигающая определенного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации работы или услуги для внутреннего или внешнего клиента. В англоязычной литературе бизнес-процесс представляется как множество из одной или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих некоторую цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры, которая отражает отношения между участниками (рис.1). [4]

Определение процесса будет более полным, если его дополнить рядом уточняющих понятий:

вход процесса - ресурс (комплектация и поставки);

выход процесса - результат (информация, услуги или товары);

границы процесса - начальные и конечные точки фиксации процесса;

граница входа процесса - предшествует первому шагу процесса;

граница выхода процесса - располагается за последним шагом процесса;

первичный вход процесса - основной ресурс;

вторичный вход процесса - поддерживающий ресурс;

первичный выход процесса - основной результат процесса;

вторичный выход процесса - побочный результат процесса.

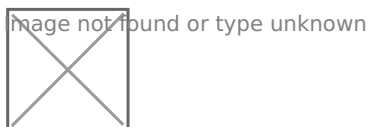


Рисунок 1. Общее представление бизнес-процесса.

С самого возникновения управления бизнесом как специальной дисциплины в ней господствовала вертикально-иерархическая (или функциональная) модель, суть которой состоит в представлении бизнеса как совокупности функциональных подразделений (дирекций, управлений, департаментов, отделов). Перед подразделениями ставятся конкретные планы и задачи, после чего на базе отчетов контролируется их исполнение. Такой метод управления широко используется до сих пор, несмотря на присущие этой модели проблемы. Наиболее острые из них таковы: конфликтность на стыках между исполнителями разных отделов и уровнями иерархии; непрозрачное использование ресурсов внутри подразделений; перекалывание ответственности; узкие места (проблема "бутылочного горлышка"); неполнота и недостаточная достоверность консолидированной отчетности. [2]

Однако в последнее время из-за таких факторов, как возрастающая конкуренция, постоянное усложнение и изменение законодательства, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, возникла потребность в новых подходах, способных увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды.

Ответом на эту потребность явилось возникновение процессного подхода к управлению бизнесом - фактически новой концепции, базирующейся на понятии бизнес-процесса. Бизнес-процесс в стандарте ISO 9001: 2000 определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. [10]

Основная мысль заключается в том, что в рамках процессной модели бизнес предлагается рассматривать как совокупность составляющих его бизнес-процессов. В этом случае управление бизнесом должно происходить с точки зрения бизнес-процессов и их составляющих, а не с точки зрения функциональных подразделений.

Одна из классических формулировок бизнес-процесса звучит так: "Бизнес-процесс - это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат" (Майкл Хаммер). Бизнес-процессы точно характеризуют фирму, являются источником всех ее конкурентных преимуществ и определяют ее рыночную специализацию. [15]

Компания в данном случае является не в виде бюрократической организации, построенной на основах технологических единиц, как в производственной, так и в функциональной сферах деятельности фирмы, а в виде совокупности бизнес-процессов, соотношение между которыми внутри компании не подчиняется принципам бюрократической внутрифирменной иерархии. Это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используется один вид ресурса или более, а "на выходе" в результате этой деятельности создается продукт, представляющий ценность для потребителя. То есть бизнес-процесс сам по себе уже предполагает необходимость соотнесения результата и затрат, становясь в силу этого именно экономической единицей организации.

Выделение в рамках фирмы бизнес-процессов базируется на определенных требованиях к таким экономическим единицам организации:

- их можно идентифицировать и провести соответствующие границы: что относится к бизнес-процессу, а что не относится;
- у этой деятельности (совокупности операций) должен быть конечный потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами;
- границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе запрос потребителя-клиента;

- важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты. [1]

К ключевым бизнес-процессам в сегодняшних условиях следует в первую очередь отнести процесс исполнения решений руководящих органов предприятия. Решений, связанных с ситуацией, быстро изменяющейся внешней средой предприятия. Также сюда входят процессы, связанные с продажей продукции предприятия, управления закупками, управления платежами кредиторской и дебиторской задолженностью. Объем "замороженных" на время принятия решений оборотных средств обратно пропорционален скорости исполнения этих процессов. Чтобы повысить скорость, нужна прозрачность управления для топ-менеджмента, постоянный контроль исполнительской дисциплины, своевременное обнаружение проблемных ситуаций и их оперативное разрешение.

Структура фирмы, построенной на принципах выделения бизнес-процессов, не является вертикальной иерархией. Это, скорее всего, либо более горизонтальная структура, либо сетевая структура. Поэтому процесс увязывания различных бизнес-процессов в единую организацию - это процесс координации, согласования взаимных интересов, а не административного подчинения.

Приняты два способа внедрения бизнес-процесса: либо разработка его "с чистого листа", либо критическая переработка существующей практики. Первому подходу соответствует английский термин engineering (конструирование), второму - re-engineering (повторное конструирование, перестройка). [9]

На выделение бизнес-процессов в конкретной компании (фирме) оказывают влияние как объективные факторы (например, производственные мощности, производимые продукты, освоенный рыночный сегмент, утвержденная стратегия и прочие факторы внутренней и внешней среды организации), так субъективные (например, пристрастия менеджеров к рискованным или малорискованным решениям, представления менеджеров о деятельности фирмы, ее стратегии, идеологии).

Конструирование (выделение) и перестройка бизнес-процессов становится новым и самостоятельным видом менеджерской деятельности, где правила, если они и действуют, касаются наиболее общих моментов и подходов. Эта деятельность выводит менеджерскую работу за узкие рамки рационального (по сути, инженерного) подхода, создавая широчайший простор творческой инициативе и выработке нестандартных управленческих решений.

1.2 Виды бизнес процессов

Бизнес-процесс представляет собой горизонтальную иерархию внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее элементов.

Как правило, следует различать следующие категории бизнес-процессов:

процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции, в результате реализации которых осуществляется получение определенного дохода в бизнес-системе;

процессы планирования и управления, обеспечивающие эффективное планирование и управление получением дохода при реализации процессов выпуска продукции;

ресурсные процессы, обеспечивающие доставку ресурсов в точку непосредственного выполнения действия;

процессы преобразования, являющиеся вспомогательными и выполняющиеся в тех ситуациях, когда необходимо достичь целевых действий путем изменения существующих технологий. [5]

Процессы преобразования, ресурсные процессы и процессы планирования и управления являются обеспечивающими процессами по отношению к основным бизнес-процессам, осуществляющим непосредственно выпуск продукции. В зависимости от предметной области меняется необходимость применения, а также вес, сложность и значимость обеспечивающих процессов по отношению к основным бизнес-процессам.

Можно выделить два основных направления деления бизнес-процессов, так И. Якобсон предлагает делить процессы на внешние, называемые им прецедентами, и внутренние. Август-Вильгельм Шеер различает основные и вспомогательные процессы. Основные процессы - это те, которые добавляют качество, вспомогательные процессы формируют инфраструктуру организации. [4]

В компаниях существуют процессы различных видов, которые могут зависеть друг от друга и в то же время различаться по многим параметрам. Такими параметрами являются:

Вид деятельности: производственные процессы или оказания услуг. Результатом производственного процесса является материальный продукт (например, станки), оказания услуг - нематериальный (например, информация).

Вид выполнения: оперативные, т.е. выполняемые процессы, такие как обработка, расчет, или диспозитивные процессы, как планирование, управление.

Создание стоимости: прямые, изменяющие объект (монтировать), или косвенные процессы создания стоимости, подготовительные, или поддерживающие процессы (проверить, транспортировать).

Комплексность: макропроцессы или микропроцессы. Макропроцессы описывают общие процессы на предприятиях (производство легковых автомобилей). Микропроцессы - их составные части (производство кузова).

Коммерческий успех: ключевые, управленческие и поддерживающие процессы. Ключевые процессы являются специфическими для компании и имеют особое значение для достижения общей цели компании.

Бизнес-процессы часто представляют собой комбинацию ключевых, управленческих и поддерживающих процессов (рис.2). [8]

Ключевые процессы (создания стоимости) объединяют задания и работу для выполнения определенных требований клиента с применением ключевых производственных компетенций. Они являются стратегически важными и в то же время специфическими (уникальными, так как, например, вследствие применения фирменных знаний их сложно скопировать). К ним относятся:

обработка и выполнение заказа;

разработка, проектирование и дизайн продукта;

производство и монтаж и др.

Управленческие процессы содержат в себе задачи и деятельность, направленные на долгосрочное развитие компании и реализацию целей компании. К ним относятся:

- стратегическое развитие компании;
- долго - и среднесрочное планирование в компании;
- развитие персонала;

- инвестиционное планирование;
- мотивация персонала и др.

Поддерживающие процессы содержат необходимые задания и работы для поддержания ключевых процессов, но не приводящие к непосредственной ценности для клиента, например: обработка данных; техническое обслуживание; логистика; административные процессы и др. [9]

На схеме дана основная типология бизнес-процессов на предприятии, а также представлена их взаимосвязь.

Некоторые управленцы задают следующий вопрос: "Зачем нам необходимо описывать бизнес-процессы?" Зачастую это связано с тем, что данная группа руководителей предпочитает решать вопросы без предварительного глубокого анализа проблемы на интуитивном уровне. Может быть, в каких-то случаях опыт и помогает, но в большинстве случаев к решению проблем это не приводит.

Формирование и структурирование предполагает рассмотрение не только типологии, но и учет уровня процесса (таблица 1).

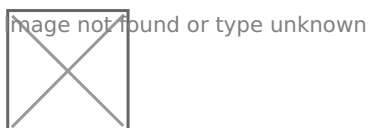


Рисунок 2. Взаимосвязь бизнес-процессов предприятия

Таблица 1. Уровни бизнес-процессов.

Уровни процессов	Примеры
Процессы 1 уровня Цепочка предприятий	Организация внешних процессов, например, цепочка производственной кооперации Пример: процесс логистики поставок по предприятиям производственной сети
Процессы 2 уровня Предприятие	Организация прохождения заказа на предприятии. Пример: процесс закупок на предприятии

Процессы 3 уровня Структурное подразделение	Организация прохождения заказа в структурном подразделении: Пример: разработка заказа в отделе закупок
Процессы 4 уровня Рабочая система	Организация прохождения заказа в отдельной рабочей системе: Пример: согласование сроков поставки заказа сотрудником N

Как известно, при ремонте автомобиля в автосервисе сначала проводится диагностика, при лечении пациента в больнице сначала проводится его обследование - при решении проблем в компаниях должна быть аналогичная ситуация. И одним из наиболее эффективных инструментов анализа проблемной ситуации, на наш взгляд, является описание бизнес-процессов (или проведение анализа уже описанных бизнес-процессов).

Описание бизнес-процессов является одним из наиболее трудоемких этапов проекта и требует не только больших затрат времени, но и глубокого и вдумчивого подхода к анализу процессов. Процессы можно описывать, используя различные инструменты: EXCEL, BPWin, ARIS, MS Visio. Главное то, чтобы готовые схемы были понятны и отражали сущность процессов. В этом случае немаловажной является квалификация руководителя проекта и внешних аналитиков, которые должны иметь достаточный уровень образования в сфере экономики предприятия и менеджмента и достаточный опыт реализации подобных проектов. [8]

Опыт специалистов по процессному управлению говорит о том, что описание тотально всех процессов предприятия на нижнем уровне детализации (т.е. доведенное до первичных документов) является некорректно поставленной задачей. Ни одна группа сколь угодно увлеченных такой задачей специалистов не довела ее до конечного результата. Глубину описания необходимо варьировать в зависимости от поставленных задач проекта и специфики конкретного процесса.

Для описания процесса с качественно-количественной, пространственно-организационной и технически-технологической точек зрения используются характеристики (параметры), которые заданы стандартом ENISO 9001: 2000. Параметры процесса - данные для обозначения результативности и эффективности, например, затраты, время выполнения, качество, точность.

Основными показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;

- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции. [7]

В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. В общем случае совокупность целей имеет иерархический вид (дерево целей) и каждая цель имеет свой вес. Достижение целей осуществляется путем выполнения соответствующего множества бизнес-процессов.

1.3 Управление бизнес-процессами

Вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. Сбои сопровождаются не только потерей информации, дублированием функций, лишними затратами и другими негативными последствиями, но и потерей качества продуктов компании, а значит и потерей лояльности потребителей. Диагностировать причины этих проблем без детального изучения деятельности компании невозможно.

В основе управления бизнес-процессами лежат работы по их описанию, оптимизации и регламентации, и такого рода проекты затрагивают интересы широкого круга сотрудников, требования которых существенно различаются, в зависимости от их роли в компании. Топ-менеджеры заинтересованы в повышении управляемости, гарантированности управленческих воздействий, прозрачности и т.д. (понимая под этим индикаторы, по которым можно определять, насколько успешна деятельность компании, и инструменты воздействия на персонал). Менеджеры среднего звена хотят, прежде всего,

понимать границы своей деятельности и результаты, за которые они отвечают. Наконец, исполнители хотят иметь понятные, четкие правила своей работы. При реализации проекта необходимо учитывать интересы всех этих групп сотрудников. [11] Зачастую, приступая к подобного рода проектам, компании пытаются остановиться лишь на верхнем уровне анализа и оптимизации, экономя тем самым время проекта и удовлетворяя интерес высшего руководства. Но нужно понимать, что верхнеуровневый анализ хорош лишь для целей бизнес-диагностики, то есть выработки решений и рекомендаций относительно того, куда продвигаться и развивать проект далее (какие области наиболее проблемные и что теоретически с ними можно сделать). Вообще говоря, для того чтобы мы именно улучшили деятельность, а не закончили одними только лозунгами (или, как последнее время их стало модно называть, - принципами), мы вынуждены в проекте доходить до уровня исполнителей и их действий (упрощенно уровни детализации бизнес-процессов приведены на рисунке 3).

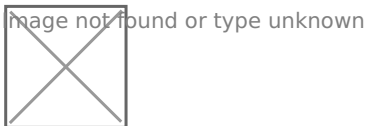


Рисунок 3. Уровни детализации бизнес-процессов:

Операция - минимальная для анализа часть деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им "автоматически", без проведения осознанного контроля.

Действие - несколько последовательно выполняемых операций, после реализации которых исполнитель осуществляет осознанный контроль (выделяя операции и действия, необходимо ориентироваться не на уровень начинающего работника, а на уровень профессионала).

Процедура - несколько последовательно выполняемых действий, осуществляемых конкретным исполнителем. У процедуры должен быть результат: документ, продукт или недокументированная информация (устное сообщение, электронное письмо, факс...), в зависимости от процесса.

Бизнес-процесс базового уровня - последовательность взаимосвязанных процедур, выполняемых различными исполнителями и приводящая к получению законченного и значимого результата для организации. Например, заключенный договор, акт сдачи-приемки, товар на складе и т.п.

Направление деятельности - укрупненная часть деятельности организации, состоящая из одной или нескольких групп бизнес-процессов базового уровня. [3]

Основа анализа деятельности - существующий бизнес-процесс. И для того чтобы увидеть ход его протекания, нам необходима модель (схема) данного процесса "как есть". Если не удастся получить эту схему, анализировать будет нечего. И чем точнее вы опишете существующий процесс на уровне исполнителей, тем качественнее сможете проанализировать его "узкие места".

Единственное, что хотелось бы еще отметить: помните, качество моделирования и описания схем очень слабо зависят от выбранной вами нотации описания (как бы вам ни внушали обратное). Даже в самой простейшей нотации вы сможете сформировать качественную для анализа модель, главное - знать правила и требования к моделированию. Никакие сверхмодные нотации не гарантируют качество описания бизнес-процессов, а нередко, наоборот, только ухудшают понимание моделей персоналом (исполнителями) и превращают простую и понятную работу в проекте в некое искусство "для избранных". Тогда как моделирование и анализ процессов - это вполне понятная технология, носителями которой должны быть не "третьи лица" (внешние консультанты или бизнес-инженеры), а обычные руководители компании всех уровней. Ведь это именно их задача - организовывать деятельность вверенных им подразделений и персонала. Инструментом для этого и служит описание бизнес-процессов и их анализ. И чем проще такой инструмент - тем лучше.

Вместе с тем, сам по себе анализ не может улучшить деятельность и повысить эффективность системы управления, поэтому следующим шагом должна стать продуманная и взвешенная модель бизнес-процесса "как должно быть". То есть модель, которая позволяет избежать проблемных мест в анализируемом бизнес-процессе, при этом, значительно не ухудшая другие его характеристики или другие процессы. Ведь решения по оптимальности никогда не бывают однозначными, и, улучшая процесс в одном месте, вы практически гарантировано будете его ухудшать в другом. Поэтому оптимизация - это всегда компромисс, который определяется условиями (внешними и внутренними) и ограничениями конкретной организации. Следовательно, как бы нам того ни хотелось, оптимизируя процессы на детальном уровне, никогда нельзя брать процессы с других предприятий и пытаться их применить к себе "один в один". Это не означает, что при оптимизации деятельности нужно "отмахиваться" от лучших практик, существующих на рынке, - эти практики необходимо изучать, оценивать достоинства и недостатки, анализировать возможность их трансформации для

собственных нужд. Но не более. Оптимизация - это поиск решения, которое даст наибольший эффект в данной конкретной компании, с ее особенностями, возможностями и существующими на момент анализа ограничениями. Зачастую поиск такого решения - это анализ накопленного опыта (не только своего, но и других компаний). Но именно анализ, а копирование. [2]

Таким образом, мы должны получить модели "как должно быть", и чем большее количество процессов мы охватываем, тем более качественно сможем улучшить свою деятельность. Отметим только, что сами по себе модели процессов эффективность управления компанией не повысят. Новыми моделями деятельности вы фактически изменяете правила работы персонала, и эти новые правила вы должны до персонала довести, но для этого нужны не схемы, а регламенты. И такие регламенты необходимо разработать. Именно регламенты и внедренные на их основе новые правила выполнения работы персоналом - значимый результат проекта по описанию и оптимизации бизнес-процессов. Причем важно понимать, что в подобного рода проектах принцип Парето (80/20) не работает, здесь действует совершенно другой принцип: "невозможно перепрыгнуть пропасть на 99%".

Для каких предприятий актуально управление бизнес-процессами?

Первое, что необходимо отметить - важно, на каком этапе (стадии) развития находится компания. Для небольшой компании, с размытой группой потребителей, нежесткими процессами деятельности (стадия "личного энтузиазма" по Ларри Э. Грейнеру) основным конкурентным преимуществом выступает гибкость и оперативность. Для таких компаний (как правило, с одним - тремя десятками сотрудников, в зависимости от отрасли) проекты управления бизнес-процессами противопоказаны, так как жесткие схемы процессов, регламенты и пр. "убивают" преимущество гибкости и оперативности. [12]

Но по мере роста компании, гибкость и оперативность могут превратиться в хаос, когда все что-то делают, куда-то бегут, но получают результат из серии "лебедь, рак и щука". Управлять хаосом очень сложно, поэтому на следующем этапе своего развития компания переходит к регулярному менеджменту, когда начинает формироваться централизованная система управления (что очень важно для концентрации усилий и контроля ресурсов), явно формируются и приобретают смысл бизнес-процессы, т.к. на первый план выходят проблемы взаимодействия множества (а не десятка) сотрудников. Начиная с этой стадии развития, имеет смысл говорить об управлении процессами.

Второй важный момент: описанию, регламентации подлежат только те процессы, которые сформировались и устойчиво повторяются. Для компании с большой вариативностью процессов необходимо не регламентировать, а, скорее, моделировать процессы, тестировать разные варианты и выбирать оптимальный - это другие подходы и проекты.

Наконец, третий аспект - характер деятельности предприятия. Управление с помощью описания и регламентации бизнес-процессов эффективно далеко не для каждого вида деятельности. Например, если основной бизнес компании по сути проектный (строительные предприятия, производители, специализирующиеся на позаказном производстве, и пр.) - управление такой деятельностью через бизнес-процессы неэффективно, что уже многократно доказано на практике.

Деятельность по проекту определяется его планом, бюджетом, рамками, сроками и т.д., но не регламентами бизнес-процессов, и здесь нужны совершенно иные инструменты управления. Управление процессами, именно как повторяемыми алгоритмами деятельности, оптимально для предприятий (или направлений деятельности) с повторяющимися, устойчивыми бизнес-процессами, - для производителей серийной продукции, ритейловых компаний и пр. Собственно процессное управление - это своего рода "автопилот", обеспечивающий ежедневную работу компании.

Чтобы проиллюстрировать эти различия, рассмотрим деятельность с точки зрения двух простейших факторов: "простота деятельности" и "повторяемость деятельности" (рис.4). Мы получим четыре основных типа деятельности, а именно:) простая и новая (неповторяющаяся) деятельность (квадрант 1);) простая и повторяющаяся деятельность (то есть деятельность, которая устойчиво повторяется субъектом по четко установленному алгоритму) - квадрант 2;) сложная и новая (неповторяющаяся) деятельность (квадрант 3);) сложная повторяющаяся деятельность (квадрант 4).

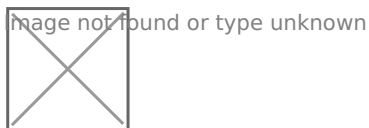


Рисунок 4. Анализ типов деятельности предприятий.

Применение такой простой типологии приводит к очевидным выводам, на которые почему-то очень часто не обращают внимание. Деятельность неоднородна. Значит, в зависимости от типа деятельности мы должны применять и различные технологии управления. В противном случае мы можем не получить желаемого и

ожидаемого эффекта от управленческих воздействий и решений и рискуем управлять тем или иным видом деятельности правильным с точки зрения теории, но неэффективным с точки зрения практики способом. [6]

Для того чтобы потом с горечью не вспоминать поговорку: "Хотели как лучше - получилось как всегда", - необходимо четко осознавать, каким типом деятельности в данный момент мы управляем..., исследуем, оптимизируем, регламентируем и т.д. И для этого нам потребуются не очень красивые, но зато простые и однозначные определения.

Итак, часть деятельности называется:

Задача - если это однократно выполняемая работа одного исполнителя за короткое время (т.е. каждое новое задание выполняется одним сотрудником, каждый раз по новым или меняющимся правилам);

Функция - если это регулярная работа одного исполнителя, выполняемая по известным ему правилам (т.е. каждое новое задание выполняется одним сотрудником, но всегда по установленным, повторяющимся, известным ему правилам);

Проект - если это однократно выполняемая работа многих исполнителей за длительное время (т.е. каждое новое задание выполняется многими сотрудниками, каждый раз по заново сформулированным правилам и алгоритмам);

Процесс - это регулярно выполняемая работа многих исполнителей по четко зафиксированным правилам и алгоритмам. [1]

Из всего этого следует, что, например, делать основной упор на систему управления бизнес-процессами для компании, в которой преобладает проектная деятельность или задачи - не имеет смысла. Так как в данном случае процессная система будет управлять тем, чего в компании почти нет, или тем, что слабо влияет на качество конечного продукта. И наоборот, бессмысленно внедрять системы управления проектами в "процессной" компании: это приведет к увеличению затрат и внесет в деятельность еще больше проблем и сложностей.

Особенности подготовки и реализации проектов управления бизнес-процессами

Говоря об особенностях реализации проектов по описанию и оптимизации бизнес-процессов, нельзя не затронуть вопрос выделения бизнес-процессов в компании. Вообще, само выделение бизнес-процессов должно быть направлено на

удовлетворение тех потребностей, о которых мы говорили выше. Процесс всегда должен приводить к измеряемому и значимому для всей компании результату. И с этой точки зрения процессы выделяются не по границам бизнес-подразделений, а по продукту\результату, т.е. бизнес-процесс - это полный цикл действий по доведению до клиента, внутреннего или внешнего, некоего продукта. [13]

При этом, как мы отметили раньше, этапы реализации подобных проектов следующие:

- Моделирование процессов "как есть".
- Моделирование процессов "как должно быть".
- Разработка регламентов процессов.
- Внедрение изменений.

Желательно эти этапы не пропускать и переставлять. Потому что писать регламенты без схем невозможно, а моделировать "как должно быть", не видя "как есть", - значит, с большой вероятностью, оптимизировать процессы, которые ты себе представляешь, но, как правило, не те, которые на самом деле существуют.

Отдельно необходимо сказать и о роли консультантов в таких проектах. Самое неэффективное, чем они могут заниматься - это описывать процессы клиента. И неэффективно это не потому, что они не умеют их описывать. Проблема в том, что данная технология, как уже упоминалось, - это технология управления, предназначенная для руководителей компании. То есть руководители должны получить соответствующие компетенции, знания и навыки. Кроме того, стоит вспомнить, что основанная задача таких проектов - внедрение новых правил. А практика и опыт показывают, что проще всего внедряются те решения, которые были выработаны либо самими руководителями (менеджерами процессов), либо при их очень активном участии. Поэтому основанная задача консультантов в подобного рода проектах состоит не в том, чтобы описывать за кого-то процессы (тем более что для этого требуется очень много времени: важно не только проанкетировать персонал, как это привыкли делать в консалтинговых компаниях, а пойти на производство и разобраться в том, как осуществляется деятельность), а в том, чтобы научить, помогать, контролировать, сопровождать, моделировать. Дальше специалисты компании работают сами, под "присмотром" консультанта. В таком случае и проект получается дешевле, и компания прирастает новыми компетенциями.

Еще одна особенность проекта связана с организацией общего управления процессом. Все эти руководители - в прямом подчинении только у первых лиц компании, которые и выступают "владельцами" процесса. Но топ-менеджерам (владельцам процессов) оперативной деятельностью заниматься нецелесообразно, так как у них свои задачи и функции, поэтому по каждому процессу назначают менеджера, которому делегируются полномочия по управлению этим процессом. Как правило, это руководитель среднего звена, который несет ответственность за достижение конечного результата процесса. Например, для процесса отгрузки - руководитель отдела продаж, для процесса бюджетирования - руководитель планово-экономического отдела и т.д. В таком случае, скажем, бухгалтер, участвующий в процессе отгрузки на его завершающем этапе, должен следовать указаниям менеджера процесса, которому напрямую не подчиняется. В результате формируется матричная структура управления, с типичными проблемными вопросами. И решить эти вопросы можно только тем, что все схемы, модели процессов, процедуры, степень загрузки и квалификация исполнителей будут согласованы со всеми административными руководителями, сотрудники которых в этом процессе участвуют.

2. Проект реинжиниринга бизнес-процессов организации

2.1 Характеристика предприятия ИП «Удобный»

Магазин ИП «Серов» является собственностью частного предпринимателя Александра Владимировича Серова. Зарегистрирован частный предприниматель 15 мая 2001 года в г. Санкт-Петербург это подтверждается свидетельством о регистрации, также выдано разрешение на право продажи в розничной торговле отделом организации торговли и бытового обслуживания от 31 января 2014 года до 31 декабря 2015 года за № 93-1 а.

Магазин «Удобный» находится по адресу: Санкт-Петербург улица Суворова 17. Он расположен вблизи с центральной дорогой, что позволяет останавливаться рядом с магазином и осуществлять покупку товаров, а также он находится вблизи с жилым районом, где проживают много потенциальных покупателей. Режим работы магазина с 10.00 до 19.00 без выходных и без перерыва на обед.

Ассортимент товаров широк и глубок. Он осуществляет продажу лакокрасочной продукции, синтетических моющих и чистящих средств, клеев и герметиков, средств по уходу за обувью и изделиями из кожи и замши, дезинфицирующих и санитарных средств, пестицидов, удобрений и др.

Здание магазина является встроенным в первый этаж пятиэтажного жилого дома, имеются 2 входа-выхода, и ворота в склад, которые оборудованы охранной сигнализацией (ОПС) на открытие, закрываются они на внутренние замки (1-й вход для покупателей, а остальные два служебные). Окна оборудованы охранной сигнализацией (ОПС) на разбитие. Магазин имеет необходимые помещения: подсобные помещения, торговый зал, помещения для хранения, приемки и подготовки к продаже, служебно-бытовые: комната приема пищи, кабинет директора, главного бухгалтера и товароведа, гардероб. В магазине нет подвальных помещений. Площадь магазина -168,4 м². Площадь торгового зала составляет 90,5 м². Стены выходящие на улицу остеклены. Весь торговый зал делится на следующие зоны:

- зона, занятая под оборудование, характеризуется способом расстановки оборудования в торговом зале (линейная планировка) – схема размещения прилавков с товарами и проходов для покупателей в виде параллельных линий;

- зона, занятая под узлы расчета. В магазине централизованный узел расчета, то есть контрольно-кассовые машина, на которых производят расчеты с покупателями, расположены на выходе из торгового зала.

В магазине применены компьютерные кассы. При их применении существенно ускоряется процесс обслуживания покупателей, так как касса считывает штрих-код, и только за счет этого скорость обслуживания увеличивается на 5-20%, а товарооборот в «час пик» - на 2-10%. Также, применяемая компьютеризация учета розничной продажи товаров, обеспечивает непрерывный контроль за ходом реализации товаров и выдачей заказов на пополнение и поддержание торгового ассортимента в оптимальных размерах.

- зона, для движения покупателей – это площадь торгового зала, которая предназначена для свободного передвижения покупателей, в магазине покупательские потоки направлены против часовой стрелки.

Стены в магазине бежевого цвета, они сочетаются с современным оборудованием. Зал освещается лампами дневного освещения. Форма у продавцов одинаковая.

Магазин «Удобный» работает по методу самообслуживания с частичным применением прилавков-витрин для мелкоштучного товара.

Штат сотрудников насчитывает 12 человек: заведующая, главный бухгалтер, товаровед, 2 старших продавца, 4 продавца, 1 уборщица, 2 грузчика. Учетность в магазине осуществляет главный бухгалтер; за состоянием товара, сроками реализации, годности, уценяет и списывает испортившиеся товары товаровед. Старшие продавцы принимают товары, оформляют ценники, следят за спросом, грузчики разгружают машины с товаром, а так же выносят товар в торговый зал.

2.2 Проект бизнес-процесса организации ИП «Серов»

Процесс реинжиниринга бизнес процесса проходил в ИП «Серов» по классической схеме.

Были сформулированы цели новых бизнес процессов в таких областях как:

- оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
- создание сети магазинов по продаже материалов для остекления в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области;
- автоматизация бизнес процесса "Продажи" и его подпроцессов.

Целью управленческого процесса, является изменение или, наоборот, сохранение управленческой ситуации, т.е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т.п.).

Следующим, этапом является выделение основных процессов. К основным относятся те процессы, прямым результатом которых является изготовление конечных продуктов/услуг, составляющей продукцию данного предприятия.

Основным и приоритетным направлением бизнес процессов является автоматизация бизнес процесса "Продажи".

В ИП «Серов» бизнес-процесс "Продажи" состоит из подпроцессов:

"поиск клиентов"

Поиск клиентов осуществляется в ручную, проверяются все ранее заключенные договоры с клиентами. Клиенты, с которыми не имеются действующие договора, заносятся в список для отправки им коммерческого предложения. Осуществляется поиск потенциальных клиентов с помощью различных информационных каналов (интернет, реклама). Найденные клиенты заносятся в список. Организация получает заказы на изделие. Запрос представляет собой сообщение, где указывается информация об изделии;

"отправка коммерческих предложений"

На запрос клиента создается коммерческое предложение. Подготовленное и оформленное соответствующим образом коммерческое предложение согласуется внутри компании. Коммерческое предложение отправляется посредством электронной почты. Данные об отправке заносятся в журнал регистрации исходящих коммерческих предложений;

"заключение договоров с клиентами"

В ответ на коммерческое предложение клиент подтверждает заказ. Заказ регистрируется в журнале. Заносится в список тех с кем был заключен договор.

Далее происходит проверка наличия действующих договоров с клиентами на долгосрочное сотрудничество. Далее заключается, продлеваются договоры с клиентами;

"обработка заказа"

От клиентов, которым были отправлены коммерческие предложения и с которыми заключены договора, принимаются заказы. На основании дополнительных условий (например, наличие дополнительных скидок для клиента или же наличие необходимого товара на складе) в заказ вносятся необходимые изменения, и заказ согласуется с клиентом, т.е. утверждается;

"выставление счета - фактуры клиенту"

В соответствии с заказом клиента и условиями договора подготавливается счет-фактура. На данном этапе подготовленный счет-фактура соответствующим образом согласуется (в случае необходимости в его данные могут быть внесены изменения, если например, клиенту понадобилось большее или меньшее количество товара) и отправляется клиенту при помощи выбранного канала связи.

На данном этапе счета-фактуры регистрируются в журнале счетов-фактур;

"выполнение обязательств по договору"

Ответственный за работу с клиентами получает от клиента уведомление о выполнении условий по оплате, регистрирует его в журнале оплат и осуществляет контроль выполнения клиентом обязательств по оплате.

В журнал оплат заносится следующая информация: номер счета-фактуры; клиент; дата отправки; сумма; дата оплаты; дата получения уведомления.

Ответственный за работу с клиентами высылает уведомление о готовности к отгрузке товара, в соответствии с условиями поставки, предварительно занеся его в журнал исходящих документов. В уведомлении, как правило, указывается ориентировочная дата отгрузки. Затем совершается отгрузка товара в соответствии с условиями договора.

"создание базы данных клиентов".

В ИП «Серов» исполнителями этих процессов являются менеджеры предприятия. Для автоматизации и ускорения их работы на предприятии было принято решение об автоматизации этих процессов с помощью компьютерных программ.

Подпроцесс "поиск клиентов":

необходимо обеспечить возможность ведения общего справочника клиентов;

должна быть предусмотрено возможность фиксации отправки информации о продукте.

Подпроцесс "отправка коммерческих предложений":

следует предусмотреть ведение коммерческих предложений для каждого клиента в системе;

возможность фиксации уже отправленных коммерческих предложений.

Подпроцесс "заключение договоров":

факт получения подтверждения комплектации заказа должен фиксироваться в системе путем копирования данных из соответствующего коммерческого предложения в новый заказ. В новый заказ должна переноситься вся информация из коммерческого предложения;

должна быть реализована возможность ведения договоров с клиентами в системе.

Подпроцесс " обработка заказа":

Необходимо предусмотреть возможность редактирования заказов в процессе их оформления.

Подпроцесс "выставление счета - фактуры клиенту":

фиксация факта отправки счета - фактуры клиенту.

Подпроцесс "выполнение обязательств по договору":

Необходимо обеспечить автоматическую процедуру ведения бухгалтерского учета, в том числе налоговых отчислений.

Необходимо обеспечить возможность работы в системе с банковскими выписками (ввод, просмотр, редактирование);

в журнале регистрации счетов-фактур необходимо обеспечить отражение получения уведомления о выполнении условий по оплате;

В качестве программного продукта для оптимизации процесса "продажи" в ИП «Серов» была выбрана CRM - система Quick Sales 2.Sales - это CRM (Customer Relationship Management) система, которая предназначена для управления взаимодействием с клиентами (Приложение1,2).Sales обеспечивает решение следующих задач:

ведение клиентской базы данных;

планирование и выполнение работы с клиентом;

контроль работы менеджеров по продажам;

получение аналитических отчетов.

Система Quick Sales полностью интегрирована с 1С. Следует отметить, что система Quick Sales предоставляет очень мощный механизм поиска клиентов, товаров, сделок и т.п.

На основе принятого решения об автоматизации бизнес процесса в ИП «Серов» предприятие поставило следующие задачи по расширению рынка сбыта товаров и оказываемых услуг на 30%:

расширение рынка продаж стекла, зеркал, мебели из стекла и лесоматериалами и строительными материалами;

создание сети магазинов по продаже материалов для остекления в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, с применением нового автоматизированного бизнес процесса "Продаж".

В результате объем договоров, заключаемых менеджерами предприятия, увеличился на 20% при фактически прежней численности работников.

Заключение

Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов.

Однако в последнее время из-за таких факторов, как возрастающая конкуренция, постоянное усложнение и изменение законодательства, появление новых продуктов, изменение структуры компаний, возникла потребность в новых подходах, способных увеличить эффективность бизнеса в быстро изменяющихся условиях бизнес-среды.

Ответом на эту потребность явилось возникновение процессного подхода к управлению бизнесом - фактически новой концепции, базирующейся на понятии бизнес-процесса. Бизнес-процесс в стандарте ISO 9001: 2000 определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности

(последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. Сбои сопровождаются не только потерей информации, дублированием функций, лишними затратами и другими негативными последствиями, но и потерей качества продуктов компании, а значит и потерей лояльности потребителей. Диагностировать причины этих проблем без детального изучения деятельности компании невозможно.

В результате формируется матричная структура управления, с типичными проблемными вопросами. И решить эти вопросы можно только тем, что все схемы, модели процессов, процедуры, степень загрузки и квалификация исполнителей будут согласованы со всеми административными руководителями, сотрудники которых в этом процессе участвуют.

Для автоматизации и ускорения их работы на предприятии было принято решение об автоматизации этих процессов с помощью компьютерных программ.

Список использованной литературы:

1. Абдакиев Н.М. Реинжиниринг бизнес - процессов/ Абдакиев Н.М. - М.: Эксмо, 2019. - 229с.
2. Блинов А.О. Исследование систем управления/ Блинов А.О. М.: Элит, 2017. - 341 с.
3. Bloshina E.G. Reengineering of business/ Bloshina E.G. M.: Finance and statistics, 2018. - 152с.
4. Bойxман E.Г. Reengineering of business/ Bойxман E.Г. M.: Finance and statistics, 2018. - 152с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономистъ, 2019, 342 с.
6. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Воронин В.В. М.: РИА "Стандарты и качество", 2017. - 421 с.
7. Ворсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов/ Ворсон М. М.: Аудит, 2017. - 112с.

8. Елиферов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / Елиферов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2019. - 237 с
9. Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2017
10. Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Оголева Л.Н. М.: ИНФРА - М, 2018. - 245 с.
11. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Ойхман Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2018. - 152с.
12. Селиванов В.Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление. / Селиванов В.Г. М.: ИНФРА - М, 2019. - 237 с.
13. Тальянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес - процессов/ Тальянов Г.Н. М.: Финансы и статистика. 2018. - 341 с.
14. Репин В.В. Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. М: Экномистъ-2017 г., С.238
15. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ., под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2018. - 224 с.

Приложение 1

Image not found or type unknown



В программе Quick Sales "Подписание и регистрация договора"г

Приложение 2

Image not found or type unknown

