

Бизнес-инжиниринг

Лекция 15

Оптимизация бизнес-процессов

Ассоц.проф.каф.МиМЭ, к.т.н.
Султанбекова Жанат Женсикубаевна
z.sultanbekova@satbayev.university
87019303771

План

1. Основные принципы реинжиниринга БП
2. Проект BPM
3. Стратегия организации
4. Архитектура БП
5. Стартовая площадка
6. Концепция бережливого производства

Реинжиниринг — фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов с целью улучшения показателей деятельности предприятия, таких как затраты, качество, сервис, скорость.

Реинжиниринг бизнес-процессов — это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше.

Основные принципы

1. Как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс
2. Клиент процесса должен выполнять этот процесс
3. Обращайтесь с поставщиками, как будто они являются частью организации
4. Создавайте множество версий сложных процессов
5. Уменьшайте количество входов в процесс
6. Сохраняйте децентрализованные подразделения, централизуя обмен информацией

Проект BPM (Business Process Management)

— управление совершенствованием бизнес-процессов.

- Требует выверенного структурированного и упорядоченного подхода к его реализации.

Д.Джестон и Й.Нелис — Архитектура бизнес-процессов

- лидерство
- определение целевых показателей бизнес-процессов
- опытный бизнес-менеджер проекта BPM
- работа с персоналом
- расширенные полномочия персонала
- ценности, принципы бизнес-процессов

Базовые критически важные факторы успеха проекта VRM (Д.Джестон,И.Нелис)

1. Стратегия организации
2. Архитектура бизнес-процессов
3. Стартовая площадка
4. Понимание
5. Инновации
6. Разработка
7. Персонал
8. Реализация / внедрение
9. Реализация ценностей
10. Устойчивое функционирование

Стратегия организации

- Разработка миссии, целей и стратегии компании
- Бизнес- стратегия разрабатывает продуктовые и конкурентные стратегии, стратегии сегментации и продвижения
- Функциональные стратегии определяют стратегии функциональных подразделений
- Ресурсные стратегии определяют стратегии привлечения материальных, финансовых, человеческих и информационных ресурсов
- Бизнес-потенциал- это набор продуктовых бизнес-направлений, нацеленных на удовлетворение потребностей конкретных сегментов рынка

Архитектура процессов

- содержит общее графическое представление процессов в виде диаграммы картины процессов
- содержит перечень сквозных процессов
- используется как основа для понимания и инноваций
- должна быть хорошо понята персоналом

Стартовая площадка

— это платформа, на которой масштабируются, организуются и запускаются проекты BPM

- Наиболее распространенный вариант сценария-пилотный проект

Пилотный проект — наиболее осторожная стратегия внедрения, предполагающая первоначальную реализацию проекта только в одном месте- филиал, межфункциональный процесс, процессы одного подразделения

Метод инициирования проектов
VRM- «движимый стратегией
подход»
(Д Джестон,Й.Нелис)

Подход операционной инициативы
— инициатива, вызванная
операционными проблемами
организации на уровне службы,
отдела или бизнес- подразделения

Модель сквозных (пронизывающих всю организацию) процессов

— общая картина основных процессов.

Создается матрица ценности процессов для ранжирования процессов по значимости, самооценки, аудита, бенчмаркинга бизнес-процессов.

Реализуются этапы понимания и инноваций.

Понимание — моделирование «как есть» и регистрация фактического состояния бизнес-процесса

Решаются вопросы:

- пригоден ли процесс для выполнения миссии?
- удовлетворяет ли процесс требованиям, под которые он выстроен?
- является ли процесс критически важным для целей бизнеса?
- установлены ли истинные причины проблем плохо работающего процесса?
- есть ли в организации достаточный потенциал для оптимизации процесса и приведения его в состояние «как должно быть» ?

Разработка бизнес-процесса. Модель «как должно быть»

- участвуют команда бизнес-процесса и внутренние и внешние заинтересованные стороны

В оценке ожиданий и запросов заинтересованных сторон важную роль играют -

- учет затрат по типам деятельности
- сравнительный анализ вариантов для выбора лучшего из них

Концепции современных подходов к ВРМ

- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering)
- точно вовремя (Just In Time)
- управление цепочками поставок (SCM Supply Chain Management)
- сбалансированная система показателей (BSC Balanced Scorecard)
- процессно-ориентированный учет затрат (ABC Activity-Based Costing)
- статистический контроль процессов (SPC Statistic Process Control)

TQM – Total Quality Management

- философия и набор руководящих принципов основы постоянных улучшений организации
- ориентация деятельности компании на нужды потребителя
- процессы как основа достижения главной цели- максимизации ценности продукта для потребителя и минимизации стоимости для потребителя и производителя
- реальное участие работников в процессе постоянного улучшения организации
- осуществление всех операций «правильно с первого раза»

Концепция бережливого производства LTM – Lean Thinking and Manufacturing

- ликвидация всех видов потерь
- привлечение всего персонала к улучшению производственных операций
- непрерывное улучшение организации производства

LTM (Дж.Вумек и Д.Джонс) —

1. Определение ценности
2. Определение потока создания ценности
3. Организация движения потока
4. Вытягивание продукта
5. Улучшение

Методология «Шесть сигм» - оценка показателей производственных процессов

Используется типовой цикл DMAIC -

- определение (Determination)
- измерение (Measure)
- анализ (Analyse)
- совершенствование (Improvement)
- контроль (Control)

Методология «Шесть сигм» - оценка показателей производственных процессов

В настоящее время используется современный вариант из 8 этапов

- признание(Recognize)
- DMAIC (5 этапов)
- стандартизируй(Standardize)
- интегрируй(Integrate)

Литература

1. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432861>
2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437776>
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/433143>
4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 282 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431307>