

Бизнес-инжиниринг

Лекция 9

ПОКАЗАТЕЛИ И ПАРАМЕТРЫ ПЛАНИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

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

План

- 1. Система реализации плановых показателей бизнес-процессов**
- 2. Hoshin Kanri**

Показатели и параметры плана: основные понятия

Показатели плана – это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Параметр - показатель, характеризующий систему или элемент системы, указывает, что данная система отлична от других.

Термин «параметр» используется и в значении измеряемой величины, которая характеризует структуру явления, его состояние, уровень развития и сам процесс.

Если речь идет о параметрах, отсутствующих в практике предприятия, то необходимо инициировать шаги по их интеграции в систему отчетности.

Идентифицировано пять критериев определения параметров:

- 1) наличие измеряемой величины,
- 2) затраты на ее измерение,
- 3) положительное восприятие,
- 4) возможность формализации,
- 5) установление частоты измерения.

Система показателей в планировании бизнес-процессов

Система показателей – это комплекс взаимосвязанных характеристик деятельности компании.

Критерии эффективности системы показателей :

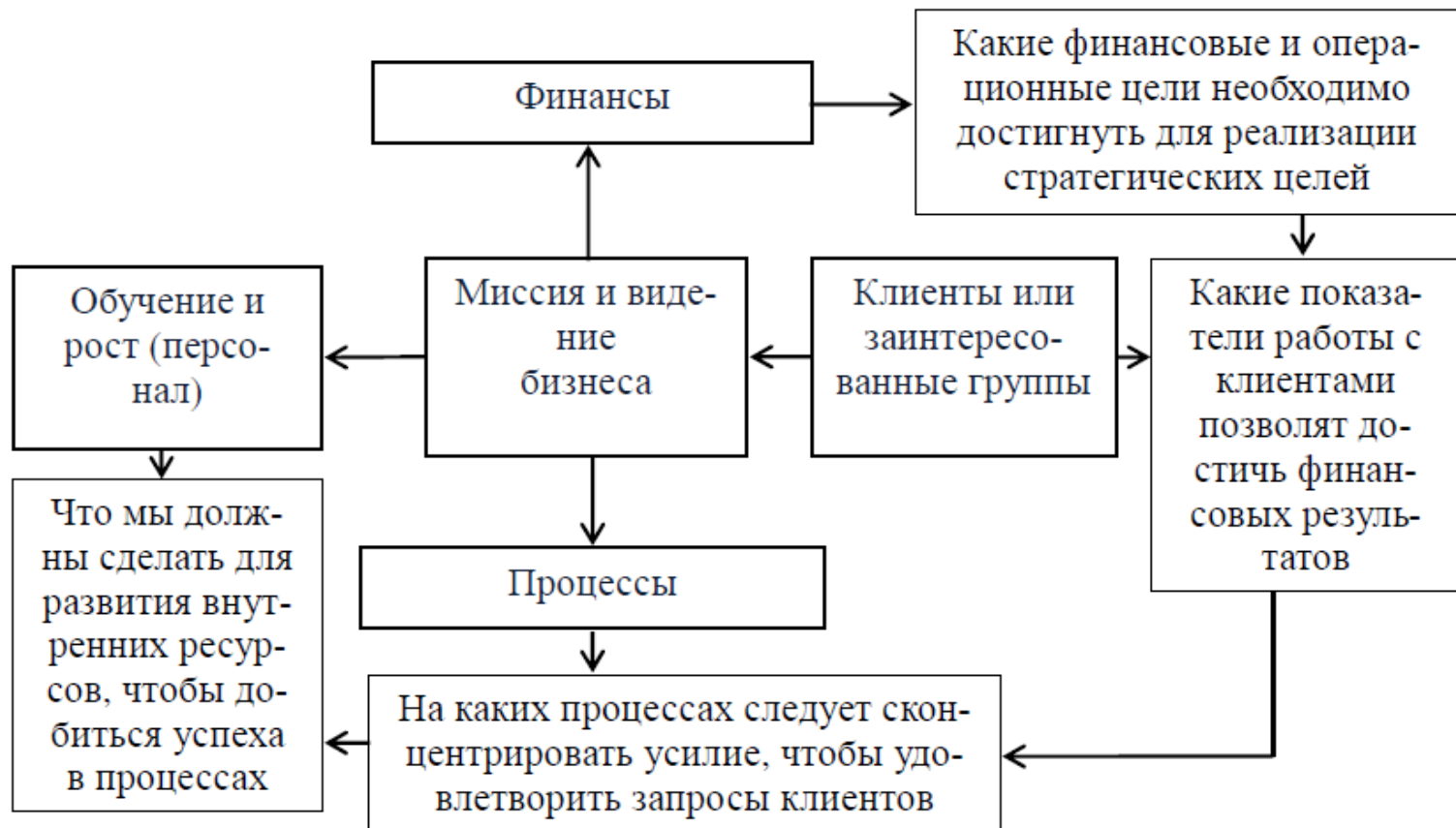
- доступность и точность информации;
- связь с ключевыми факторами успеха;
- приоритетность и существенность показателя;
- способность влиять на принимаемые решения;
- возможность пользователей информации контролировать измеряемые процессы.

Наибольшее признание в управления бизнес-процессами получила **система сбалансированных показателей** Д. Нортон и Р. Каплана.

Система сбалансированных показателей (ССП) содержит четыре составляющие, отражающие стратегические аспекты деятельности компании:

- финансовый,
- клиентский,
- процессный,
- обучении и развития

Составляющие Системы сбалансированных показателей



KPI в планировании бизнес-процессов

KPI (Key Performance Indicator) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей.

KPI — это количественно измеримый индикатор достигнутых результатов.

Виды ключевых показателей эффективности:

- KPI результата — сколько и какой результат произвели;
- KPI затрат — сколько ресурсов было затрачено;
- KPI функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- KPI производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- KPI эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

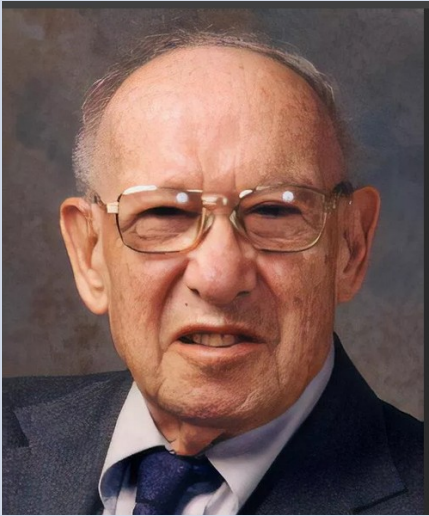
Основные подходы к формированию системы показателей для внутренних бизнес-процессов

Автор	Подход	Показатели
Р. Чейз, Н.Аквиано, Р. Джейкобс	Операционный менеджмент	– Время цикла; – производительность; – эффективность; – время изготовления партии изделий; – подготовительное время; – операционное время; – время пребывания изделия в производстве; – пропускная способность процесса; – замедление процесса (пропускные отношения процесса); время формирования добавленной ценности

Основные подходы к формированию системы показателей для внутренних бизнес-процессов

Автор	Подход	Показатели
Б. Андерсен	Проект ENAPS (Европейская сеть изучения перспективных показателей)	– Выходное поставляемое качество; – выходная дисциплина поставок; – входящее поставляемое качество; – входящая дисциплина поставок; – доля коммерческого времени цикла; – доля цикла изготовления и сборки изделий; – доля затрат на хранение товарно-материальных запасов; – доля затрат на материалы; – доля затрат на производство; – объем незавершенного производства; – эффективность производства; процент переделок; – процент отходов; затраты на энергию

Основные подходы к формированию системы показателей для внутренних бизнес-процессов

Автор	Подход	Показатели
П. Друкер 	Эффективность бизнес-процессов	– Добавленная стоимость; – чистая сумма продаж; – общий доход компании; – доход от товара; – доля товара в общих затратах; – вклад в чистый доход; – коэффициент вклада в доход, т.е. способность товара создавать доход; – продуктивные затраты; – затраты на поддержание бизнеса; – затраты на надзор; – убыточные затраты; – продуктивность затрат

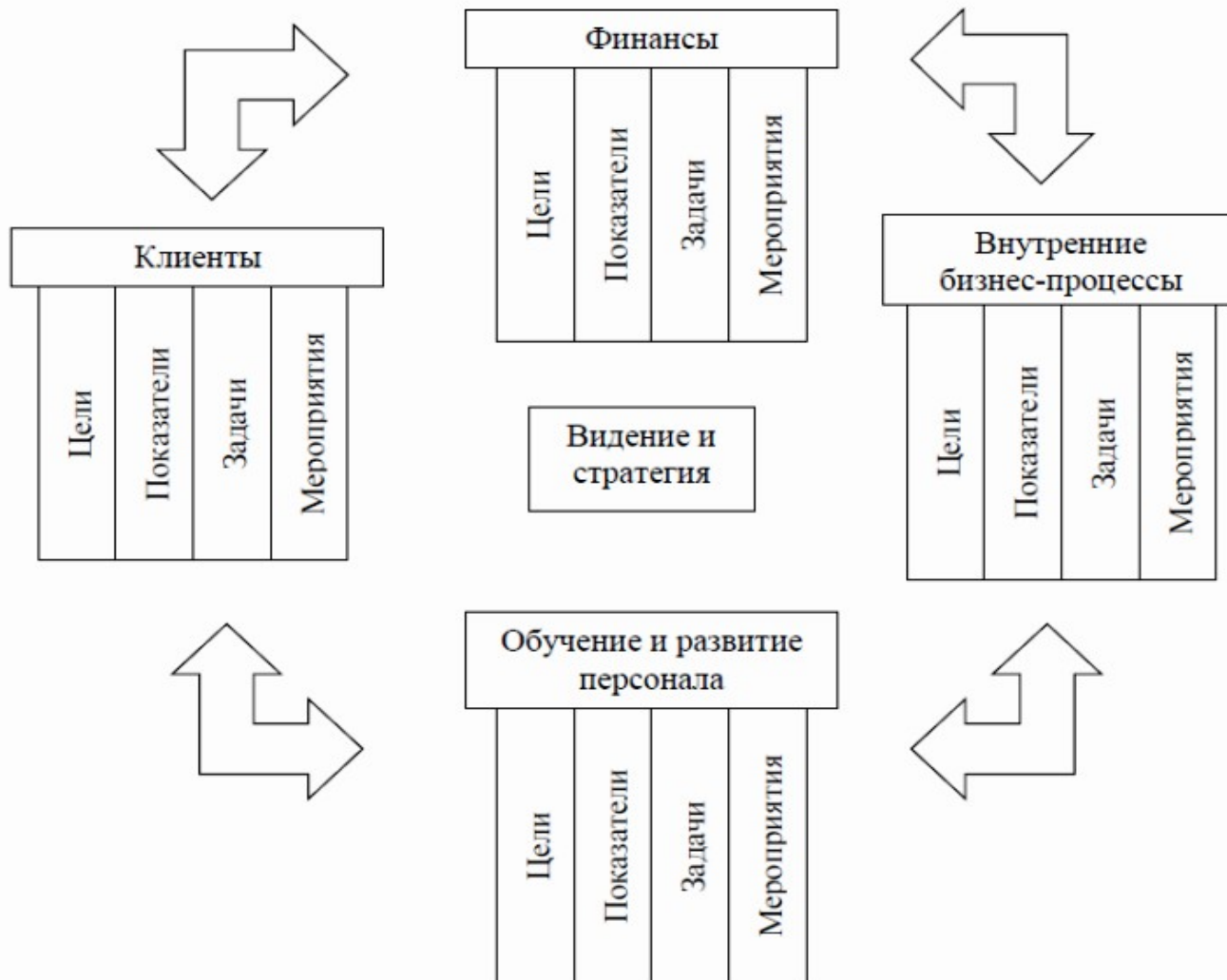
Автор	Подход	Показатели
М. Джордж	Lean Management	– Воспроизводимость процесса; – эффективность цикла процесса; – время создания добавленной ценности; – суммарное время выполнения заказа; – задержка процесса (время задержки); – время выполнения заказа; – скорость процесса; – время оборачиваемости рабочего места

«Дерево целей» бизнес-процессов предприятия (пример)

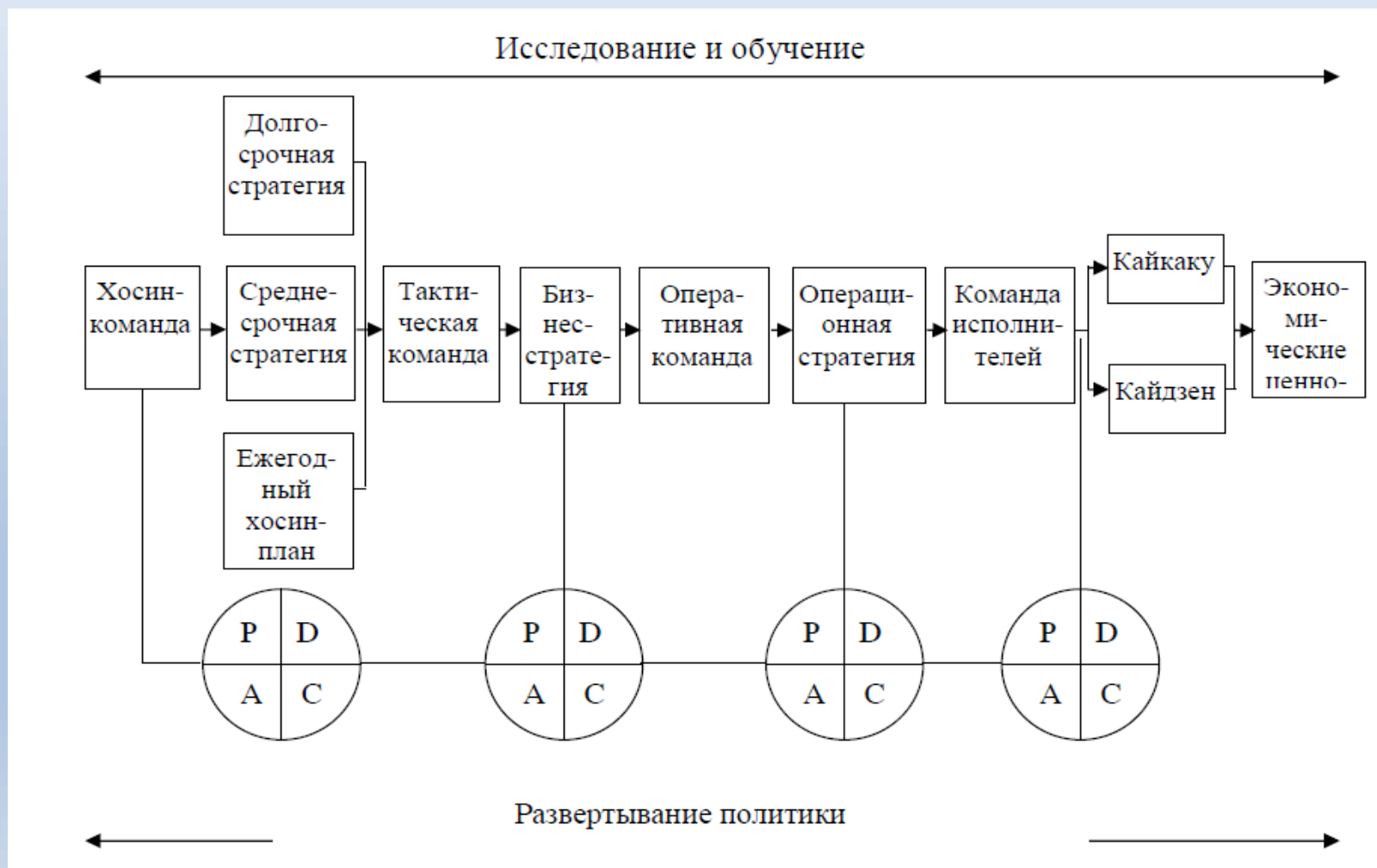


Глобальный приоритет: $0.6 \times 0.8 \times 0.65 \times 0.7 = 0.22$

4. Система реализации плановых показателей бизнес-процессов



Hoshin Kanri (Хосин Канри или «Развертывание политики») — это метод, направленный на то, чтобы стратегические цели обеспечивали реальные улучшения в операционной деятельности компании на всех ее уровнях.



Уровни системы Хосин Канри

Данная концепция подразумевает одновременное двухуровневое планирование и управление:

- Уровень стратегического планирования. Основная ориентация данного уровня заключена в достижение значительных улучшений эффективности или обеспечение выполнения ключевых целей компании;
- Ежедневный уровень. Это уровень текущей деятельности, на котором переводятся установленные стратегические цели на язык конкретных действий.

Хосин Канри (продолжение)

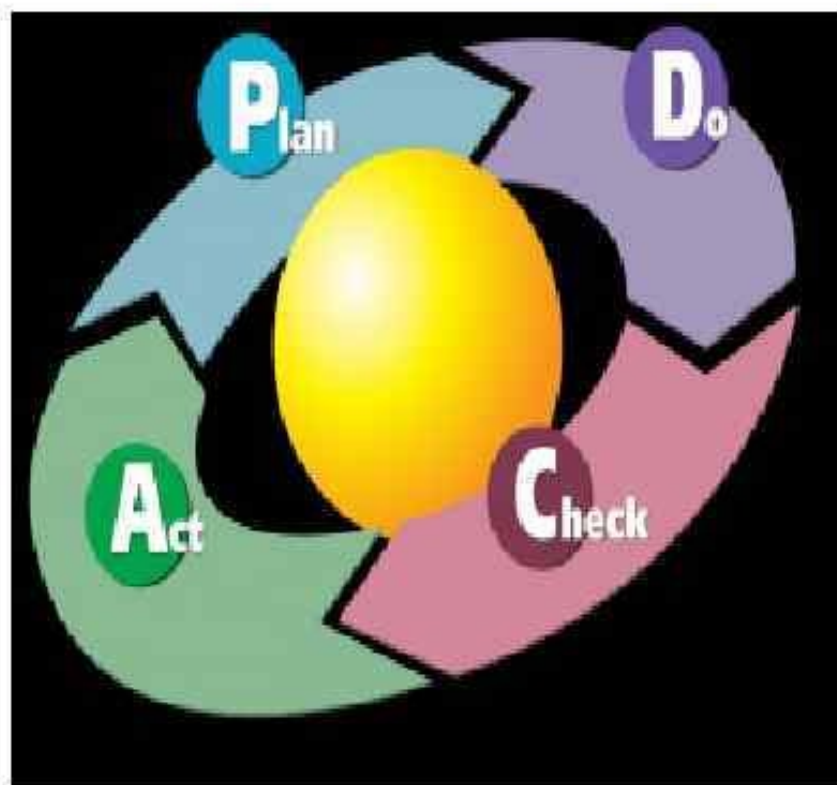
- Хосин канри - комплексный замкнутый процесс планирования, установления и доведения до исполнителей целей предприятия и оперативного анализа его работы, который обеспечивает координацию всех действий, направленных на достижение установленных стратегических целей компании на основе цикла Деминга.
- Процесс внедрения системы хосин канри требует жесткого подхода и долгосрочной приверженности, терпения и усилий высшего исполнительного руководства.
- Хосин Канри, как часть всеобщего процесса постоянного совершенствования, эффективен для укрепления корпоративной среды и морального климата в компании.
- Содействует комплексному разворачиванию стратегических планов компании при объединении усилий всех сотрудников компании.

Цикл Деминга (PDCA)

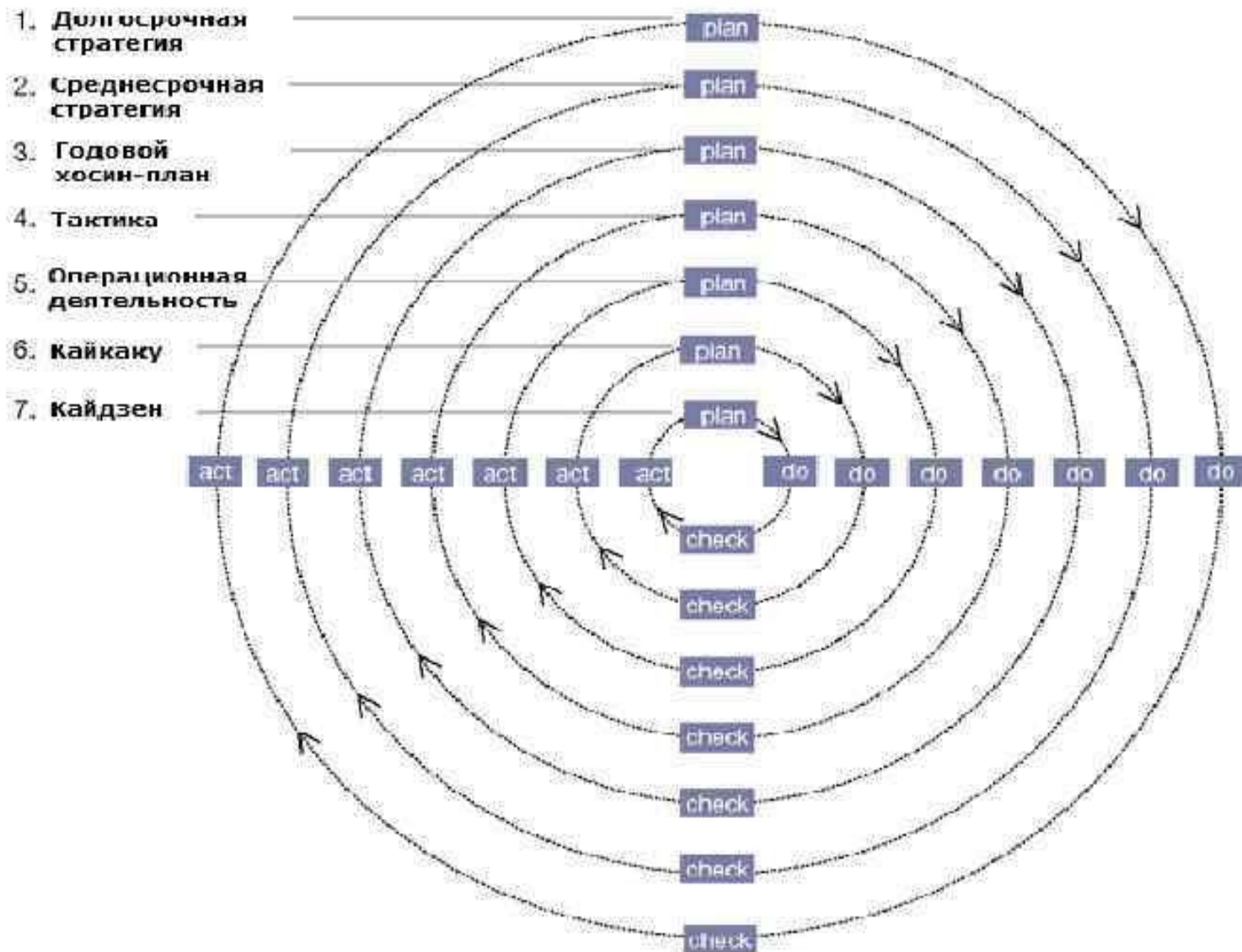
- Plan (планируй)
- Do (делай)
- Check (проверяй)
- Act (действуй)

Главный инструмент процесса непрерывного улучшения, предполагается многократное повторение цикла до достижения полного соответствия факта и плана.

Цикл Деминга (PDCA) — эффективный инструмент для достижения наилучших результатов.



Циклы PDCA в Хосин Канри



Состав команды для реализации PDCA в Хосин Канри

Сеть рабочих групп, в составе высшего руководства, менеджеров среднего звена и всего рабочего персонала компании:

- **Хосин-команда** – управленческая команда самого высокого уровня, отвечающая в целом за стратегическое планирование и процесс реализации политики;

- **Тактическая команда**, разрабатывает и управляет проведением определенных тактик по формированию некоторых характеристик, повышающих конкурентоспособность организации;

- **Оперативная команда**, разрабатывает и осуществляет оперативные проекты по совершенствованию конкретных процессов;

- **Команда исполнителей**, разрабатывает и руководит проведением периодических относительно крупных усовершенствований (кайкаку) и осуществлением непрерывного улучшения.

CatchBall («поймай мяч») в Хосин Канри

- Представляет собой процесс, с помощью которого руководители команд разрабатывают годовой хосин-план и передают его всем командам в организации для обсуждения и согласования;
- Применяется для задействования большого количества персонала разного уровня в развертывании корпоративной стратегии;
- Позволяет развертывать стратегию согласованно на всех корпоративных уровнях;
- Стратегия как мяч перекидывается между различными уровнями, до тех пор пока не будет достигнуто окончательное согласование;
- «Мяч политики» перебрасывается между менеджерами всех уровней, и только потом принимается окончательное решение;
- Задача приема CatchBall – преобразовать цели высшего руководства в цели всех сотрудников.

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>