https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Хазанова Д.Л., Блюм М.А.

Аспекты реинжиниринга бизнес-процессов в современных социально-экономических условиях

Монография

Рекомендовано Научно-техническим советом
ФГБОУ ВО ТГТУ в качестве монографии
(протокол № 3 от 15 декабря 2023 г.)

ISBN 978-5-4480-0473-5



Тамбов
2023

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Хазанова Д.Л., Блюм М.А.

Аспекты реинжиниринга бизнес-процессов в современных социально-экономических условиях: Монография. Минобрнауки России, ФГБОУ ВО ТГТУ. Тамбов: Издательство Юконф, 2023. 132 с.

ISBN 978-5-4480-0473-5

Рецензент:
Меньщикова В.И., к.э.н. доц., зав каф., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

Эксперты:
Толстяков Р.Р., д.э.н., проф., дир., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов
Злобина Н.В., д.э.н., проф., дир., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

Информация об авторах:
Хазанова Д.Л., к.э.н., доц., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов
Блюм М.А., к.п.н., доц., зав. каф., ФГБОУ ВО ТГТУ, г. Тамбов

В монографии излагается современная концепция реинжиниринга бизнес-процессов, раскрывающая сущность процессного управления организациями, возможности диагностики состояния организации и ее бизнес-процессов, методологию проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Обобщен опыт реинжиниринга бизнес-процессов в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов, так и практика применения инструментов реинжиниринга.

Монография предназначена для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, преподавателей вузов, а также для менеджеров и специалистов различных отраслей национальной экономики.

Информация об издании предоставлена в систему Российского индекса научного цитирования по договору № 856-08/2013К.

Монография. Текст в авторской редакции.
Издательство Юконф.
Адрес редакции: Россия, 392000, г. Тамбов, а/я 44.
Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 8,25.

© 2023, Хазанова Д.Л., Блюм М.А.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

1. Основные понятия и теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов 7

2. Система процессного управления 13

3. Основы методологии реинжиниринга бизнес-процессов 29

4. Идентификация и выделение бизнес-процессов 36

5. Технология описания бизнес-процессов 41

6. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования 48

7. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов 57

8. Роль и значение регламентирующих документов 66

9. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов 81

10. Облачные решения в реинжиниринге бизнес-процессов 88

Заключение 124

Список используемых источников 128

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Введение

Монография на тему «Аспекты реинжиниринга бизнес-процессов в современных социально-экономических условиях» имеет высокую актуальность в настоящее время. В современном бизнесе происходят постоянные изменения, вызванные развитием технологий, изменением потребительских предпочтений и рыночных условий. В связи с этим, организации сталкиваются с необходимостью адаптировать свои бизнес-процессы для достижения конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это стратегический подход к перестройке и оптимизации существующих процессов с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. В современных социально-экономических условиях, где конкуренция становится все более интенсивной, реинжиниринг бизнес-процессов является необходимым инструментом для обеспечения успешного функционирования и развития организаций.

Монография на данную тему поможет исследователям, менеджерам и практикам лучше понять суть и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, а также ознакомиться с передовыми методами и инструментами, применяемыми в современных условиях. Она также поможет организациям разработать и реализовать эффективные стратегии реинжиниринга, которые позволят им адаптироваться к изменяющимся условиям и достичь высоких результатов.

Таким образом, монография на тему «Аспекты реинжиниринга бизнес-процессов в современных социально-экономических условиях» актуальна для всех заинтересованных сторон, желающих улучшить эффективность своих бизнес-процессов и обеспечить успешное развитие своей организации.

Современные предприятия в значительной мере все еще базируются на принципах, сформулированных Адамом Смитом в его фундаментальном труде «Благосостояние наций», опубликованном в 1776 г. Производственный процесс он предлагал разбить на элементарные,

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

простые задания (работы), чтобы каждое из них мог выполнять один рабочий; при этом от рабочего не требовалось высокой квалификации и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы он специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Это легко реализуемая идея, в связи с чем предложенные принципы были и остаются весьма успешными в массовом производстве типовой продукции, выполняемой силами большой армии неквалифицированных рабочих, использующих простое оборудование.

Принципы, сформулированные Смитом и революционные для его времени, не соответствуют требованиям современной индустрии, так как продукция в наше время должна быть ориентирована в основном на узкие группы потребителей, исполнители хорошо образованны, не боятся ответственности и стремятся к решению по-настоящему сложных задач; рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя – более агрессивной.

Мир, в котором живут современные предприниматели, за последние 10 лет существенно изменился.

Во-первых, потребители в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Во-вторых, сформировались новые ожидания относительно предлагаемых потребителям товаров и услуг. В-третьих, существенно изменились средства производства и технологии, а среди последних – прежде всего информационные.

Информационные технологии – это не только база многих других важных технологий (вычислительных, коммуникационных, робототехники, распределенных баз данных и пр.), но и способ, с помощью которого информация, предлагается потребителю.

Однако несмотря на эти изменения, многие компании с длительной историей хозяйствования на рынке продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. Поэтому необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход – основа инжиниринга бизнеса (бизнес-процессов), наиболее важным направлением которого является реинжиниринг, или перестройка существующих компаний.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Проблемы повышения эффективности бизнеса и усиления его конкурентоспособности остро стоят перед российскими предприятиями, переживающими переходный период. Результативно решить данные проблемы можно при помощи подходов, базирующихся на реинжиниринге бизнес-процессов. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга, как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1. Основные понятия и теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов

Организации должны быть гибкими, чтобы выжить, особенно во времена кризиса. И еще один верный способ пережить кризис – это операционная эффективность, то есть повышение гибкости и скорости ведения бизнеса.

В поисках решения предприятия в 1990-х годах обратились к услугам ИТ-программного обеспечения. Они предполагали, что автоматизация существующей инфраструктуры поможет им повысить производительность. Однако на самом деле им нужно было заново оценить свои процессы и определить, где и как извлечь из них максимальную пользу.

Единственным решением всех этих проблем был реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) – простая, но радикальная идея Майкла Хаммера.

Он предложил, чтобы вместо исправления нарушенных процессов организации разрушали и перестраивали их в контексте современности, требований клиентов и потребностей бизнеса.

BPR положила конец этим бессмысленным усовершенствованиям процессов и призвала менеджеров мыслить нестандартно. Например, вместо того, чтобы стремиться к скромному сокращению отдела кредиторской задолженности на 20%, BPR осмелилась усомниться, нужен ли вообще такой отдел.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это структурированный и хорошо организованный подход к повышению эффективности компании в различных аспектах, таких как обслуживание, стоимость, скорость и качество, путем внесения соответствующих изменений в существующие процессы.

В отличие от других методологий, которые фокусируются на постепенных улучшениях посредством регулярных обновлений, BPR предполагает радикальную трансформацию, которая начинается на высшем уровне компании и распространяется даже на мельчайшие детали, полностью обновляя систему в короткие сроки.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Основная цель состоит в том, чтобы усовершенствовать управление бизнес-процессами во всей компании и установить конкретные цели, адаптированные к их бизнесу, которые могут включать в себя:

– Преобразование задачи, относящейся к конкретному отделу, в кросс-функциональный процесс.

– Воссоздание целей организации для последовательных планов улучшения.

– Принятие подхода к процессу вместо подхода к продукту.

– Назначение одного человека ответственным за децентрализованный процесс.

BPR (реинжиниринг бизнес-процессов) может принести организации различные преимущества, хотя конкретные преимущества будут варьироваться в зависимости от таких факторов, как уровень зрелости компании, эффективность текущего процесса, желаемые результаты и команда реинжиниринга. Однако, основываясь на нескольких успешных примерах использования реинжиниринга по всему миру, мы можем выделить некоторые общие преимущества:

1. Повышение эффективности за счет масштабной переоценки и редизайна бизнес-процессов. BPR помогает вам выявлять и устранять ненужные или избыточные шаги, делегируя определенные задачи более рентабельным ролям.

2. Перепроектируя бизнес-процессы, организация становится лучше подготовленной к адаптации к изменениям законодательства, потребностям клиентов, тенденциям рынка и другим соответствующим факторам.

3. Повышение удовлетворенности клиентов и, возможно, поставщиков, если внедренные изменения окажутся успешными. Это, в свою очередь, может привести к снижению затрат, что в конечном итоге повлияет на конкурентоспособность и прибыльность вашей фирмы.

4. Повышение качества процессов и, следовательно, качества сопутствующих продуктов или услуг, поскольку предприятия могут анализировать процессы и сокращать количество ошибок.

5. Наконец, участие в редизайне бизнес-процессов является важным фактором мотивации для всей команды. Это дает им возможность совершенствовать свои процессы, способствуя чувству вовлеченности,

моральному духу, удовлетворенности и, в конечном счете, производительности.

Тема реинжиниринга бизнес-процессов BPR и улучшения бизнес-процессов BPI вызывает серьезную путаницу. Действительно ли они отличаются и приводят ли к одному и тому же результату?

Прежде всего, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) требует полной перестройки существующих процессов. С другой стороны, BPI по улучшению бизнес-процессов – это поэтапный подход, который тонко настраивает процессы, чтобы сделать их более быстрыми и эффективными. Он фокусируется на выявлении областей улучшения и внедрении небольших, непрерывных корректировок для повышения качества и производительности.

Чтобы обеспечить ценность для клиентов, важно сначала понять их потребности. Бизнес-реинжиниринг может помочь бизнесу в постоянной адаптации и решении различных проблем, таких как:

– Узкие места в процессах и растущие операционные расходы.

– Жалобы клиентов на снижение качества.

– Неспособность угнаться за конкурентами.

– Продолжающееся снижение рентабельности инвестиций, несмотря на инвестиции в текущие процессы.

– Неэффективное распределение ресурсов или задач.

– Постепенные улучшения, которые только увеличивают сложность процесса и затраты.

Совершенствование системы управления предпринимательской деятельностью является важной задачей для каждого предприятия независимо от формы собственности, результата деятельности и организационной структуры. Успешное решение этой задачи позволяет малым предприятиям, во- первых, повысить эффективность системы управления, во-вторых, снизить затраты и улучшить экономические показатели производственной деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) представляет собой стратегический и тщательно обдуманный подход к преобразованию организационной структуры и деятельности. Этот процесс нацелен на радикальное изменение ключевых бизнес-процессов с целью повышения эффективности, сокращения издержек и улучшения конкурентоспособности компании.

Бизнес-процессы представляют собой систематические последовательности деятельности, направленные на достижение конечного результата или производства продукции. В контексте РБП, особое внимание уделяется тем процессам, которые являются критическими для осуществления ключевых бизнес-целей.

Реинжиниринг в данном контексте означает пересмотр и переосмысление существующих бизнес-процессов с тем, чтобы создать более эффективные, гибкие и инновационные рабочие процедуры. Реинжиниринг подразумевает не просто коррекцию текущих методов, а их полное преобразование.

Одной из первых и наиболее известных методологий РБП является подход, предложенный Майклом Хэммером и Джеймсом Чампи в 1990 году. Они представили методологию, основанную на пересмотре ключевых бизнес-процессов с учетом изменений в технологии и стратегии.

Известный гуру в области управления изменениями, Джон Коттер, предложил ряд принципов, которые способствуют успешной реализации процесса реинжиниринга. Среди них – создание сильной коалиции, разработка видения и стратегии, обучение и обучение персонала.

Комбинируя принципы Lean и Six Sigma, эта методология предоставляет подробные инструменты для анализа и улучшения бизнес-процессов. Системный подход к управлению качеством позволяет компаниям сокращать временные и финансовые затраты.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это мощный инструмент для компаний, стремящихся к постоянному развитию и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Правильное применение основных понятий и теоретических основ РБП может стать ключевым фактором в обеспечении успеха и долгосрочной конкурентоспособности организации.

Ключевые черты реинжиниринга бизнес-процессов включают:

– Фокус на кардинальной перестройке: Реинжиниринг предполагает не просто изменения или модификации существующих процессов, а радикальное переосмысление и переделку, с конечной целью достижения значительных качественных улучшений.

– Ориентация на ценность и потребителя: Основной фокус реинжиниринга связан с созданием значительной ценности для клиентов и удовлетворением их потребностей. Это ведет к пересмотру и переосмыслению процессов с учетом наилучшего опыта и рекомендаций.

– Кросс-функциональный подход: Реинжиниринг не ограничивается улучшением отдельных процессов или отделов, но стремится к интегрированному, системному и кросс-функциональному изменению всей организации. Это включает в себя пересмотр взаимодействия и информационного обмена между различными бизнес-процессами и подразделениями.

– Использование инновационных технологий: Реинжиниринг бизнес-процессов активно использует передовые информационные технологии и инструменты для автоматизации и оптимизации процессов. Технологические инновации могут значительно повысить эффективность и производительность организации.

– Постоянное обновление и совершенствование: Реинжиниринг бизнес-процессов – это неотъемлемая часть стратегии улучшения и развития организации. Непрерывное изучение и применение новых методов и подходов являются ключевыми факторами для успешного реинжиниринга.

Это определение понятия «реинжиниринг бизнес-процессов» позволяет понять его сущность и основные черты. Оно служит основой для исследования и анализа в нашей монографии.

Развитие концепции реинжиниринга бизнес-процессов имеет свои корни во второй половине 20 века и объединяет в себе влияния различных направлений и исследований в области управления и оптимизации организаций.

Первоначально термин «реинжиниринг» стал широко известен после выхода в свет книги Майкла Хэммера (Michael Hammer) и Джеймса Чампи (James Champy) под названием «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в делах». В своей книге авторы описывают реинжиниринг как радикальную перестройку бизнес-процессов в организации для достижения скачкообразных улучшений.

Однако, идеи, которые легли в основу концепции реинжиниринга, имеют свои предшественники. Одним из таких предшественников

является исследование, сделанное Фредериком Тейлором (Frederick Taylor) в начале 20 века, известное как «научное управление».

Также необходимо отметить, что развитие концепции реинжиниринга сильно связано с появлением новых технологий и информационных систем. В условиях постиндустриального периода и компьютеризации бизнес-процессов возникла потребность в пересмотре и оптимизации традиционных методов управления и производства.

В последующие годы концепция реинжиниринга стала широко применяться в различных организациях и секторах. Многие компании стали осваивать реинжиниринг как способ реагировать на быстро меняющуюся бизнес-среду и повышать свою эффективность и конкурентоспособность.

Со временем концепция реинжиниринга распространилась на глобальном уровне, став одной из важных стратегий управления изменениями. В современном мире, где конкуренция становится все более интенсивной, организации продолжают искать способы оптимизации своих бизнес-процессов для достижения превосходства на рынке.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

2. Система процессного управления

В современном бизнесе все большее внимание уделяется эффективному управлению бизнес-процессами. Одним из ключевых инструментов в этой области является система процессного управления. В данном разделе мы рассмотрим, что такое система процессного управления, основные принципы ее работы и преимущества, которые она может принести организации.

Управление процессами – это системный подход к обеспечению эффективности бизнес-процессов. Это методология, используемая для согласования бизнес-процессов со стратегическими целями.

В отличие от управления проектами, которое сосредоточено на одном проекте, управление процессами направлено на повторяющиеся процессы, выполняемые на регулярной основе. Он рассматривает каждый бизнес-процесс по отдельности и в целом, чтобы создать более эффективную организацию. Он анализирует существующие системы, выявляет узкие места и определяет области улучшения.

Управление процессами – это долгосрочная стратегия, которая постоянно отслеживает бизнес-процессы, чтобы они поддерживали оптимальную эффективность. Правильно реализованная, она значительно способствует росту бизнеса.

При управлении любой организацией крайне важно понимать, почему управление процессами важно. Это не только создает бесшовные рабочие процессы, но и позволяет всем аспектам бизнес-операций выполняться в оптимальном темпе.

Систематически внедряя бизнес-процессы, вы сокращаете время, затрачиваемое на выполнение повторяющихся задач, и сводите к минимуму ошибки, вызванные неэффективностью персонала. Это также предотвращает потерю данных и пропущенные шаги в рамках процесса. Более того, это гарантирует правильное использование ресурсов, что делает ваш бизнес более рентабельным.

Помимо улучшения бизнес-операций, управление процессами также приводит ваши процессы в соответствие с потребностями ваших

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

клиентов. Это повышает удовлетворенность клиентов и приводит к увеличению доходов.

Система процессного управления – это подход к управлению, основанный на представлении организации как совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых процессов. Она направлена на оптимизацию бизнес-процессов с целью достижения поставленных целей и повышения эффективности работы организации в целом.

Система управления бизнес-процессами (BPMS) помогает организациям управлять своими процессами таким образом, чтобы уменьшить количество ошибок и увеличить экономию средств. Управление бизнес-процессами – это нисходящий подход к управлению, который фокусируется на оптимизации бизнес-операций для повышения эффективности процессов и достижения бизнес-целей. Основная цель системы BPM – постоянное совершенствование. Все бизнес-процессы необходимо постоянно совершенствовать, чтобы бизнес оставался актуальным в условиях меняющихся тенденций рынка и конкурентов. Системы BPM позволяют фирмам гибко и быстро реагировать на изменения в конкурентной среде.

Система управления бизнес-процессами требует четко определенных и документированных процессов для эффективного управления жизненным циклом процесса.

Бизнес-процесс можно определить как серию действий и задач, которые приводят к определенному результату. Управление бизнес-процессами в ручном режиме приводит к неэффективности и возникновению узких мест. Более того, в системе, работающей вручную, обязанности и процедуры сотрудников четко не определены.

Простыми словами, бизнес-процесс охватывает все те действия, которые сотрудники выполняют ежедневно для достижения различных бизнес-целей. В бизнес-процессе существует предопределенный поток задач с определенным началом и концом. В крупной организации процессы часто охватывают несколько отделов. Бизнес-процессы могут быть классифицированы на основные бизнес-процессы и вспомогательные бизнес-процессы. Основные бизнес-процессы – это важнейшие процессы, которые организация выполняет для достижения своих основных целей. Цепочка создания стоимости организации включает в

себя основные бизнес-процессы. Основные процессы завершаются созданием ключевого продукта или услуги, предоставляемых предприятием.

Вспомогательные бизнес-процессы, с другой стороны, – это процессы, которые поддерживают основные процессы. Примерами вспомогательных процессов являются процесс найма, процесс оплаты и процесс покупки. Непрерывное совершенствование процессов требует мониторинга эффективности процессов для выявления и устранения недостатков. Система управления бизнес-процессами заботится об определении и управлении взаимоотношениями между людьми, процессами и ИТ-системами.

Системы управления бизнес-процессами – это организационная дисциплина, в рамках которой компания делает шаг назад и рассматривает все проблемы процессов в целом и по отдельности. Анализ текущего состояния процессов и определение областей улучшения помогает создать более эффективную организацию. Стратегия BPM включает в себя разработку, выполнение, мониторинг и оптимизацию бизнес-процессов для повышения эффективности, маневренности и результативности. Эффективная стратегия BPM позволяет предприятиям опережать конкурентов и добиваться долгосрочного успеха. Этапы, составляющие жизненный цикл BPM, включают в себя проектирование, моделирование, выполнение, мониторинг и оптимизацию. Отображение процессов помогает в создании эффективной стратегии BPM для бизнеса. Блок-схемы или поточные диаграммы могут использоваться для отображения рабочего процесса. В зависимости от цели BPM может быть классифицирован на BPM, ориентированный на интеграцию, BPM, ориентированный на человека, и BPM, ориентированный на документы.

Рассмотрим разницу между системой управления процессами и управлением бизнесом.

Процессный менеджмент заботится о контроле за существующими процессами. Основное внимание уделяется тому, кто отвечает за какую задачу, задействованные виды деятельности и конечный результат процесса. С другой стороны, управление бизнес-процессами фокусируется на оптимизации и совершенствовании процессов для до-

стижения общей конечной цели. Системы BPM создаются для повышения эффективности и продуктивности, а также снижения накладных расходов и производственных издержек.

По сути, управление процессами является частью управления бизнес-процессами. Процессы – это жизненный цикл любого бизнеса. То, насколько эффективно управляются процессы, влияет на результат процесса. Именно здесь в игру вступает управление процессами. Управление процессами гарантирует, что задачи назначены нужному ресурсу и они выполняются в соответствии с согласованными сроками. Управление процессами фокусируется на планировании и выполнении процессов для достижения конечного результата. Управление бизнес-процессами направлено на улучшение и оптимизацию способа выполнения процессов в организации. Оптимизация процессов с целью устранения избыточных шагов и автоматизации повторяющихся задач является основным направлением управления бизнес-процессами.

И BPM, и управление процессами – это непрерывные процессы, которые приводят к улучшению бизнес-результатов в течение определенного периода времени. Система BPM устраняет разрозненные методы управления рабочими процессами и оптимизирует бизнес-операции для предоставления более качественных продуктов и услуг. BPM – это скорее практика, выполняемая людьми, а не технология. При внедрении BPM и управление процессами помогают предприятиям оптимизировать свои технологические операции и результаты. Системы BPM также создают отчеты и аналитику и эффективно управляют данными о процессах. Основная цель здесь – управлять.

Как управление процессами, так и BPM требуют точного отображения бизнес-процесса для внесения улучшений. Схемы процессов, блок-схемы и блок-схемы – это некоторые способы визуального представления рабочего процесса бизнес-процесса. После составления карты процесса становится легко определить узкие места и повторяющиеся задачи, которые необходимо улучшить. Повторяющиеся задачи, для выполнения которых не требуется человеческий интеллект, могут быть эффективно автоматизированы с помощью автоматизации рабочего процесса. Автоматизация рабочих процессов позволяет выполнять тяжелую работу и экономит время и усилия команды.

Вместо того чтобы работать над такими повторяющимися, рутинными задачами, команда может сосредоточиться на более продуктивной деятельности.

Автоматизация документооборота является частью системы управления бизнес-процессами, которая фокусируется на результатах выполнения конкретных задач в процессе. Управление бизнес-процессами управляет несколькими рабочими процессами. Постоянная практика совершенствования и оптимизации процессов – это хорошая практика, которую предприятия должны перенять. Как управление процессами, так и управление бизнес-процессами помогают предприятиям достичь этого.

Система управления процессами позволяет предприятиям эффективно использовать ресурсы для достижения лучших бизнес-результатов. Повышение производительности процессов и систем может быть достигнуто с помощью системы BPM.

Система управления бизнес-процессами часто использует программное обеспечение для автоматизации документооборота, которое связывает различные отделы организации. Автоматизация документооборота устраняет разрыв в коммуникации между отделами, что повышает производительность и моральный дух сотрудников. Что делает система документооборота с бизнес-процессом?

– Позволяет создавать сложные бизнес-процессы, охватывающие несколько отделов

– Управляет процессами и контролирует их для обеспечения оптимальной эффективности

– Оптимизирует существующие процессы, позволяя вносить в них изменения по мере роста организации.

Бизнес-процессы состоят из нескольких задач, некоторые из которых повторяются по своей природе. Сотрудники тратят значительную часть своего рабочего времени на выполнение таких задач. Работа над рутинными, малоценными задачами снижает моральный дух сотрудников. Более того, эти повторяющиеся задачи влияют на производительность рабочего процесса. Вероятность ошибок в ручном процессе, связанном с трудоемкими повторяющимися задачами, высока. Автоматизация повторяющихся задач в трудоемких процессах значительно экономит время и усилия команды. Автоматизация документооборота

устраняет повторяющиеся задачи в бизнес-процессах для оптимизации рабочего процесса, в частности.

– Устраняет избыточность – решение BPM автоматизирует повторяющиеся задачи, устраняя избыточность процессов. Избыточность процессов увеличивает время, затрачиваемое на завершение процесса, что, в свою очередь, увеличивает затраты. Автоматизация этих повторяющихся задач в процессе сокращает время выполнения процесса и связанные с этим затраты.

– Улучшает видимость – для заинтересованных сторон важна видимость статуса задач в процессе. Особенно в задачах, основанных на утверждении, когда утверждающему и запрашивающему лицу требуется видимость статуса запроса. Автоматизированные процессы выдают оповещения и нотификации утверждающим о незавершенных запросах, а также отправителям запросов, чтобы сообщить им, был ли их запрос одобрен или отклонен.

– Повышает подотчетность – автоматизированные процессы – это процессы, управляемые правилами, в которых четко определены роли каждого члена команды. Каждому ресурсу ясна его роль и задачи, которые он должен выполнять. Автоматизированные процессы гарантируют, что все задачи хорошо учтены, а ресурсы хорошо осведомлены о своей роли в процессе.

– Повышает прозрачность – прозрачность бизнес-операций имеет первостепенное значение. Это вносит ясность в операции и гарантирует, что каждая задача выполняется в соответствии с заданными правилами. При выполнении задач в процессе нет дублирования или путаницы, благодаря прозрачности, которую обеспечивает автоматизация.

– Стандартизирует операции – автоматизированные рабочие процессы следуют стандартизированной операционной процедуре в соответствии с правилами, установленными при составлении карты процесса. Когда в процессе соблюдаются стандарты, результаты становятся надежными и предсказуемыми.

– Устраняет коммуникационные пробелы – автоматизация устраняет разрозненность процессов и уплотняет коммуникационный газ между процессами. Автоматизированные процессы легко взаимодействуют друг с другом и работают синхронно.

Основные принципы системы процессного управления включают:

1. Идентификация и моделирование процессов: первоначальный шаг заключается в определении ключевых бизнес-процессов организации и создании их моделей, которые отражают последовательность шагов, роли участников и входные-выходные данные.

2. Анализ и оптимизация процессов: основываясь на моделях процессов, проводится анализ текущего состояния процессов с целью выявления узких мест, избыточности и возможностей для улучшения. Затем разрабатываются и внедряются меры по оптимизации процессов.

3. Управление процессами: система процессного управления предусматривает установление ключевых показателей производительности (KPI) для каждого процесса, а также мониторинг и контроль выполнения процессов. Это позволяет организации оперативно реагировать на изменения и принимать меры для достижения желаемых результатов.

Преимущества системы процессного управления:

1. Повышение эффективности: система процессного управления позволяет выявить и устранить узкие места и избыточность в бизнес-процессах, что приводит к повышению эффективности работы организации в целом.

2. Улучшение качества продукции или услуг: благодаря более точному контролю и мониторингу процессов, система процессного управления помогает повысить качество продукции или услуг, что способствует удовлетворенности клиентов.

3. Снижение издержек: оптимизация бизнес-процессов позволяет снизить издержки организации, связанные с избыточными операциями, ошибками и задержками.

4. Улучшение коммуникации и сотрудничества: система процессного управления способствует лучшей коммуникации и сотрудничеству между различными отделами и участниками процессов, что улучшает координацию работы и снижает вероятность ошибок.

5. Более гибкое реагирование на изменения: система процессного управления позволяет организации быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям рынка или внешней среды, благодаря более гибкой структуре и контролю над процессами.

Таким образом, система процессного управления является эффективным инструментом для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности работы организации. Она позволяет выявить и устранить узкие места, повысить качество продукции или услуг, снизить издержки и обеспечить более гибкое реагирование на изменения. Внедрение системы процессного управления может стать ключевым фактором успеха для организации в современных условиях бизнеса.

В современных технико-экономических условиях, характеризующихся активной динамикой, система управления предприятием представляет собой многофакторную сложную модель производственных, финансовых, информационных, коммуникационных и иных потоков.

Подходы к Управлению Предприятием

Управление предприятием включает в себя различные подходы, которые ориентированы на эффективное достижение стратегических целей организации. Ниже приведены основные подходы к управлению предприятием:

1. Функциональный подход:

– Организация структурируется по функциональным областям (производство, маркетинг, финансы и т.д.).

– Каждый отдел отвечает за свои функциональные обязанности.

2. Процессный подход:

– Организация ориентирована на бизнес-процессы, которые объединяют различные функциональные области.

– Акцент делается на улучшении эффективности и результатов бизнес-процессов.

3. Матричное управление:

– Сочетание функционального и проектного управления.

– Сотрудники имеют двух и более руководителей – по функциональной линии и по проектам.

4. Стратегический подход:

– Фокус на стратегическом планировании и выработке стратегии для достижения долгосрочных целей.

– Управление ресурсами и процессами направлено на поддержку стратегических инициатив.

5. Системный подход:

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– Рассмотрение организации как взаимосвязанной и взаимозависимой системы.

– Акцент на влиянии изменений в одной части системы на другие части.

6. Качественный подход:

– Ориентация на обеспечение высокого качества продукции или услуг.

– Внедрение систем управления качеством, таких как ISO.

7. Инновационный подход:

– Фокус на поиске и внедрении инноваций для обеспечения конкурентоспособности.

– Стимулирование творческого мышления и исследований.

8. Социальный подход:

– Учитывание социальных аспектов в управлении, таких как корпоративная социальная ответственность (CSR) и управление персоналом с учетом социокультурных факторов.

Эффективное управление предприятием обычно требует комбинации различных подходов, в зависимости от специфики организации, ее целей и контекста внешней среды.

Характерными чертами экономической среды выступают научно-технический прогресс и концентрация научного и производственного потенциалов, явившимися причинами реструктуризации мировой экономической системы.

Трансформация экономических отношений повлекла за собой смену парадигмы и принципов управления. Прогрессивный подход к управлению рассматривает предприятие как «открытую» систему, действующую в динамичной среде. Основным ориентиром предприятий нового формата выступает качество выпускаемой продукции, а главным источником добавочной выступает интеллектуальный потенциал.

Сравнительный анализ «старой» и «новой» парадигмы управления представлен на рисунке 1.1.

Понятийный аппарат процессного подхода закреплен в системе стандартов семейства ISO 9000. Стандарт гласит: «систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и прежде всего обеспечения их взаимодействия могут считаться «процессным подходом».

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

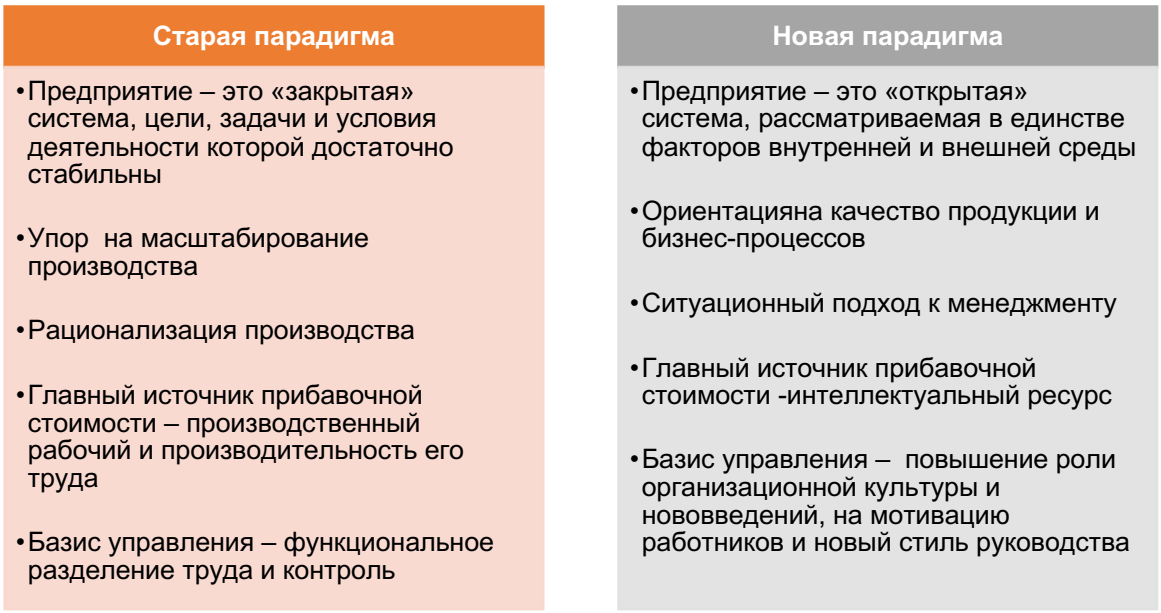

Рисунок 1.1. «Старая» и «Новая» парадигмы управления

Таким образом процессный подход определяет основные базисы для деятельности предприятия, системы управления предприятием и системы управления качеством.

Так, деятельности предприятия должна ориентироваться на бизнес-процессы; система управления предприятием на управление как каждым бизнес-процессом в отдельности, так и всеми бизнес-процессами в целом;

система качества предприятия на обеспечение качества технологий выполнения бизнес-процессов, в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

Базовым понятием процессного подхода является понятие «бизнес-процесс». Понятие бизнес-процесс имеет множество определений. Некоторые из них представлены на рис. 1.2.

Сущность процессного подхода заключатся в том, что деятельность компании – это совокупность бизнес-процессов. Предприятие, как и бизнес-процесс, получает на входе информацию, материалы, деньги и перерабатывает их с использованием внутренних ресурсов (люди, фонды, средства) применяя технологии при управленческом воздействии, получая на выходе продукт, способный удовлетворить потребителя.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm



Рисунок 1.2. Определение понятие «бизнес-процесс»

Базис методологии процессного управления изображен на рисунке 1.3.

Основная идея процессного управления заключается в представлении предприятия как единой цепочки создания ценности для конечного потребителя. При этом декомпозиция деятельности также проводится с учетом места участников в потоке создания добавленной стоимости.

Процессное управление является важной составляющей концепции всеобъемлющего управления качеством (TQM – Total Quality Management) и непрерывного улучшения бизнес-процессов (CPI – Continuous Process Improvement).

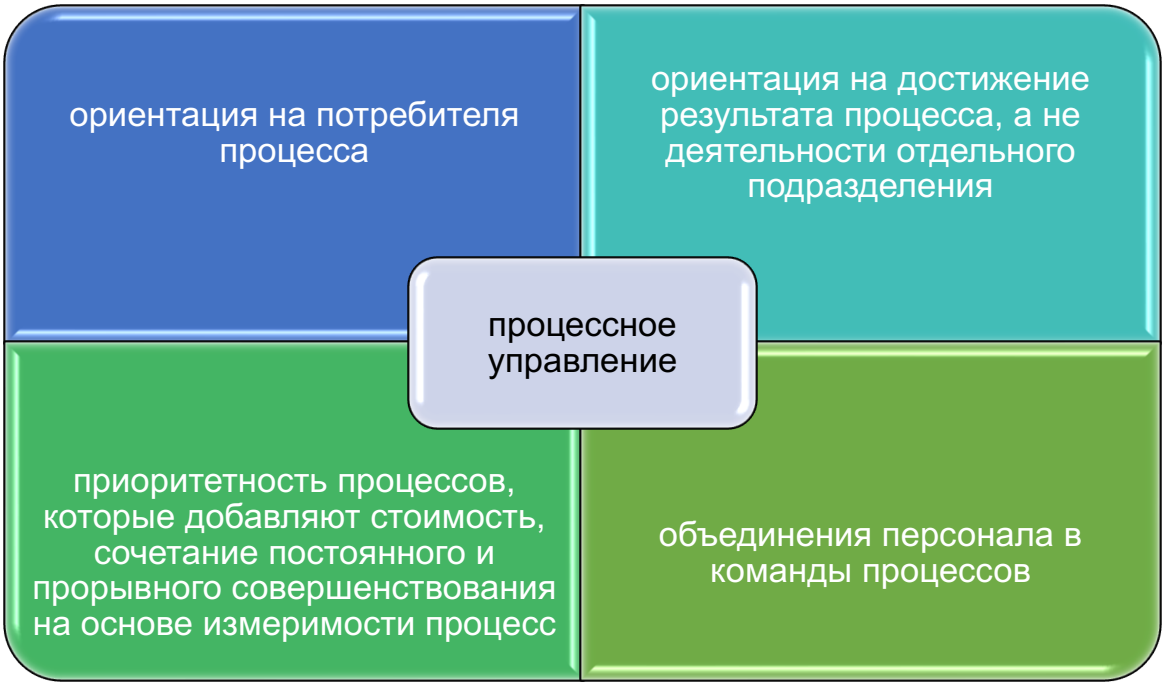

Рисунок 1.3. Базовые принципы процессного управления

TQM – это «подход к повышению конкурентоспособности, эффективности и гибкости всей организации. По сути, это способ планирования, организации и понимания каждой деятельности, которая зависит от каждого человека на каждом уровне» (Окленд, 1993). TQM предполагает размещение клиента в центре внимания операций. Его целью является постоянное улучшение производительности процесса для удовлетворения требований клиентов (Беннис, 1992). Он включает в себя коммуникацию снизу вверх, постановку целей и реализацию инициатив по постоянному совершенствованию снизу вверх. В основе TQM лежит концепция управления процессами и существование внутренних поставщиков и клиентов внутри организации. Организации, которые принимают TQM, с большей вероятностью будут развивать понимание существующих процессов и стремиться сделать потребителя центром инициатив по улучшению.

TQM и CPI предполагают постепенное совершенствование бизнес-процессов (Business Process Improvement). Согласно мнению Дж. Харрингтона, Улучшение бизнес-процессов (BPI) – это методология, основанная на пошаговом совершенствовании административных и вспомогательных процессов с помощью таких подходов, как:

– методика быстрого анализа решения (FAST);

– бенчмаркинг процесса (Process Benchmarking);

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– перепроектирование процесса;

– реинжиниринг процесса (RBP).

Ниже приведена таблица со сравнительной характеристикой каждого из подходов по ключевым отобранным параметрам (таблица 1.1)

Таблица 1.1. Сравнительная характеристика подходов [45]

Критерий	Функциональный подход	Процессный подход
Приоритетная цель	Получение прибыли	Качество продукции, постоянные усовершенствования
Организационная структура	Линейная, функциональная, линейно-функциональная (штабная)	Адаптивные организационные структуры, ориентированные на нововведения
Количество уровне управления	4-12	3-4
Роль иерархии относительно бизнес-процессов на предприятии	Замедляет и усложняет бизнес-процесс, тормозит его совершенствования	Организует и поддерживает структуру бизнес-процессов, создает среду для совершенствования
Компетенции персонала	Низкий уровень профессионализма, узкая специализация	Высокий уровень компетенции, широкая специализация
Реакция на изменения	Реактивная	Интерактивная
Адаптивность	Низкая	Высокая
Фактор экономического превосходства	Капитал	Информация (процессы, как стратегический актив компании), персонал
Базовая концепция менеджмента	Механистическая бюрократия	Менеджмент качества

Таким образом, процессный подход в управлении – это методология, основанная на организации работы компании через выделение, описание, анализ и управление бизнес-процессами. Основные принципы этого подхода включают:

1. Выделение бизнес-процессов. Идентификация ключевых бизнес-процессов, которые напрямую влияют на достижение стратегических целей организации.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

2. Документирование процессов. Создание подробных описаний каждого бизнес-процесса, включая этапы, роли, ресурсы и взаимосвязи.

3. Анализ процессов. Оценка эффективности и эффективности бизнес-процессов с использованием ключевых показателей производительности (KPI). Выявление узких мест и возможностей для улучшения.

4. Оптимизация процессов. Внесение изменений в процессы с целью повышения производительности, сокращения времени выполнения и снижения издержек.

5. Использование технологий. Применение информационных технологий для автоматизации и улучшения процессов, а также внедрение систем управления бизнес-процессами (BPM) для отслеживания и оптимизации.

6. Управление изменениями. Планирование и внедрение изменений в организации с учетом воздействия на бизнес-процессы. Обеспечение обучения и поддержки персонала в процессе изменений.

7. Контроль и постоянное улучшение. Внедрение системы контроля и мониторинга процессов для обеспечения их стабильности и соответствия целям. Постоянный анализ результатов и внесение корректировок для дальнейшего улучшения.

Процессный подход в управлении способствует более эффективному использованию ресурсов, повышению качества продукции или услуг и улучшению общей производительности организации.

В базовой терминологии процессного управления фигурируют такие элементы как функция, бизнес-процесс, процедура, операция. Рассмотрим их более подробно.

Функция – устойчивая совокупность однородных специализированных работ (действий, операций), способность реализации которых поддерживается в компании

Операция – минимальная для анализа часть деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им «автоматически», без проведения осознанного контроля.

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.

Действие – несколько последовательно выполняемых операций, после реализации которых исполнитель осуществляет осознанный контроль (выделяя операции и действия, необходимо ориентироваться

Операция – минимальная для анализа часть деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им «автоматически», без проведения осознанного контроля.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Для бизнес-процесса свойственны следующие характеристики:

– 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 процесс [46].

Все бизнес-процессы на предприятии можно классифицировать по следующим признакам:

Важным этапом разработки и описания деятельности является определение характеристик бизнес-процессов. Практически каждая методология выделяет следующие элементы.

– Границы процесса, которые задаются стартовыми событиями и входами (ресурсами), а также конечными событиями и выходами (результатами).

– Нормативные документы процесса. К ним относятся как внешние законодательные акты, так и изданные компанией правила, планы и инструкции. К сожалению, в компаниях редко можно встретить качественно написанные управляющие документы, поэтому основная задержка при переходе к процессному управлению возникает из-за необходимости разработать требуемое число правил и инструкций.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– Ресурсы процесса: исполнители и участники, оборудование и инструменты, информационные системы и другие важные элементы, без которых процесс невозможен или неэффективен.

– Показатели процесса – измеряемые переменные процесса и их нормативные значения. К ним могут относиться не только объем результата, но и время, затраченное на процесс, объем потерь материалов или денег, количество брака, индекс удовлетворённости клиентов и пр.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

3. Основы методологии реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг бизнес-процессов – это стратегический подход к изменению и оптимизации процессов в организации с целью достижения радикальных улучшений в эффективности, качестве и конкурентоспособности. Для успешной реализации проектов по реинжинирингу необходимо использовать соответствующие методологии. В данном разделе мы рассмотрим основные методологии реинжиниринга бизнес-процессов и их применение.

1. Методология Business Process Reengineering (BPR)

Методология BPR является одной из самых известных и широко применяемых в области реинжиниринга бизнес-процессов. Она предлагает комплексный подход к изменению процессов, начиная с анализа текущего состояния и заканчивая разработкой и внедрением новых процессов. Основные шаги методологии BPR включают: определение целей и результатов, моделирование текущих процессов, выявление проблем и узких мест, разработку новых процессов, внедрение и контроль.

Некоторые авторы предложили свою уникальную трактовку изменений, внесенных в организации. Например, в работе Дэвенпорта и Шорта (1990) Business Process Reengineering (BPR) описывается как анализ и дизайн рабочих процессов внутри организаций и между ними. Хаммер и Чампи (1993) способствовали коренному переосмыслению и радикальному перепроектированию бизнес-процессов для достижения значительного улучшения ключевых показателей эффективности, таких как стоимость, качество, обслуживание и скорость. Другие авторы, такие как Талвар (1993), уделяли внимание переосмыслению, реструктуризации и оптимизации бизнес-структуры, процессов, методов работы, систем управления и внешних связей, через которые создается и поставляется ценность.

С другой стороны, Петроццо и Степпер (1994) считают, что BPR предполагает одновременное изменение процессов, организаций и

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

информационных систем, поддерживающих их, чтобы достичь радикального улучшения сроков, затрат, качества и отношения клиентов к продуктам и услугам компании. В то время как Ловенталь (1994) описывает фундаментальное переосмысление и перепроектирование операционных процессов и организационной структуры, основное внимание уделяется ключевым компетенциям организации, которые позволяют добиться значительного улучшения организационной эффективности и являются важной составной частью подхода BPR.

2. Методология Lean Six Sigma

Lean Six Sigma – это методология, объединяющая принципы Lean Manufacturing и Six Sigma. Она основана на идее устранения избыточности и повышения качества в процессах. Методология Lean Six Sigma предлагает использовать набор инструментов и техник для анализа процессов, выявления и устранения неэффективных шагов, сокращения времени выполнения задач и снижения количества дефектов. Основные этапы методологии включают: определение целей, измерение текущего состояния, анализ причин проблем, улучшение процессов и контроль.

3. Методология Business Process Management (BPM)

Методология BPM основана на управлении жизненным циклом бизнес-процессов. Она предлагает системный подход к управлению процессами, начиная с их моделирования и документирования, а затем переходя к автоматизации, мониторингу и улучшению. Методология BPM включает в себя такие шаги, как определение целей, моделирование и оптимизация процессов, автоматизация с использованием специализированных программных решений, мониторинг процессов и непрерывное улучшение.

4. Методология Agile

Методология Agile широко используется в разработке программного обеспечения, но также может быть применена в реинжиниринге бизнес-процессов. Она предлагает гибкий и итеративный подход к изменению процессов, основанный на поэтапном внедрении изменений и непрерывном обратной связи с пользователями. Основные принципы методологии Agile включают: работу в маленьких командах, быстрые итерации, постоянное взаимодействие с заказчиком и активное использование обратной связи для улучшения процессов.

Каждая из этих методологий имеет свои особенности и преимущества, и выбор методологии зависит от конкретных потребностей организации и характера проекта по реинжинирингу бизнес-процессов. Важно учитывать контекст и особенности организации, чтобы выбрать наиболее подходящую методологию и успешно реализовать проект по реинжинирингу бизнес-процессов.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше. РБП применяет множество инструментов и методов в рамках обычной организационной структуры, но его основное внимание сосредоточено на интеграции функций на уровне макроорганизации. Это подразумевает, что субпроцессы могут находиться в пределах одной функции или подразделения, и их также можно подвергнуть РБП. Из этого определения вытекает несколько важных выводов. В первую очередь предлагается начать с чистого листа; часто для этого требуется свободное мышление и способность рассматривать вопросы вне рамок существующих систем, порядка дел и исходных предположений. Большинство людей склонны рассматривать существующий порядок как норму и неизбежность. Для эффективного применения РБП необходимо изменить этот взгляд, хотя это представляется непростой задачей.

РБП ставит под вопрос многие общепринятые предположения, которые мы делаем относительно множества вещей и явлений. Это единственный способ справиться с огромной массой, получаемой нами информации.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) представляет собой радикальный подход к изменению и улучшению существующих бизнес-процессов в организации. Этот процесс включает в себя пересмотр структуры, стратегии и операций компании с целью достижения максимальной эффективности и конкурентоспособности.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре следующих этапа.

Выявление проблем и определение целей, анализ текущего состояния, разработка и внедрение нового процесса, а также контроль и оценка результатов.

На первом этапе реинжиниринга бизнеса осуществляется выявление проблем и причин их возникновения, а также определение конечных целей, которые должны быть достигнуты. Этот этап может включать анализ деятельности компании, проведение интервью с сотрудниками, исследование рынка и конкурентов.

Анализ текущего состояния является следующим этапом, на котором изучается текущий бизнес-процесс. Это может включать исследование текущих методов работы, выявление узких мест, анализ данных и ресурсов, а также оценку эффективности текущей системы. На основе этого анализа можно выявить проблемные зоны и определить, что именно требуется изменить.

После анализа текущего состояния следует разработка нового процесса, который будет оптимизировать работу и решать выявленные проблемы. На этом этапе могут проводиться совещания с сотрудниками, разработка новых процедур и инструкций, а также внедрение новых технологий и программного обеспечения.

Контроль и оценка результатов являются последним этапом реинжиниринга бизнеса. Здесь происходит оценка внедренных изменений и их влияния на бизнес-процесс. Может проводиться сравнение с предыдущим состоянием, измерение показателей эффективности и уровня удовлетворенности клиентов. При необходимости могут вноситься корректировки и доработки нового процесса.

В целом, реинжиниринг бизнеса представляет собой комплексный подход к оптимизации и усовершенствованию работы компании. Он позволяет выявить проблемы, внести существенные изменения и достичь более эффективных результатов.

Перечисленные этапы не обязательно должны следовать один за другим. Они могут (по крайней мере частично) выполняться параллельно, причем некоторые из них могут повторяться.

Совершенствование существующих на предприятии процессов предполагает применение определенного инструментария – прежде всего, методов реинжиниринга. Охарактеризуем более подробно основные из них.

Одним из основных инструментов реинжиниринга бизнеса является методика перестройки бизнес-процессов. Она предполагает пере-

осмысление и оптимизацию существующих процессов с целью повышения их эффективности и улучшения результатов работы предприятия. В рамках данной методики используются следующие основные инструменты:

1. Маппинг процессов: этот инструмент позволяет создать наглядное представление о текущих бизнес-процессах предприятия. С помощью диаграмм и графиков можно определить последовательность шагов, роли участников, информационные потоки и декларированные результаты работы. Это помогает лучше понять процессы и выявить возможные проблемы и узкие места.

2. Анализ причин возникновения проблем: для определения причин возникновения проблем в процессах используется инструмент под названием «5 почему?». Суть его заключается в последовательном задавании вопроса «Почему?» до тех пор, пока не будет найдена основная причина. Это позволяет выявить и устранить причины проблемы, а не только ее симптомы.

3. Бенчмаркинг: этот инструмент предполагает сравнение своих бизнес-процессов с лучшими практиками и опытом других компаний в отрасли. Целью является выявление лучших практик и применение их на своем предприятии для повышения эффективности и конкурентоспособности. Для этого могут использоваться данные и отзывы от клиентов, а также исследования рынка и конкурентов.

4. Использование информационных технологий: современные информационные системы и технологии могут существенно улучшить и оптимизировать бизнес-процессы предприятия. Автоматизация и цифровизация процессов позволяют сократить время на выполнение задач, улучшить качество и надежность работы, а также повысить уровень обслуживания клиентов.

5. Изменение корпоративной культуры: одним из ключевых аспектов успешного реинжиниринга бизнеса является изменение корпоративной культуры и менталитета сотрудников. С помощью тренингов, обучения и мотивации можно создать новое понимание и подходы к работе, укрепить командный дух и снизить сопротивление изменениям.

В целом, эти инструменты реинжиниринга бизнеса помогают выявить проблемы и узкие места в процессах предприятия, разработать

новую модель бизнеса и эффективные решения, а также успешно внедрить изменения и контролировать результаты.

Способ связи во времени, как правило, описывает последовательность выполнения функций (операций, фаз процессов. Методы реинжиниринга в общей схеме представлены на рисунке 3.1.

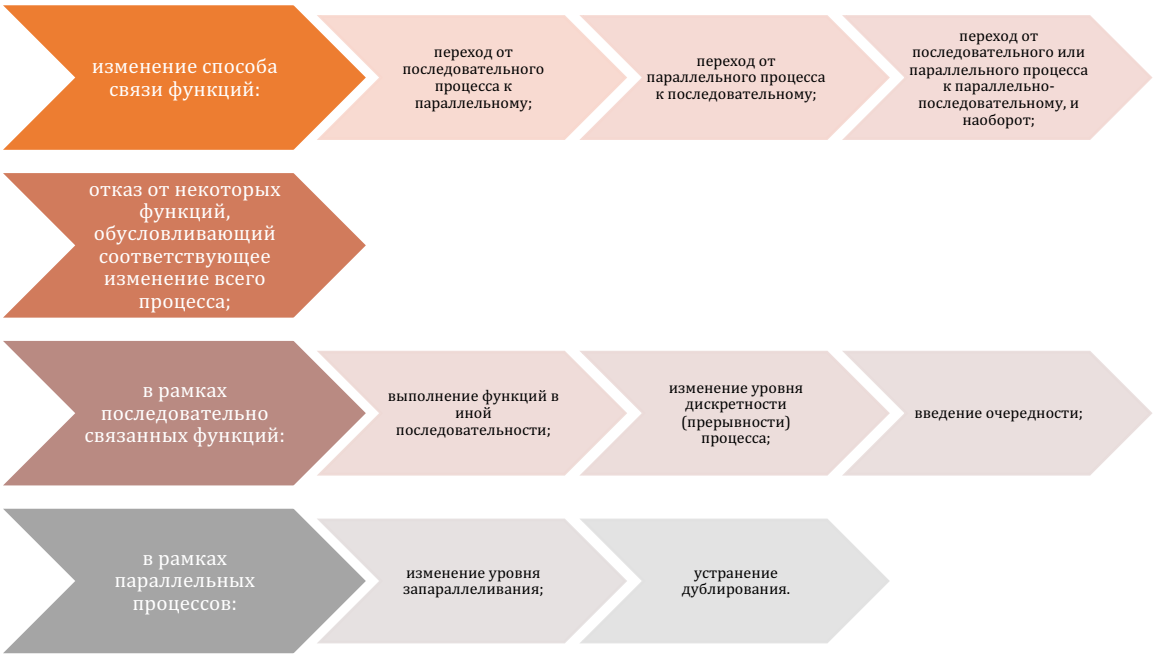

Рисунок 3.1. Методы реинжиниринга в общей схеме

Возможно проведения реинжиниринга и по альтернативной схеме. Она включает следующие этапы:

Анализ текущих процессов:

– Оценка существующих бизнес-процессов для выявления узких мест и неэффективных этапов.

– Идентификация ключевых целей и показателей эффективности.

Разработка нового дизайна процессов:

– Создание новой модели бизнес-процессов, ориентированной на оптимизацию и улучшение результатов.

– Использование инновационных технологий и методов для повышения производительности.

Изменение организационной структуры:

– Внесение изменений в структуру компании для более эффективного взаимодействия между отделами.

– Установление новых ролей и ответственностей.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Внедрение технологических решений:

– Применение современных информационных технологий для автоматизации процессов.

– Внедрение инструментов аналитики данных для непрерывного мониторинга и управления производительностью.

Обучение и развитие персонала:

– Проведение обучения сотрудников новым процессам и технологиям.

– Создание культуры инноваций и постоянного улучшения.

Оценка результатов:

– Измерение эффективности новых бизнес-процессов с использованием заранее определенных ключевых показателей.

– Коррекция стратегии, если необходимо, на основе полученных данных.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это стратегический шаг, который может принести существенные выгоды, но требует внимательного планирования, ресурсов и поддержки руководства.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4. Идентификация и выделение бизнес-процессов

В современном мире, где организации стремятся стать более эффективными и конкурентоспособными, понимание и оптимизация бизнес-процессов становятся важным фактором успеха. Идентификация и выделение бизнес-процессов являются первыми и важными шагами на пути к их улучшению и оптимизации. В этом разделе мы рассмотрим ключевые аспекты этого процесса и обсудим, как он может быть реализован.

Первый шаг к выделению и оптимизации бизнес-процессов заключается в их идентификации. Это процесс анализа и понимания текущих операций и деятельности организации. Для начала необходимо составить список всех процессов, которые существуют внутри организации. Это могут быть такие процессы, как управление закупками, производство, маркетинг, обслуживание клиентов и т.д.

После идентификации всех процессов необходимо выделить их с помощью различных методов и инструментов, таких как Process Flowcharts (диаграммы потока процесса), Swimlane Diagrams (диаграммы плавания), Functional Decomposition (функциональное декомпозиционирование) и другие. Это позволит разбить каждый процесс на последовательность шагов и определить роли и ответственность каждого участника процесса.

После выделения бизнес-процессов возникает возможность оптимизации и улучшения их выполнения. Это может включать в себя автоматизацию определенных шагов, устранение двойной работы, улучшение коммуникации между участниками процессов и другие действия, которые позволят сократить время и затраты, повысить качество и эффективность работы.

Осуществление идентификации и выделения бизнес-процессов имеет множество преимуществ для организации. Вот некоторые из них:

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– Снижение издержек и повышение эффективности работы организации.

– Улучшение качества продуктов или услуг.

– Увеличение уровня удовлетворенности клиентов.

– Более эффективное использование ресурсов.

– Лучшая видимость и контроль над процессами.

Таким образом, идентификация и выделение бизнес-процессов являются первыми шагами на пути к эффективной оптимизации организации. Путем анализа и документирования процессов организации можно выявить узкие места, устранить дублирование работы и повысить производительность.

Таблица 4.1 Компоненты бизнес-процессов

Компоненты	Описание
владелец процесса	лицо, располагающее ресурсами процесса, наделённого правами, отвечающего за результаты и организацию процесса
технология процесса	порядок выполнения деятельности по преобразованию информационного и материального потоков бизнес – процесса от входа (исходных объектов) до выхода (результата);
система показателей процесса	показатели продукта, эффективности бизнес – процесса; показателей удовлетворенности потребителей;
управление процессом	деятельность владельца процесса по анализу данных о ходе процесса и принятию управленческих решений;
ресурсы процесса	информация и материальные средства, которые владелец распределяет в ходе планирования работ по реализации процесса, и учитывает при расчёте эффективности процесса, как соотношение затраченных ресурсов на полученный результат процесса;
интерфейс бизнес – процесса	набор объектов, с помощью которых бизнес – процесс взаимодействует с другими процессами.

Это помогает организациям быть более конкурентоспособными и успешными на рынке. Идентификация (выделение) бизнес – процессов предполагает формирование состава функций (операций) бизнес – процессов, определяющих их границы, организационную ответственность подразделений за выполнение этих функций; взаимодействие бизнес – процессов между собой, то есть организацию интерфейсов.

Идентифицировать бизнес – процесс, значит выделить и описать характеризующие его компоненты (табл. 4.1).

Анализ бизнес-процессов являются важными шагами для повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Вот некоторые методы, которые обычно используются для анализа и оптимизации бизнес-процессов:

1. Маппинг процессов (рис. 4.1): Этот метод включает в себя детальное описание и визуализацию текущих бизнес-процессов с использованием диаграмм потока данных, блок-схем и других графических инструментов. Он помогает идентифицировать шаги, роли, связи и взаимодействия между различными этапами процесса.



Рисунок 4.1 – Маппинг процессов (пример)

2. Идентификация узких мест: При помощи анализа данных и обратной связи от сотрудников можно выявить узкие места и бутылоч-

ные горлышки, которые замедляют процессы и снижают эффективность работы. Это может включать неэффективное распределение ресурсов, долгие циклы, избыточные шаги и другие проблемы (рис.3.2).

3. Устранение избыточных операций: Путем анализа текущих бизнес-процессов можно выявить операции или шаги, которые могут быть устранены или автоматизированы. Например, использование технологий автоматизации, таких как роботизация процессов (RPA), может сократить время выполнения задач и повысить точность.

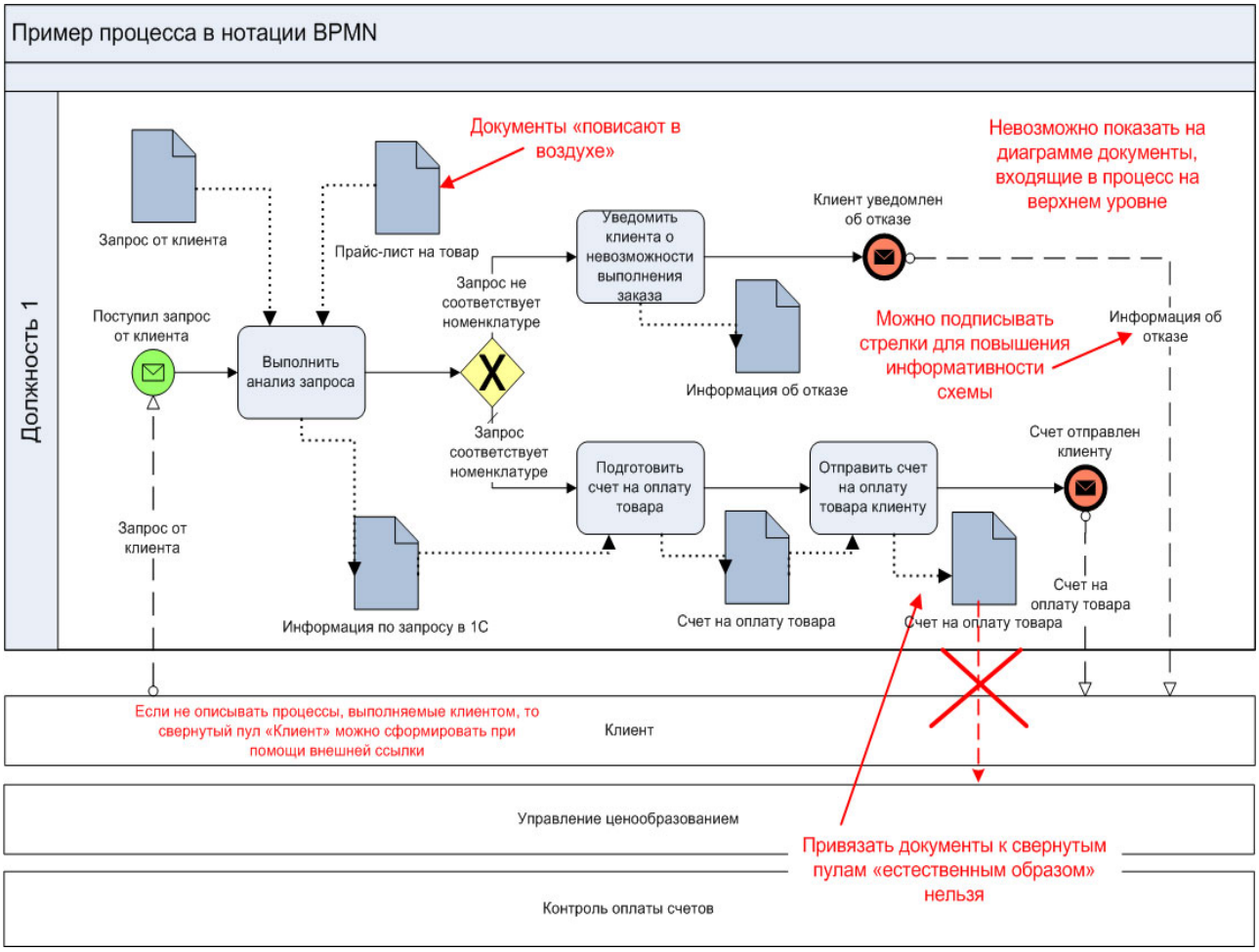

Рисунок 3.2. Обозначение «узких»мест и «избыточных» опреаций в бизнес-процессе [47]

4. Использование стандартов и лучших практик: Изучение отраслевых стандартов и лучших практик может помочь выявить возможности для внедрения улучшений в бизнес-процессы. Например, методы управления качеством, такие как шестисигматический подход, могут помочь в устранении дефектов и повышении качества продукции или услуг.

5. Проектирование процессов с нуля: В некоторых случаях, для достижения оптимальной эффективности и гибкости, необходимо пересмотреть и переработать бизнес-процессы с нуля. Это может включать создание новых процессов, перераспределение ролей и ответственности, внедрение новых технологий и изменение организационной культуры.

6. Ключевые показатели производительности (KPI): Определение и отслеживание ключевых показателей производительности помогает оценить эффективность и результативность оптимизированных бизнес-процессов. КПЭ могут включать такие параметры, как время выполнения, качество, степень удовлетворенности клиентов и другие.

7. Постоянное улучшение: Для успешной оптимизации бизнес-процессов необходима постоянная работа по их улучшению. Это включает сбор обратной связи, мониторинг показателей производительности и итеративное внедрение изменений.

Все эти методы могут применяться одновременно или последовательно в зависимости от конкретных потребностей и проблем организации.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Технология описания бизнес-процессов

В современном бизнес-мире компании сталкиваются с постоянно меняющимися условиями и требованиями. Один из успешных подходов к управлению бизнесом заключается в использовании технологии описания бизнес-процессов. Этот метод позволяет описывать, анализировать и улучшать бизнес-процессы, что в свою очередь приводит к повышению эффективности и конкурентоспособности организации.

Технология описания бизнес-процессов включает несколько ключевых этапов. Вначале необходимо выявить и классифицировать все процессы, присутствующие в организации. Это включает в себя процессы, связанные с производством, обслуживанием, планированием, административными функциями и так далее.

После этого процессы подвергаются подробному описанию. Это позволяет установить последовательность шагов, роли участников, входные и выходные данные, а также метрики для оценки эффективности.

Описание бизнес-процессов может быть представлено в виде диаграмм, блок-схем, таблиц или других визуальных инструментов.

После завершения описания приходит время для анализа и оптимизации. Команда ответственных специалистов может исследовать каждый процесс с целью выявления узких мест, избыточных операций, дублирования или любых других проблемных аспектов. Это помогает идентифицировать возможности для улучшения и оптимизации процессов.

Когда оптимизация проведена, производится переход к реализации предложенных изменений. Ключевые участники и исполнители знакомятся с обновленными процессами и принимают их в свою работу. Обучение и коммуникация с сотрудниками являются важными аспектами успешной реализации изменений.

После внедрения изменений, необходимо установить систему мониторинга и измерений, чтобы оценить достигнутые результаты и

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

определить, требуются ли дополнительные корректировки. Это позволяет постоянно улучшать бизнес-процессы и адаптироваться к изменениям во внешней среде.

Технология описания бизнес-процессов представляет собой мощный инструмент для организаций, стремящихся к более эффективному и инновационному управлению. Она способствует снижению издержек, улучшению качества продукции или услуг, сокращению временных рамок и повышению удовлетворенности клиентов.

Таким образом, технология описания бизнес-процессов становится ключевым инструментом для современных организаций, что позволяет им достичь эффективности, конкурентоспособности и адаптивности на рынке. Если вы еще не применяете этот метод, возможно, стоит рассмотреть его внедрение и воспользоваться преимуществами, которые он может принести вашей организации.

Существует два вида инструментов, применяемых при описании бизнес-процессов – вертикальное и горизонтальное описание.

При вертикальном описании показывают только работы и их иерархический порядок в дереве бизнес-процесса. В этом случае имеются только вертикальные связи между родительскими и дочерними работами.

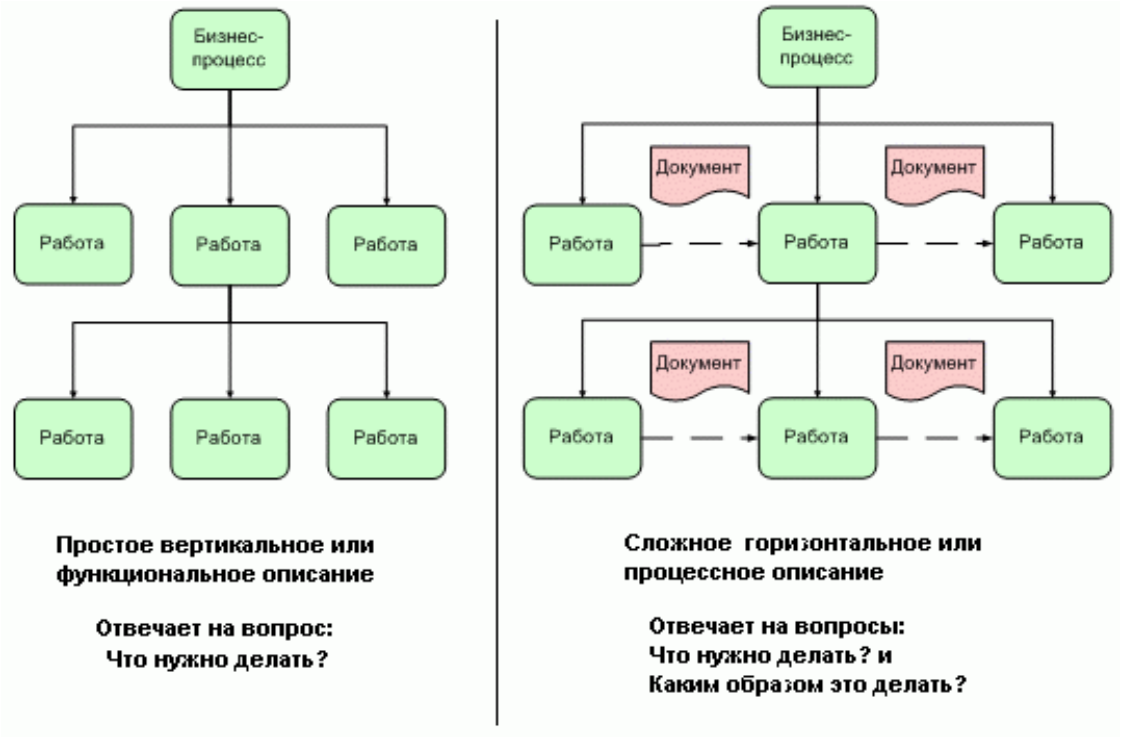

Рисунок 5.1. Вертикальные и горизонтальные связи

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

При горизонтальном описании так же показывается, как эти работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они выполняются, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые процесс составляют (рисунок 5.1).

Специалисты по организационному проектированию используют различную терминологию при описании бизнес-процессов. Например, вертикальное описание называют функциональным описанием, горизонтальное – процессным описанием или просто описанием бизнес-процессов.

В настоящее время существуют три основных способа горизонтального описания бизнес-процессов: текстовый, табличный, графический. Опишем кратко эти способы.

1. Текстовый

Этот способ есть не что иное, как текстовое последовательное описание бизнес-процесса. Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет не что иное, как текстовое описание бизнес-процессов. Приведем в качестве примера текстовое описание одного из бизнес-процессов нашего мебельного цеха:

Бизнес процесс: «Оформление заказа» – Продавец принимает заказ от покупателя, оформляет договор, принимает предоплату. Предоплата передается в бухгалтерию. Информация о заказе поступает директору, и запускается следующий бизнес-процесс «Выполнение заказа».

2. Табличный.

Для анализа и оптимизации деятельности компании текстовое описание бизнес-процессов оказывается неоптимальным. Это обусловлено тем, что текстовое представление бизнес-процесса не позволяет систематически рассмотреть и проанализировать его. Человеческий мозг последовательно воспринимает текстовую информацию. Например, при чтении регламента часто возникает забывание того, что было в начале документа по его окончании. Еще одним недостатком текстового описания бизнес-процесса является то, что человеческое сознание

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

эффективно работает только с образами. При восприятии и анализе текста мозг разбивает его на образы, что требует дополнительного времени и умственных усилий. Поэтому использование текстового описания бизнес-процессов сказывается на производительности и качестве принимаемых решений по оптимизации деятельности, особенно при групповом принятии решений.

В свое время специалисты по информационным технологиям разработали более структурированный подход к описанию бизнес-процессов. Ими было предложено разбить бизнес-процесс по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строчка имеют определенное значение. Данную таблицу читать проще, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, и, соответственно, бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма описания бизнес-процессов более эффективна по сравнению с текстовой и в настоящее время активно применяется специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в приложении к задачам их автоматизации.

3. Графический.

В последнее время стали интенсивно развиваться и применяться при описании бизнес-процессов графические подходы. Признано, что графические методы (рис. 5.2) обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности компании.

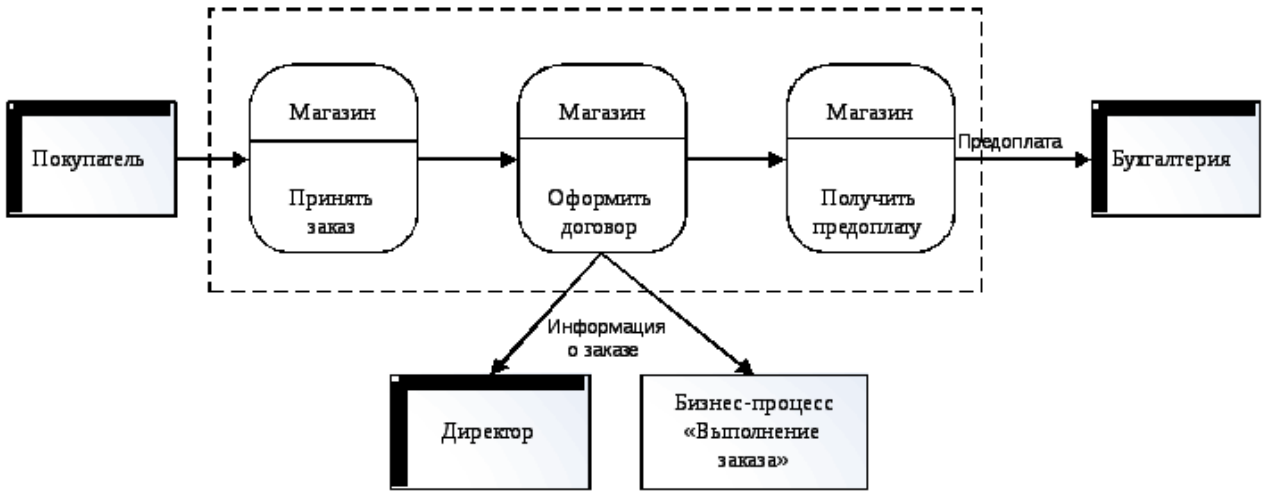

Рисунок 5.2 Графический метод описания

Оказалось, что графика хороша тем, что графическая информация, расположенная в поле зрения человека, воспринимается его мозгом одновременно. Второе преимущество в том, что менеджер, как и любой человек, имеет правополушарное мышление и мыслит в виде образов. Любую текстовую информацию он переводит в образы. В случае, когда ему представляется информация в виде графических образов, значительно возрастают его возможности анализа и принятия решений.

После появления персональных компьютеров стали разрабатываться различные инструментальные средства (программные продукты) для моделирования бизнес-процессов. Кроме средств моделирования процессов, активно развивалось направление моделирования данных. Появлялись программные средства, в основном ориентированные на разработку моделей данных организаций и настройку промышленных баз данных. Такие программные продукты получили название CASE-систем. Среди наиболее известных продуктов для моделирования бизнес-процессов можно назвать Design/IDEF, BPWin, CASE-аналитик (в России), Silverrun, Designer-2000 и т.д. Некоторые из наиболее распространенных технологий включают в себя:

1. BPMN (Business Process Model and Notation) – это графический язык моделирования бизнес-процессов, который использует стандартные символы и обозначения для представления последовательности шагов, событий, условий и потоков данных в процессе.

2. UML (Unified Modeling Language) – это универсальный язык моделирования, который может использоваться для описания различных видов систем, включая бизнес-процессы. В рамках UML можно использовать диаграммы активности или диаграммы последовательности для моделирования бизнес-процессов.

3. EPC (Event-driven Process Chain) – это метод моделирования бизнес-процессов, основанный на взаимосвязи событий, функций и процессов. Диаграммы EPC используются для представления последовательности шагов процесса и взаимодействий между различными элементами.

4. Flowchart (блок-схема) – это графическое представление бизнес-процессов, использующее стандартные символы и стрелки для отображения последовательности шагов и принятия решений.

Flowchart может быть более простым и интуитивным способом описания процессов.

Каждая из этих технологий имеет свои достоинства и применяется в зависимости от конкретных требований и предпочтений организации. Некоторые инструменты моделирования, такие как Microsoft Visio, ARIS, Bizagi и Signavio, предоставляют наборы средств для создания и визуализации бизнес-процессов с использованием указанных технологий.

В настоящее время на практике чаще других используют несколько методологий. Часть из них основана на государственных стандартах, часть – на корпоративных разработках компаний, часть – выдвинута отдельными авторами. Существующие методологии можно классифицировать по трем категориям:

1. Методологии ведения проекта;

2. Методологии информационного моделирования и анализа бизнес процессов;

3. Методологии использования программных продуктов для моделирования бизнес-процессов в проекте.

В первой категории различают несколько достаточно четко идентифицируемых методологий ведения проектов, связанных с изменением бизнес-процессов, существующих в организации. Например, такие методологии выполнения проектов по внедрению систем автоматизации как Oracle, SAP R/3, BAAN, RUP компании Rational. Следует отметить методологии, предлагаемые к всеобщему использованию в виде международных стандартов, например, МС ИСО 9000:2000. В нем регламентированы требования к системе менеджмента качества и использование этого стандарта в качестве руководства по внедрению процессного подхода требует его квалифицированной интерпретации и конкретизации.

Ко второй группе методологий относят моделирование и анализ бизнес-процессов. Существует несколько базовых способов описания процессов, основанных как на стандартах (IDEF0), так и на общепринятых подходах (DFD). Кроме того, разработан ряд нотаций (методологий) описания процессов, предложенных отдельными компаниями – разработчиками программных продуктов. К их числу относятся

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

методологии ARIS (eEPC – расширенная модель цепочки процессов, управляемых событиями) компании IDS Scheer AG, Германия.

К третьей группе методологий относят использование программных продуктов для создания моделей бизнес-процессов. Современные средства моделирования настолько сложны в применении, что требуют разработки специальных методик их применения в проекте. Знать нотацию и уметь ее эффективно использовать на практике – далеко не одно и то же. Часто для простых проектов бывает целесообразнее использовать стандартный язык рисования блок-схем и простейшие инструменты их создания (редакторы MS Word, Visio и т.д.).

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования

В современном бизнесе все больше организаций осознают важность эффективного управления своими бизнес-процессами. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования становятся неотъемлемыми элементами успешного функционирования компании. В этом разделе мы рассмотрим суть и цель ранжирования бизнес-процессов, а также подробно ознакомимся с разработкой стратегии процессного совершенствования.

Ранжирование бизнес-процессов – это процесс оценки и упорядочивания бизнес-процессов компании по их значимости и влиянию на достижение стратегических целей. Цель ранжирования заключается в выделении ключевых процессов и определении приоритетных направлений для их оптимизации и совершенствования.

Для проведения ранжирования бизнес-процессов можно использовать различные методологии, такие как анализ цепочки добавленной стоимости (Value Chain Analysis), матрица приоритетности задач (Priority Matrix) и др. Основные этапы ранжирования включают:

– Идентификацию бизнес-процессов и их сегментацию.

– Определение критериев ранжирования, таких как стратегическая значимость, клиентская ценность, выгода для компании и т.д.

– Оценку каждого бизнес-процесса по выбранным критериям и присвоение ему рейтинга.

– Упорядочивание бизнес-процессов в соответствии с их рейтингом.

– Анализ результатов ранжирования и принятие решений о дальнейших шагах.

– Разработка стратегии процессного совершенствования

Разработка стратегии процессного совершенствования – это следующий шаг после ранжирования бизнес-процессов. Она направлена на

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

определение конкретных мероприятий и действий, необходимых для улучшения приоритетных бизнес-процессов компании.

Процесс разработки стратегии процессного совершенствования включает следующие этапы:

– Определение целей и ожидаемых результатов совершенствования.

– Выявление причин проблем и узких мест в приоритетных бизнес-процессах.

– Поиск и анализ лучших практик и примеров успешных решений.

– Разработка детального плана по внедрению изменений и механизмов контроля.

– Оценка эффективности внедренных улучшений и корректировка стратегии при необходимости.

Важно понимать, что ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования – это непрерывный процесс, требующий постоянного обновления и улучшения. Бизнес-процессы и внешние условия меняются со временем, поэтому необходимо регулярно пересматривать ранжирование и адаптировать стратегии для достижения желаемых результатов.

Оптимизация бизнес-процессов является ключевым элементом успешной деятельности предприятия. Ранжирование бизнес-процессов и разработка стратегии процессного совершенствования позволяют определить приоритетные направления для улучшения и повышения эффективности процессов. Это незаменимые инструменты в руках руководства и менеджмента, помогающие достичь конкурентного преимущества и повысить уровень удовлетворенности клиентов.

Совершенствование процессов – это процесс улучшения и оптимизации бизнес-процессов в организации, чтобы достичь более эффективной и эффективной работы.

После выявления и идентификации бизнес-процессов оценивается важность бизнес-процессов путем ранжирования.

Ранжирование – это процесс упорядочивания элементов или данных в определенном порядке на основе заданных критериев или правил. Ранжирование может быть применено во многих областях, включая поисковые системы, маркетинг, спорт, научные исследования,

обработку данных и другие, т.е. для любого проекта, подлежащего реинжинирингу.

Существует несколько методов ранжирования, которые могут быть использованы в различных ситуациях. Некоторые из них включают в себя:

Метод парных сравнений: Этот метод предлагает ранжировать элементы путем сравнения каждого элемента с каждым другим и присвоения предпочтительности. На основе этих сравнений можно построить матрицу предпочтений и использовать ее для вычисления ранжирования.

Метод оценки: Этот метод предлагает оценить каждый элемент на основе набора критериев. Критерии могут иметь разную важность, и они могут быть взвешены для получения общей оценки. Затем элементы ранжируются в соответствии с полученными оценками.

Метод ранговых сумм: В этом методе каждый элемент оценивается по каждому критерию, и затем суммируются ранги для каждого элемента. Это позволяет получить общий ранг для каждого элемента и ранжировать их в порядке убывания сумм.

Метод вероятности: Этот метод используется в статистике и машинном обучении. Он основан на вероятностных моделях и статистических методах, которые позволяют оценить вероятность принадлежности элемента к определенному рангу.

Метод порядка: Этот метод основан на применении строгих или частичных порядковых правил для ранжирования элементов. Здесь каждый элемент сравнивается с другими элементами с использованием правил сопоставления, и строится упорядоченный список.

Выбор метода ранжирования зависит от конкретного контекста и требований задачи. Важно выбрать метод, который наилучшим образом соответствует вашим целям и доступным данным. Кроме того, требуется ясно определить критерии и веса, которые используются в ранжировании, чтобы обеспечить объективность и содержательность результатов.

Для этого используется классический подход, согласно которому первым шагом определения важности является определение ключевых факторов успеха предприятия – КФУ. При разработке стратегии, пред-

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

приятие должно формулировать свою миссию, после чего производится ее декомпозиция на стратегические цели. Из всех сформулированных целей выбираются восемь наиболее важных, которые называют критическими факторами успеха.

При разработке ключевых факторов успеха, необходимо соблюдать правило необходимости и достаточности, согласно которому каждый ключевой фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения миссии предприятия, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на вопрос: «Какие ключевые факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс»?

Важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей предприятия, поэтому: чем больше ключевых факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

Установление взаимосвязей между бизнес-процессами и КФУ осуществляется с помощью использования прямого или обратного метода («снизу вверх» или «сверху вниз»).

На следующем этапе осуществляется выбор приоритетных бизнес-процессов.

Для решения этой задачи на практике используют следующие критерии приоритетности:

– важность бизнес-процесса;

– степень проблемности бизнес-процесса;

– возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий – важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей предприятия. Для оптимизации деятельности предприятия в первую очередь необходимо выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение позволит получить наибольший результат.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Второй критерий – степень проблемности. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то необходимость его оптимизации бессмысленна. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема – это разница между целью и текущим состоянием и, соответственно, проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Практика свидетельствует, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит предприятию значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя их этого, степень проблемности. Бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность предприятия и его основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и степени проблемности бизнес-процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению бизнес-процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе.

В процессе изучения предмета исследования и для оценки полученных результатов психолого-педагогического исследования могут использоваться методы оценивания. Оценить значит установить уровень, степень или качество чего-либо. Оценивание играет значительную роль в процессе исследования. Оно задает ориентиры для деятельности и выполняет диагностическую (определение качества), образовательную (приведение теоретических и прикладных результатов исследования в систему), развивающую (внесение корректив в процесс исследования, определение его дальнейшего хода), мотивационную (поощряет, стимулирует исследователя) и информационную (сообщает о ходе и результатах исследования) функции. Чаще всего в исследованиях используются методы экспертных оценок. Кроме того, могут

использоваться самооценка и взаимооценка. Поскольку требования к лицам, проводящим оценку, этапам оценивания и обработки его результатов являются общими для всех методов оценивания, разберем их на примере метода экспертных оценок.

Одним из важнейших инструментов аналитики является факторный анализ. Факторный анализ – это статистический метод, который используется для исследования отношений между набором наблюдаемых переменных. Целью факторного анализа является выявление скрытых факторов или конструктов, которые объясняют вариабельность в наборе исходных переменных. Факторный анализ позволяет сократить размерность данных, выделяя наиболее значимые факторы, и узнать о скрытых общих характеристиках, которые могут влиять на данные переменные.

Процесс факторного анализа включает в себя следующие шаги:

1. Сбор данных: Сначала необходимо собрать данные, включающие исходные переменные, которые могут быть связаны или зависят друг от друга.

2. Матрица корреляций: Строится матрица корреляций, которая показывает степень взаимосвязи между каждой парой переменных. Она используется для оценки структуры зависимостей в данных.

3. Определение количества факторов: Определяется количество факторов или конструктов, которые необходимо извлечь из исходных данных. Это можно сделать, анализируя собственные значения (eigenvalues) матрицы корреляций или с помощью методов, таких как сингулярное разложение или метод главных компонент.

4. Определение факторов: Факторы определяются из исходных данных путем преобразования переменных. При этом стараются максимизировать объясняющую способность факторов и минимизировать потерю информации.

5. Интерпретация факторов: Последний этап факторного анализа включает интерпретацию выделенных факторов и определение их значимости и связи с исходными переменными. Факторы могут быть названы и описаны, их значения могут быть использованы для создания новых скоринговых моделей или классификации объектов.

Факторный анализ широко используется в различных областях, таких как социальные науки, маркетинговые исследования, психология и многое другое. Он позволяет сжать информацию, выявить взаимосвязи и понять скрытые факторы, играющие роль в исследуемых данных.

Еще одним распространенным инструментом анализа на этом этапе выступает причинно-следственная диаграмма – диаграмма Исикавы.

Диаграмма Исикавы – это метод анализа разветвленности (детализации) процесса. Она известна в литературе как диаграмма Исикавы и «рыбий скелет» (так как законченная диаграмма напоминает рыбий скелет).

Причинно-следственная диаграмма – это ключ к решению возникающих проблем. Диаграмма Исикавы, также известная как диаграмма «рыбий скелет» или диаграмма причин и следствий, является инструментом качественного анализа, который помогает идентифицировать и визуализировать причины проблемы или нежелательного события. Эта диаграмма позволяет определить основные факторы, влияющие на возникновение проблемы или достижение желаемого результата.

Диаграмма Исикавы имеет следующую структуру:

1. Голова рыбы: В этой части диаграммы указывается основная проблема, явление или желаемый результат, который требуется рассмотреть или достичь.

2. Позвоночник рыбы: Позвоночник представляет основные категории факторов, которые могут повлиять на проблему или результат. Категории могут быть различными в зависимости от контекста, но обычно они включают пять основных аспектов: люди, процессы, оборудование, материалы и окружающая среда.

3. Ребра рыбы: Ребра представляют конкретные причины или факторы, связанные с каждой из основных категорий. Эти причины могут быть определены с помощью группового обсуждения, исследований или других методов сбора данных.

Диаграмма Исикавы (рис 6.1) облегчает визуальное представление и анализ причин и следствий, позволяя разбить сложную проблему на конкретные факторы и их взаимосвязи. В результате анализа можно определить наиболее существенные или корневые причины проблемы,

что помогает разработать решения или планы действий для ее устранения.

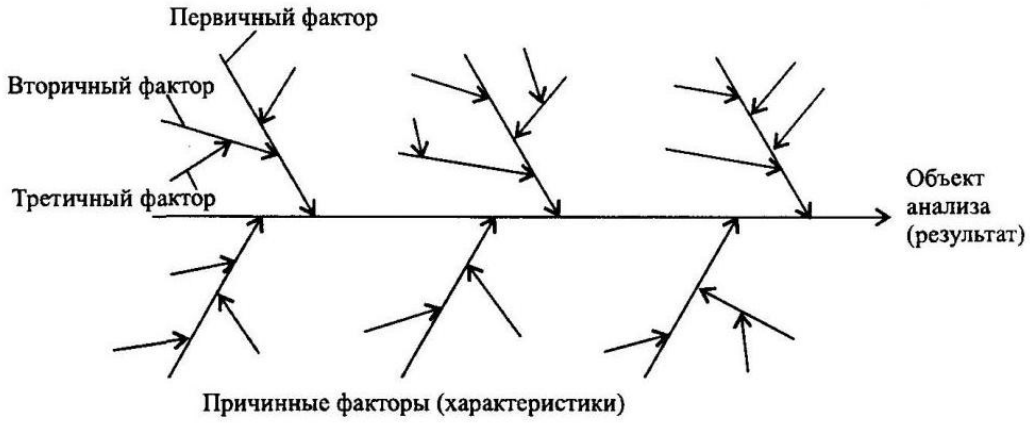

Рисунок 6.1. Диаграмма Исикавы

Общие правила построения Диаграммы Исикавы представлены ниже.

Важным элементом построения диаграммы Исикавы является выбор актуальной и конкретной темы исследования. Диаграмма Исикавы помогает визуализировать и систематизировать причинно-следственные связи между различными факторами, поэтому важно выбрать тему исследования, которая имеет ясные и связанные между собой причинно-следственные связи.

Следующим шагом в построении диаграммы Исикавы является определение основной причины или проблемы, которую необходимо исследовать. Центральный блок диаграммы, так называемая "голова рыбы", представляет собой основную причину или проблему, от которой ветвятся все остальные факторы. Это позволяет сосредоточить внимание на основной цели исследования.

Затем необходимо определить основные факторы, которые влияют на причину или проблему. В качестве факторов могут выступать различные аспекты, такие как люди, процессы, оборудование, материалы и т. д. При определении факторов важно учесть их взаимосвязь друг с другом и с причиной/проблемой.

После определения факторов, следующим шагом является классификация этих факторов и их разделение на соответствующие категории. Обычно для этого используется основа диаграммы Исикавы – это

пять категорий: люди, процессы, оборудование, материалы и среда. Однако, в зависимости от темы исследования, можно использовать и другие категории или создать их собственные.

После этого необходимо построить линии связи между факторами и причиной/проблемой. Это позволяет иллюстрировать их причинно-следственные связи и представить более полную картину. Линии связи могут быть прямыми или пунктирными, в зависимости от силы и надежности связи между факторами и причиной/проблемой.

И наконец, важно дать название каждой из ветвей, чтобы ясно указать связь с причиной или проблемой. Это помогает визуализировать и организовать информацию на диаграмме, а также облегчает понимание и анализ данных.

Общие правила построения диаграммы Исикавы включают в себя определение актуальной темы исследования, выбор основной причины/проблемы, определение факторов, классификацию факторов по категориям, построение линий связи и названия ветвей. Важно помнить, что диаграмма Исикавы представляет собой инструмент визуализации причинно-следственных связей и может быть эффективным способом систематизировать и анализировать информацию.

7. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

В современном мире бизнес-процессы становятся ключевым фактором успеха компаний. От того, насколько грамотно организованы и оптимизированы бизнес-процессы, зависит конкурентоспособность и эффективность предприятий. В этом и есть суть методов анализа и оптимизации бизнес-процессов.

Что стоит подразумевать под термином «бизнес-процесс»? Это последовательность действий, выполняемых для достижения определенной цели в рамках организации. Анализ и оптимизация бизнес-процессов направлены на улучшение эффективности выполнения этих действий и достижение лучших результатов.

Рассмотрим некоторые из методов анализа и оптимизации бизнес-процессов:

Построение карты процессов: это графическое представление последовательности действий, ролей и ресурсов, связанных с конкретным бизнес-процессом. Карта процессов позволяет лучше понять, как работает процесс, выявить узкие места и неэффективные операции.

Идентификация и анализ потоков информации: в современном бизнесе информация является жизненно важным ресурсом. Анализ потоков информации позволяет определить, как информация передается, обрабатывается и использована в рамках бизнес-процессов. Это помогает выявить возможности для оптимизации и автоматизации процессов.

Использование технологий автоматизации: автоматизация бизнес-процессов с помощью специализированных программ и систем позволяет ускорить выполнение операций, устранить рутинные задачи и улучшить точность. Такие технологии, как BPM (Business Process Management), RPA (Robotic Process Automation) и ERP (Enterprise Resource Planning), способствуют повышению эффективности и продуктивности.

Методы измерения производительности: без измерений невозможно определить, насколько успешно функционируют бизнес-процессы. Методы измерения производительности позволяют установить ключевые показатели (KPI) и метрики для оценки эффективности процессов. Это может быть время выполнения, количество ошибок, уровень удовлетворенности клиентов и т.д.

Контроль и непрерывное совершенствование: анализ и оптимизация бизнес-процессов должны стать постоянной практикой. После внедрения улучшений необходимо следить за их эффектами и проводить регулярные проверки процессов с целью выявления новых возможностей для оптимизации.

Однако важно понимать, что методы анализа и оптимизации бизнес-процессов не являются универсальными решениями. Каждая организация имеет свои особенности, поэтому подход к анализу и оптимизации процессов может различаться.

В целом, использование методов анализа и оптимизации бизнес-процессов предоставляет возможность организациям повысить эффективность своей деятельности, сократить издержки и улучшить уровень обслуживания клиентов. Выявление и устранение неэффективности в процессах способствует росту конкурентоспособности и достижению более высоких результатов.

Поэтому рекомендуется применять соответствующие методы и постоянно совершенствовать бизнес-процессы, чтобы оставаться на шаг впереди в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Таким образом, анализ и оптимизация бизнес-процессов – это настоящее искусство, которое помогает преобразовать организацию и достичь величайших успехов.

После определения приоритетных бизнес-процессов нужно приступить к их детальному описанию, анализу и оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что перед проведением детального описания бизнес-процессов необходимо сформулировать основные цели и критерии их оптимизации. На данном этапе это возможно сделать, используя результаты экспресс-диагностики деятельности компании, проведенной при определении степени проблемности бизнес-процессов.

Первоочередное планирование целей и критериев оптимизации необходимо для повышения эффективности проекта по улучшению процессов. У любого проекта на начальной стадии должна быть четко сформулированная и реальная цель.

Многие компании, реализующие проекты по улучшению бизнес-процессов, допускают типичную ошибку: они начинают бесцельно описывать бизнес-процессы в надежде, на что после разработки детальных процессных схем будут обнаружены проблемы, сформулированы пути их решения и соответственно цели и критерии оптимизации. Практика реализации подобных проектов показала, что данный подход неэффективен, так как бесцельное описание бизнес-процессов часто не дает никаких результатов и отнимает много времени и сил, что приводит в дальнейшем к отказу от проведения подобных работ.

Более того, не сформулировав изначально цели и критерии оптимизации процесса, невозможно выбрать нужный подход и методологию описания, а также инструмент анализа и улучшения. При этом нельзя построить компактную схему бизнес-процесса, дающую ответы на нужные вопросы.

Базовые показатели, цели и критерии оптимизации бизнес-процессов

Итак, перед проведением описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов нужно сформулировать цели и критерии их оптимизации. Цели и критерии оптимизации бизнес-процессов базируются на ключевых показателях процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации.

В нашей монографии эти показатели сгруппированы и представлены в виде пяти групп:

– показатели Результативности бизнес-процесса – R$

– показатели Стоимости бизнес-процесса – C$

– показатели Времени бизнес-процесса – t

– показатели Качества бизнес-процесса – Q

– показатели Фрагментации бизнес-процесса – FRAG

Любая компания состоит из множества бизнес-процессов: начиная от стратегического и финансового управления до детального планирования производственных процессов и управления качеством производимых товаров/услуг.

В каждой компании своя степень формализации процессов.

Для реализации и отслеживания финансовых и не финансовых показателей достижения стратегических целей обычно используют систему сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC), которая в свою очередь использует набор показателей KPI для измерения результатов деятельности и степени достижения поставленных целей.

Согласно стандарту системы менеджмента качества (ISO 9000:2008. Quality management systems. Fundamentals and vocabulary)**:**

KPI (Key performance indicators) **–** это ключевые показатели эффективности и результативности, при этом эффективность определяется как соотношение затраченных ресурсов и достигнутых результатов, а результативность как степень достижения запланированных результатов.

Ключевые показатели производительности (KPI) – это метрики или показатели, используемые организациями для измерения производительности и достижения своих целей. KPI используются для оценки результатов и уровня эффективности работы, а также для отслеживания прогресса в достижении заранее определенных целей.

KPI могут быть уникальными для каждой организации или отрасли и зависят от ее стратегических целей и бизнес-процессов. Они могут включать финансовые показатели, такие как выручка, прибыльность, рентабельность, а также операционные показатели, связанные с производительностью, качеством, временем выполнения, удовлетворенностью клиентов и другими аспектами работы организации.

Важно выбрать качественные и релевантные КПЭ, которые отражают стратегические приоритеты и бизнес-цели организации. Они должны быть измеряемыми, конкретными, достижимыми, связанными с результатами и временно ограниченными. Регулярный мониторинг КПЭ позволяет организации оценивать свою производительность, идентифицировать области для улучшения и принимать информированные управленческие решения.

Система KPI применима в любой сфере деятельности и ориентирована на руководство компании для отслеживания эффективности и результативности деятельности.

Внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности) в компании позволит значительно улучшить процессы и достижение

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

целей организации. Ключевые показатели эффективности являются инструментом измерения и оценки результативности работы компании, подразделений и сотрудников.

При внедрении системы KPI следует учитывать несколько важных шагов. Во-первых, необходимо определить цели и задачи компании, которые должны быть измеряемыми и достижимыми. Цели могут быть связаны с увеличением продуктивности, снижением затрат, повышением качества продукции или услуг, улучшением уровня клиентского сервиса и другими аспектами работы организации.

Затем необходимо выбрать и разработать ключевые показатели эффективности, которые будут отражать прогресс в достижении поставленных целей. KPI могут быть связаны с финансовыми показателями, процессами производства, уровнем клиентской удовлетворенности, качеством работы сотрудников, сроками выполнения задач и другими аспектами деятельности компании.

Важно также определить критерии и способы измерения каждого показателя эффективности. Система KPI должна быть прозрачной, понятной и адаптированной к конкретным условиям компании. Для этого могут быть использованы различные инструменты и методы измерения, такие как отчеты, анкеты удовлетворенности клиентов, анализ финансовых показателей и т. д.

После этого необходимо регулярно отслеживать и анализировать результаты измерений показателей эффективности. Это позволит своевременно выявлять проблемные области или достижения, а также корректировать стратегию и принимать информированные решения для достижения поставленных целей. Важно предусмотреть регулярное сбор и анализ данных, чтобы измерения KPI были актуальными и достоверными.

Наконец, система KPI должна быть динамичной и гибкой. В процессе работы компания может столкнуться с изменениями внешней среды или внутренними факторами, что может повлиять на достижение поставленных целей. В таких случаях следует адаптировать систему KPI, пересматривать показатели эффективности и вносить корректировки в стратегию.

Внедрение системы KPI в компании позволит улучшить контроль и управление результативностью работы, повысить мотивацию

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

сотрудников, оптимизировать ресурсы и достичь поставленных целей более эффективно. Такие системы успешно применяются во многих компаниях по всему миру, исключить их внедрение нерационально.

Ключевые показатели принято разделять на запаздывающие и опережающие.

– Запаздывающие показатели = результирующие. Используются для мониторинга результатов деятельности и достижения поставленных целей по окончании отчетного периода. Именно они задают стратегическое направление деятельности, то, чего компания хочет добиться по окончании отчетного периода.

– Опережающие показатели = оперативные. Опережающие используются для мониторинга оперативной деятельности сотрудников для дальнейшего достижения Запаздывающих показателей, т.е. показателей по достижению поставленных целей по окончании отчетного периода.

Показатели могут разрабатываться в привязке к целям организации, к целям подразделений, к бизнес-процессам, к функциям и зонам ответственности сотрудников в соответствии с их должностными инструкциями.

Для компаний, работающих по различным бизнес-направлениям, по каждому бизнес- направлению разрабатывается своя группа KPI показателей. Например, таким образом можно отслеживать деятельность филиалов и соответствие их целям компании в целом.

При разработке любого показателя необходимо фиксировать ответственное лицо, отвечающее за реализацию данного показателя. Если показатель в целом по компании, ответственным лицом может быть назначен генеральный директор, который в свою очередь распишет более детальные цели и задачи для своих подчиненных сотрудников. Аналогично по целям подразделений.

Основные требования к показателям:

– Показатели должны стимулировать работу сотрудника

– Показатели должны быть четко определены и измеримы

– Показатели должны быть реальны и достижимы

– Показатели должны быть распределены в соответствии с зонами ответственности сотрудников

При разработке KPI рекомендуется использовать не более 10 ключевых показателей, что позволит исключить перегрузки руководства по планированию и отслеживанию показателей. Для мотивации сотрудников принято использовать 3-5 показателей KPI.

Разработка системы показателей KPI (рис. 7.1) осуществляется комплексно для всей компании в целом и состоит из этапов:

– Инициация проекта

– Разработка методологии

– Разработка системы KPI

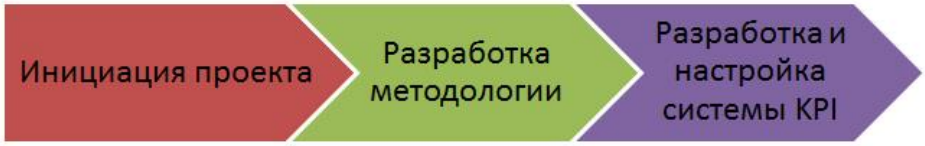

Рисунок 7.1. Процесс разработки системы показателей

Любой проект начинается с инициации: предварительного обследования, оценки целесообразности, согласования и утверждения проекта, формирования ответственных лиц и комплектования проектной команды.

Для разработки KPI необходимо разработать методологию, обеспечивающую соответствие KPI целям компании и организационной структуре.

При разработке методологии осуществляется:

– Формализация и оптимизация организационной структуры

– Определение перечня должностей, для которых будет использоваться система KPI

– Определение ключевых показателей KPI, порядка их расчета и весов с учетом стратегических целей компании и утвержденной мотивационной модели

– Определение форм отчетности

– Формирования регламента планирования, исполнения и контроля KPI

– Разработка, согласование и утверждение мотивационной модели для выбранных должностей с учетом KPI

Результатом этого этапа будет проработанная методология с разработанными показателями KPI и регламентирующими документами.

Для мониторинга и контроля деятельности компании необходимо создание единой информационной системы.

Основные этапы разработки, настройки и внедрения системы KPI:

– Написание технического задания

– Разработка и настройка системы

– Тестирование системы

– Обучение пользователей

– Ввод системы KPI в эксплуатацию

Результатом этапа будет формирование единой системы KPI, обеспечивающей единое хранилище управленческих показателей, сбор и анализ KPI по компании.

В зависимости от целей компании, при разработке KPI показателей используют различные подходы, но можно выделить общий принцип разработки показателей: вначале определяем бизнес цель, а потом уже формируем показатели.

Таблица 7.1 Пример KPI сотрудника отдела продаж

Показатель	Расчет	Комментарий
Плановый объем продаж на текущий месяц	Фактический объем продаж прошлого месяца + 0,1 (10%) * Фактический объем продаж прошлого месяца	Используется также для того, чтобы сотрудник видел фактическое целевое значение выполнении плана продаж на период
Фактический объем продаж по результатам отчетного месяца	Вычисляется либо вручную, либо автоматически	
Коэффициент % увеличения объема продаж (ежемесячно)	(Фактический объем продаж по результатам отчетного месяца * 100% / Плановый объем продаж на текущий месяц) – 100 %	Получаем фактический коэффициент % увеличения/уменьшения объема продаж
Ежемесячная оценка выполнения плана продаж	Если Коэффициент % увеличения объема продаж > либо = 10%	Цель выполняется в соответствии с нормативом, сотруднику начисляется премия
	Если Коэффициент % увеличения объема продаж < 10%	Цель не выполняется. Необходимо выяснять и устранять причины не выполнения плана.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

В качестве примера рассмотрим цель компании ежемесячно увеличить объем продаж на 10%. Таким образом, сразу формируются показатели для Сотрудника отдела продаж табл. 7.1.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

1. KPI результата – сколько и какой результат произвели;

2. KPI затрат – сколько ресурсов было затрачено;

3. KPI функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);

4. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;

5. KPI эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

1. Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;

2. Каждый показатель должен быть измерим;

3. Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

8. Роль и значение регламентирующих документов

В современном мире эффективное функционирование организаций становится все более сложной задачей. Однако регламентирующие документы играют огромную роль в обеспечении порядка и эффективной работы. Эти документы являются основой для правильной организации деятельности, определяют рамки действий, устанавливают процедуры и стандарты, а также помогают минимизировать риски и конфликты.

Регламентирующие документы могут включать в себя такие документы, как положения, уставы, регламенты, правила, стандарты и процедуры, которые устанавливаются организацией или регулирующими органами. Эти документы разрабатываются с учетом особенностей конкретной организации и ее деятельности, а также соответствуют требованиям законодательства и нормативных актов.

Одним из ключевых аспектов регламентирующих документов является обеспечение стабильности и непрерывности работы организации. Они создают четкие правила и процедуры, которыми должны руководствоваться сотрудники, что способствует согласованности действий и повышает производительность. Благодаря регламентирующим документам сотрудники могут быстро и эффективно выполнять свои задачи, избегая путаницы или неопределенности.

Кроме того, регламентирующие документы также помогают обеспечить соблюдение правил и стандартов, а также минимизировать риски и предотвращать нарушения. Они могут включать в себя положения о безопасности, этические нормы, правила конфиденциальности и др. Благодаря этим документам организация может не только снизить возможность возникновения проблем, но и более эффективно реагировать на них, если они все же возникнут.

Регламентирующие документы также играют важную роль при взаимодействии организации с внешней средой, такой как клиенты, партнеры, регулирующие органы и т.д. Они могут содержать правила

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

поведения и коммуникации, а также процедуры взаимодействия, что способствует установлению доверительных отношений и взаимопониманию с другими сторонами.

В современном быстро меняющемся бизнес-окружении регламентирующие документы являются неотъемлемой частью успешной организации. Они обеспечивают стабильность, эффективность и безопасность, а также помогают организации адаптироваться к изменениям и достигать поставленных целей. Правильно разработанные и внедренные регламентирующие документы являются фундаментом, на котором строится успешное будущее организации. Регламентирующие документы играют важную роль в организации и регулируют ее деятельность. Они устанавливают правила, стандарты и процедуры, которые должны соблюдаться в организации для обеспечения эффективной и безопасной работы. Регламентирующие документы могут быть различного вида, включая следующие:

1. Устав или учредительные документы: Это основной документ, который определяет юридическое положение организации и ее цели и задачи. Устав часто содержит положения о правах и обязанностях участников, органов управления и другие организационные аспекты.

2. Политики: Политики представляют собой установленные правила и нормы, которые руководствуют деятельностью организации. Они могут касаться различных областей, таких как безопасность, конфиденциальность, этика, качество, управление персоналом и другие.

3. Процедуры: Процедуры описывают последовательность действий, которые должны быть выполнены для выполнения определенной задачи или достижения конкретной цели. Они стандартизируют рабочие процессы и обеспечивают единообразие и согласованность выполнения задач.

4. Инструкции: Инструкции детализируют специфические шаги и действия, которые необходимо выполнить для выполнения конкретной задачи или работы. Они обычно являются дополнением к процедурам и содержат конкретные указания и рекомендации.

5. Стандарты: Стандарты определяют требования, которым должны соответствовать продукты, услуги или процессы. Они обеспечивают единообразие и качество и могут быть внутренними (установленными организацией) или внешними (например, стандарты ISO).

Регламентирующие документы играют важную роль в обеспечении соответствия нормативным требованиям, соблюдении политик и процедур, обеспечении качества и безопасности работы. Они помогают снизить риски, упростить и стандартизировать процессы и повысить эффективность деятельности организации. Кроме того, регламентирующие документы служат основой для обучения сотрудников, оценки производительности и внутреннего аудита.

Стандарты организации являются установленными нормами и критериями, которым должны соответствовать продукты, услуги или процессы, выполняемые в организации. Они устанавливают требования, которые призваны обеспечить качество, безопасность, эффективность и согласованность деятельности организации. Ниже приведены некоторые примеры стандартов организации:

1. Стандарты качества: Например, сертификация по международному стандарту ISO 9001, который устанавливает требования к системе менеджмента качества. Этот стандарт определяет процессы, которые организация должна внедрить для обеспечения постоянного улучшения качества продуктов, услуг и процессов.

2. Стандарты безопасности: Например, стандарты по охране труда, которые определяют требования и рекомендации по обеспечению безопасности и здоровья работников. Также существуют стандарты информационной безопасности, например, стандарт ISO/IEC 27001, который устанавливает требования к системе управления информационной безопасностью.

3. Стандарты экологической устойчивости: Например, сертификация по стандарту ISO 14001, который устанавливает требования к системе управления окружающей средой. Этот стандарт помогает предприятию измерять и уменьшать свой негативный экологический след, а также обеспечивать соответствие требованиям законодательства и нормативов.

4. Стандарты процессов и методологий: Например, CMMI (Capability Maturity Model Integration), который определяет модель процессов разработки и улучшения программного обеспечения. CMMI помогает организациям разрабатывать и внедрять процессы, которые обеспечивают предсказуемость, качество и эффективность в разработке ПО.

5. Стандарты специфической отрасли: Некоторые отрасли имеют свои собственные стандарты, которым должны соответствовать организации, чтобы работать в данной области. Например, в медицинской сфере существуют стандарты, такие как ISO 13485 (стандарт системы менеджмента качества для медицинских изделий) и HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act), регламентирующий обработку медицинской информации.

Это лишь некоторые примеры стандартов организации. Различные организации могут иметь свои собственные стандарты, а также могут быть подвержены требованиям отраслевых стандартов или нормативного законодательства.

Проектирование организации осуществляется по следующим 11 этапам.

1. Определяются цели и результаты деятельности – представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

2. Определяются связи с внешней средой – выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

3. Разделяются процессы – по стадиям, по уровням иерархии.

4. Группируются функции. Между разделенными процессами

устанавливается общее – основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки.

При этом возможны две стратегии: 1) группировка работ вокруг ресурсов и 2) вокруг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 8.1).

Ситуация 1 – группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организация, то есть по типу ресурса, которым обладает клиент. Таким образом, специфика деятельности самой организации становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, адаптивных организационных структур (например, региональное объединение продавцов).

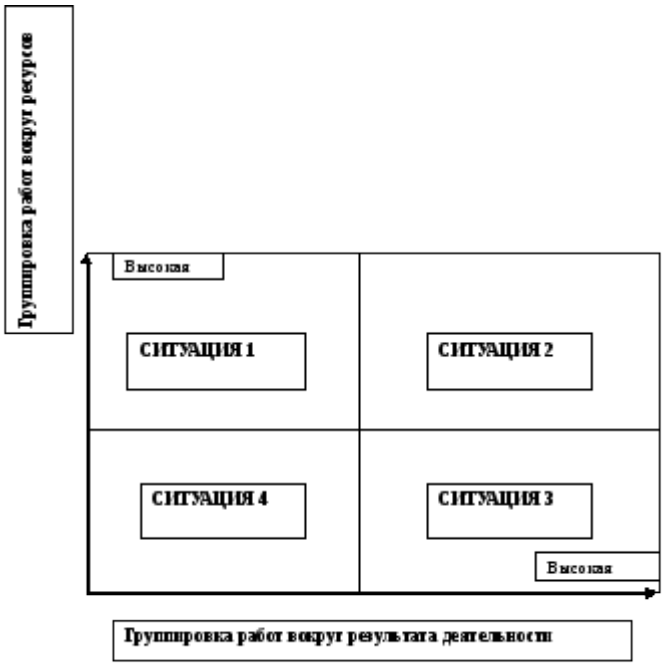

Рисунок 8.1. Вариант группировки функций

Ситуация 2- в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой организации и созданию особо жестких (линейных) организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армия, производственные объединения).

Ситуация 3- большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление функциональных связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

Ситуация 4- в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура -проектная или матричная.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Определяются внутренние связи. Например, вертикальные – горизонтальные, формальные – неформальные, функциональные, подчиненности.

6. Определяется масштаб управляемости и контроля (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

7. Определяются иерархии организации и ее звенности (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационной структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

8. Распределяются права и ответственность. Определяются принципы руководства. Возможны 2 основных подхода:

– принцип единства распределения прав и ответственности (единоначалие);

– принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

9. Определяются уровни централизации и децентрализации, т.е. количество решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

10. Выбирается стратегический принцип функционирования – что организации будет более важно: дифференциация – выделение частей (элементов) в ответ на спрос внешней среды, интеграция – повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации. Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная, сразу же начинает «стареть», терять свой потенциал адекватности трем основным условиям:

– содержанию деятельности – деятельность развивается, изменяются технологии;

– особенностям персонала – приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т.д.;

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– внешней среде – она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно – появляются новые нормы, законы, образования, меняется рынок и т. д.

Поэтому процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать постоянным.

Таким образом, необходим еще один этап – Проводятся изменения, способствующие сохранению организацией занятых позиций.

Документ, который принят международным договором России, ратифицированным в порядке, установленном законодательством РФ или федеральным законом или указом Президента РФ, или постановлением Правительства РФ, и устанавливает обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования (продукции, в том числе зданиям, строениям и сооружениям, процессам производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации).

Документ, определяющий порядок функционирования системы с учетом совокупности факторов, связанных причинно-следственными связями. Отображает модель системы и является источником информации для ее анализа. Выступает в качестве нормативно-методической документации и служит средством ориентации исполнителей в организационной системе, обеспечивает функционирование исполнителей во взаимосвязанной и взаимодействующей системной среде

Определяет назначение, организацию и внешние связи исследуемой системы в целом. В него включаются главные характеристики организационной системы:

– целевое назначение;

– конечные результаты;

– функциональные обязанности;

– состав;

– организационная структура;

– целевое назначение структурных элементов;

– внешние связи

Включает характеристики, состав элементов и порядок работы целевых систем. В нем определяются;

– целевое назначение системы;

– конечный результат;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

– функциональные обязанности;

– организационная структура;

– внешние связи;

– целевые назначения структурных элементов (исполнителей);

– программные регламенты

В зависимости от широты и глубины регламентации компании на практике разрабатывается от нескольких десятков до нескольких сотен регламентирующих документов. Они делятся на две группы: процессные регламенты, регламентирующие бизнес-процессы компании и структурные регламенты, формализующие ее организационную структуру.

Для упорядочивания данного набора документов каждую из двух групп документов можно поделить на три подгруппы, которые используются для регламентации различных уровней предприятия: верхнего, среднего и нижнего. В результате такой структуризации получается шесть групп регламентов (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Группы регламентов

Уровень	Процессные регламенты	Структурные регламенты
Верхний	Положение о системе процессов компании	Положение об организационной структуре компании
Средний	Положения о бизнес-процессах	Положения о структурных подразделениях
Нижний	Регламенты и технологические карты процессов нижнего уровня	Должностные инструкции и описания работ персонала

Шесть групп регламентов взаимосвязаны и при построении системы регламентации эти взаимосвязи необходимо указать. Например, для группы процессных регламентов положение о системе процессов является документом верхнего уровня. Оно детализируется и ссылается на более детальные регламенты – положения о процессах. В свою очередь положения о процессах ссылаются на более детальные регламенты процессов и технологические карты.

По такой же схеме взаимосвязаны структурные регламенты. Положение об организационной структуре компании является регламентом верхнего уровня. Оно детализируется и ссылается на положения о

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

структурных подразделениях, которые его конкретизируют. Далее положения о подразделениях ссылаются на должностные инструкции и описания работы персонала, которые содержат детальную информацию о процессах, выполняемых должностями. Таким образом, получаются иерархические деревья процессных и структурных регламентов (рис. 8.2).

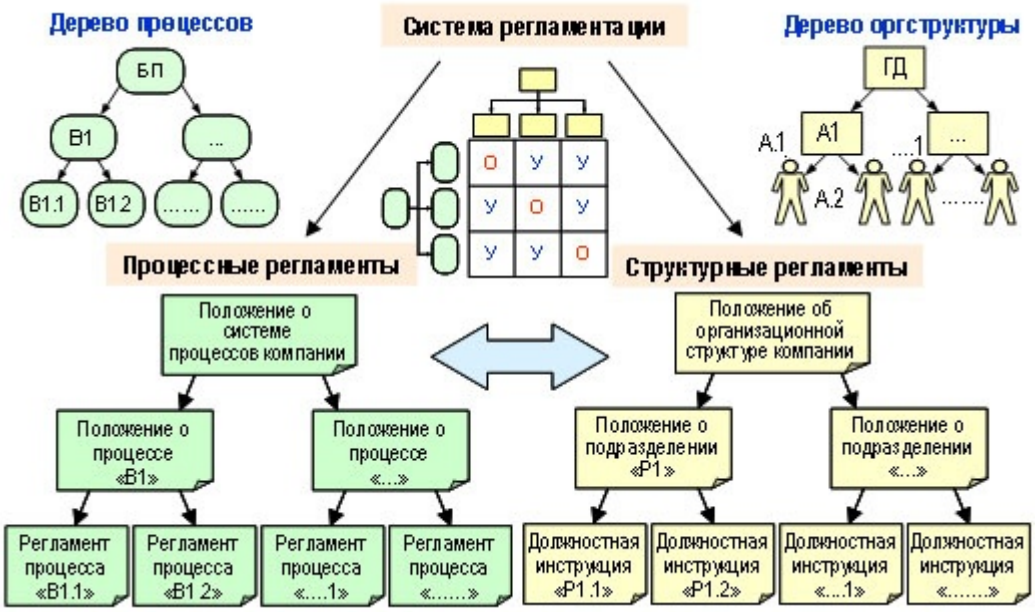

Рис. 8.2. Иерархические деревья процессных и структурных регламентов

Одно из важных правил регламентации деятельности предприятия гласит, что иерархическое дерево процессных регламентов должно быть отражением дерева бизнес-процессов, а иерархическое дерево структурных регламентов – отражением дерева оргструктуры предприятия.

При разработке процессных и структурных регламентов документы нижнего уровня также должны ссылаться на документы более верхнего уровня, которые они детализируют. Вставка в регламентирующие документы таких перекрестных ссылок повысит удобство их использования.

Второе правило, которое нужно использовать при разработке системы регламентации: первыми разрабатываются процессные регламенты, и только потом на их основе формируются структурные документы. Это диктуется классикой проектирования организации,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

согласно которой бизнес-процессы первичнее оргструктуры и определяют ее состав.

Использование этих правил позволит добиться того, что структурные и процессные регламенты не будут противоречить друг другу, будут четко прописаны, структурированы и удобны в использовании. Это в свою очередь приведет к повышению эффективности системы регламентации в целом.

На практике очень часто совершается ряд ошибок при создании регламентирующих документов. Выделим наиболее типичные.

Документы сложно читать (многословие, недостаточная четкость, нелогичность изложения).

Пропуски и противоречия между документами (чаще всего это – следствие разработки регламентов «на ходу» одним сотрудником, без учета уже составленных другими сотрудниками регламентов). При возникновении в будущем необходимости изменить разработанные этим сотрудником документы кроме него это работу сделать никто не сможет, так как взаимосвязи между различными частями регламентов остались у этого сотрудника в голове.

Разноуровневость (например, в компании под регламентом процедур может пониматься регламент процесса, функции и процедуры).

Нет рычагов для контроля по предложенным регламентирующим документам (не описаны ответственные, а также штрафы за невыполнение регламентов).

Отсутствие единой структуры (существует часть структурных регламентов и часть – процессных).

В результате регламенты будут не стыковаться, противоречить друг другу, а также останутся пропущенными незарегламентированные участки деятельности организации. Как следствие, документы не используются сотрудниками и не исполняются.

Правильная технология разработки регламентов основана на применении технологий бизнес-инжиниринга, которые по праву называют решением XXI века. Согласно технологиям бизнес-инжиниринга, перед разработкой регламентов нужно построить следующие бизнес-модели: модель бизнес-процессов, модель организационной структуры, модель распределения ответственности. После этого разработанные бизнес-модели рассматриваются и согласуются различными

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

участниками деятельности, которую нужно регламентировать. Корректировки, возникшие при согласовании, оперативно вносятся в бизнес-модели. И только потом, на основе разработанных бизнес- моделей, формируются процессные и структурные регламентирующие документы.

После того как модели бизнес-процессов будут утверждены, оргструктура – разработана и утверждена, разработана матрица ответственности, можно приступать к созданию регламентирующих документов (рис. 8.3).



Рис. 8.3 Процесс создания регламентирующих документов

Для этого необходимо

– Задать уровни регламентации процессов (это процессы верхнего уровня, среднего или это уже уровень функций и процедур).

– Определить структуру документа для каждого уровня.

Зафиксировать требования к стилю регламентации.

Нумерация в регламенте обычно ставится следующим образом:

– каждый абзац пронумерован;

– нумерация сквозная и многоуровневая;

– уровней вложенности – 4:

– на первом уровне – заголовок раздела,

– на втором – заголовок подраздела,

– на третьем – текст пункта,

– на четвертом – текст перечня (если необходимо).

Существуют также рекомендации к языку изложения:

– прямой порядок слов (Кто, Что, Когда, Как);

– простые короткие предложения;

– однозначность (неоднозначные термины либо не используются, либо переформулируются);

– простая и понятная терминология.

При регламентации бизнес-процесса в рамках внедрения процессного подхода обязательно следует учитывать основные элементы бизнес-процесса, то есть в регламенте должны быть отражены следующие моменты (рис. 8.4):

– деятельность по управлению процессом, в т.ч. владелец процесса и его полномочия, технология управления процессом (как минимум – планирование и отчетность), система показателей для управления процессом;

– входы процесса, в том числе требования к входам; события, инициирующие начало процесса;

– выходы процесса, в том числе требования к выходам (результатам); события, завершающие процесс;

– деятельность по преобразованию входов в выходы (технология выполнения процесса), т.е. ответственность персонала и выполняемые операции (структура и взаимосвязь операций);

– ресурсы, необходимые для выполнения процесса (персонал, инфраструктура, оборудование, информация, прочее).



Рис. 8.4. Модель описания бизнес-процесса

Что нужно описывать в регламентах процессов верхнего уровня (т.е. для крупных, масштабных процессов)? При регламентации бизнес-процессов верхнего уровня описывается деятельность руководителей по управлению процессом:

– Ответственность и полномочия руководителей;

– Технология управления бизнес-процессом (планирование, организация, контроль, мотивация, принятие решений по процессу);

– Систему показателей, используемых для управления процессом и отчетности перед вышестоящим руководством.

Управление невозможно без системы показателей, по которой мы оцениваем процессы. Для управления процессами не обязательно детально описывать технологии их выполнения. Технология выполнения бизнес-процесса верхнего уровня показывается в виде крупных блоков деятельности. Основная задача в данном случае состоит в том, чтобы отобразить структуру подпроцессов и распределение ответственности за них между руководителями более низкого уровня.

Регламентирующие документы (РД) – официальные внутренние документы организации многократного применения, регулирующие ее деятельность в различных сферах. Локальные нормативные акты (ЛНА) – особая категория регламентирующих документов, содержащих нормы трудового права, регулирующих трудовые отношения и условия труда, характеризующих систему управления трудом в целом, для всех работников организации без исключения. В зависимости от содержания, к категории ЛНА может быть отнесен любой документ за исключением документов нижнего уровня (Методики, Инструкции). Примечание: Документы однократного применения, а также документы, имеющие в качестве адресата одного работника или группу работников, не являются регламентирующим, в т.ч. ЛНА, даже если они содержат нормы трудового права. Например, Приказы о приеме на работу, увольнении, переводе, премировании, наложении взыскания не являются РД и ЛНА. Такие документы относятся к категории Правоприменительных актов. Владелец регламента (регламентирующего документа) – должностное лицо организации или подразделения, в зоне ответственности которого находится контроль соблюдения данного регламента.

В зависимости от объекта регламентации регламентирующие документы могут быть трех типов:

1. Организационные документы – регламентируют организационную структуру и систему управления организацией;

2. Нормативно-методические документы – регламентируют работу, процессы, действия;

3. Планово-учетные документы – регламентируют учетную политику, управляют материальными и финансовыми потоками.

В зависимости от смыслового содержания и уровня подчиненности, РД делятся на 7 видов:

1. Правила – документ 1-го уровня, определяющий логику действий и поведения работников в организации;

2. Положение – документ 2-го уровня, определяющий место объекта в организационной и/или функциональной структуре в соответствии с Правилами, либо не противоречащий им;

3. Должностная инструкция – документ 3-го уровня, определяющий место должности в организационной и функциональной структуре в соответствии с Положением о подразделении.

4. Регламент – документ 3-го уровня, описывающий один процесс, распределяющий роли, устанавливающий последовательность действий, их содержание и сроки в соответствии с Положениями и Правилами, либо не противоречащий им;

5. Порядок – документ 3-го уровня, определяющий последовательность выполнения действий внутри одного процесса;

6. Методика – документ 3-го уровня, определяющий технологию выполнения действий, функций в соответствии с установленными Правилами, либо не противоречащий им, внутри одного рабочего процесса или функции;

7. Рабочая инструкция – документ 4-го уровня – пооперационное руководство какими-либо действиями.

Как итог, регламентирующие документы являются неотъемлемой частью работы любой организации. Они играют важную роль в установлении порядка, определении правил и процедур, а также обеспечивают эффективное функционирование и развитие организации. В данной разделе мы рассмотрели роль и значение регламентирующих документов в организации.

Регламентирующие документы, такие как положения, инструкции, правила и процедуры, представляют собой набор правил и руководств, которые устанавливаются организацией для регулирования ее деятельности. Они определяют основные принципы работы, стандарты качества, ответственность сотрудников, а также порядок выполнения задач и процессов.

Одной из главных ролей регламентирующих документов является обеспечение единого подхода к работе внутри организации. Они создают основу для согласованного и структурированного выполнения задач и процессов. Благодаря этому, сотрудники имеют ясное представление о том, что от них ожидается, и каким образом следует выполнять свои обязанности. Это способствует повышению эффективности работы, снижению риска ошибок и повышению качества предоставляемых услуг или производимой продукции.

Кроме того, регламентирующие документы являются важным инструментом для обеспечения соблюдения требований законодательства и нормативных актов. Они содержат положения, которые учитывают действующие нормы и правила, регулирующие определенную сферу деятельности организации. Таким образом, они помогают предотвратить нарушения и снизить возможные риски для организации.

Регламентирующие документы также способствуют установлению порядка и организации работы внутри организации. Они определяют правила взаимодействия между сотрудниками, процедуры принятия решений, порядок контроля и отчетности. Благодаря этому, они способствуют снижению хаоса и неопределенности, а также обеспечивают более эффективное управление и координацию деятельностью организации.

Не менее важным аспектом регламентирующих документов является их роль в обеспечении стабильности и непрерывности работы организации. Они служат основой для обучения новых сотрудников, а также для поддержания единого стандарта работы в случае перестановок или отсутствия ключевых сотрудников. Это позволяет сохранять непрерывность процессов и минимизировать потери времени и ресурсов.

Таким образом, регламентирующие документы играют важную роль в организации, определяя порядок работы, правила и процедуры. Они обеспечивают единый подход к работе, помогают соблюдать требования законодательства, устанавливают порядок и организацию работы, а также обеспечивают стабильность и непрерывность деятельности организации. Поэтому разработка и поддержание регламентирующих документов является необходимым элементом успешного функционирования любой организации.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

9. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов

Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов является важным шагом для повышения эффективности и конкурентоспособности организации. В данном разделе мы рассмотрим основные аспекты организации такого проекта и его значение для бизнеса.

Оптимизация бизнес-процессов – это процесс анализа, пересмотра и улучшения существующих процессов с целью достижения более высокой эффективности, снижения издержек, повышения качества продукции или услуг и улучшения удовлетворенности клиентов. Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов включает в себя несколько ключевых шагов.

Первым этапом является определение целей и задач проекта. Необходимо четко определить, какие конкретные результаты должны быть достигнуты в результате оптимизации бизнес-процессов. Это может быть улучшение производительности, сокращение времени выполнения задач, снижение издержек или повышение качества. Четкое определение целей и задач позволит сосредоточиться на необходимых изменениях и измерить результаты.

Вторым шагом является анализ текущих бизнес-процессов. Необходимо изучить и оценить существующие процессы, выявить узкие места, проблемы и возможности для улучшения. Это может включать проведение сбора данных, интервью с сотрудниками, анализ данных и идентификацию ключевых проблемных областей. Анализ поможет определить, какие конкретные изменения необходимо внести для достижения поставленных целей.

Третий шаг – разработка плана оптимизации. На основе результатов анализа необходимо разработать детальный план действий по оптимизации бизнес-процессов. План должен включать конкретные шаги, ресурсы, сроки и ответственных лиц. Важно также учесть возможные риски и способы их минимизации. Разработка плана поможет

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

обеспечить структурированный и систематический подход к оптимизации процессов.

Четвертый шаг – внедрение изменений. После разработки плана оптимизации необходимо приступить к его реализации. Это может включать внесение изменений в рабочие процессы, обучение сотрудников новым методам и инструментам, а также внедрение новых технологий или систем. Важно обеспечить поддержку и участие всех заинтересованных сторон и обеспечить коммуникацию и обратную связь в процессе внедрения изменений.

Последний шаг – контроль и оценка результатов. После внедрения изменений необходимо оценить их эффективность и результаты. Это может включать сравнение новых показателей с предыдущими, сбор обратной связи от сотрудников и клиентов, а также проведение аудита процессов. Контроль и оценка помогут определить, насколько успешно были внедрены изменения и достигнуты поставленные цели.

Организация проекта по оптимизации бизнес-процессов имеет большое значение для бизнеса. Она позволяет выявить и устранить проблемы, повысить эффективность работы, улучшить качество продукции или услуг, снизить издержки и повысить удовлетворенность клиентов. Правильная организация проекта и последовательное выполнение всех этапов помогут достичь успешных результатов и обеспечить долгосрочное развитие организации.

Повышение уровня конкуренции на рынках приводит к необходимости повышения клиентоориентированности в компании, а необходимость управления затратами требует слаженности работы существующих функциональных подразделений. Для решения этих задач используется процессный подход, в рамках которого происходит выделение БП как набора связанных операций, выполняемых в нескольких функциональных подразделениях, и последующей фиксации ответственности за бизнес-процесс путем назначения владельца БП. Таким образом, на предприятии помимо вертикальной власти функциональных менеджеров появляется горизонтальная власть владельцев бизнес-процесса, взаимодействующих с клиентом и отвечающих за результат всего БП в целом.

Ниже приведем общий план действий с более детальным описанием, которое можно использовать при организации бизнес-проекта.

1. Определение целей и ожидаемых результатов: Сначала необходимо определить, какие именно бизнес-процессы требуют оптимизации и какие конкретные результаты вы хотите достигнуть. Например, целями могут быть сокращение времени выполнения процесса, снижение издержек или повышение качества. Определение целей и ожидаемых результатов является важной частью планирования и достижения успеха в различных областях жизни, будь то личные, профессиональные или деловые аспекты. Цели помогают нам определить конкретные направления деятельности и сосредоточиться на том, что необходимо достичь. Они дают нам ясное представление о желаемом исходе или результате.

Определение целей может быть осуществлено следующим образом:

– Удерживайте свои цели реалистичными: Цели должны быть достижимыми и реалистичными. Они должны быть базированы на ваших возможностях и ресурсах, которыми вы располагаете.

– Сформулируйте конкретные цели: Цели должны быть конкретными и измеримыми. Например, вместо цели «улучшить свои навыки владения иностранными языками» лучше сформулировать цель «в течение 6 месяцев достичь уровня B2 во французском языке».

– Разделите цели на подцели: Большие цели могут быть разделены на более маленькие подцели, которые помогут вам сосредоточиться на конкретных шагах, необходимых для достижения общей цели. Это также поможет вам измерить ваш прогресс и поддерживать мотивацию.

– Определите сроки выполнения: Установите сроки для достижения каждой цели и подцели. Это поможет вам организовать свою работу и удерживать себя в расписании.

– Ожидаемые результаты: Определите, какие результаты вы ожидаете достичь при достижении каждой цели. Ясное представление о желаемом исходе поможет вам удерживать фокус и разработать план действий для достижения желаемых результатов.

Определение целей и ожидаемых результатов является динамическим процессом. Важно периодически оценивать и пересматривать свои цели, чтобы убедиться, что они соответствуют вашим потребно-

стям и обстоятельствам. Нет необходимости бояться вносить изменения в цели, если это поможет вам реализовать свои стремления и достичь успеха.

2. Анализ текущей ситуации: Проанализируйте текущие бизнес-процессы и выявите проблемные места, узкие места и возможные источники потерь времени или ресурсов. Соберите данные, проведите интервью с сотрудниками, изучите документацию и выполните другие исследования, чтобы получить полное представление о текущей ситуации.

3. Разработка стратегии оптимизации: На основе анализа текущей ситуации разработайте стратегию оптимизации, которая будет ориентирована на достижение заявленных целей. Идентифицируйте контрольные точки и ключевые показатели эффективности (KPI), которые помогут вам оценить прогресс проекта.

4. Планирование и ресурсное обеспечение: Разработайте подробный план проекта с учетом этапов, сроков и необходимых ресурсов. Определите команду проекта и их роли, распределите обязанности и ресурсы.

5. Внедрение изменений: Реализуйте предложенные изменения в бизнес-процессы. Это может включать в себя внесение изменений в рабочие процессы, обучение сотрудников новым методам и инструментам, а также внедрение новых технологий или программного обеспечения, если это необходимо.

6. Мониторинг и оценка: Установите механизмы мониторинга и оценки прогресса оптимизации бизнес-процессов, чтобы убедиться, что цели проекта достигаются. Используйте заранее определенные KPI для измерения результатов и вносите корректировки в стратегию, если необходимо.

Управление изменениями и продолжение оптимизации: Важно обеспечить, чтобы изменения стали постоянной практикой в организации. Поддерживайте обратную связь с сотрудниками, управляйте изменениями, проводите регулярные аудиты и продолжайте оптимизацию бизнес-процессов для обеспечения стабильного роста и улучшения результатов. Работа с сопротивлением персонала может быть сложной задачей, но с правильным подходом и коммуникацией можно достичь положительных результатов. Вот несколько рекомендаций:

– Поставьте ясные ожидания: Удостоверьтесь, что ваши ожидания от сотрудников ясны и понятны. Определите конкретные цели и задачи, а также четко обозначьте соответствующие сроки выполнения. Постарайтесь избегать неопределенных требований или двусмысленных инструкций.

– Установите открытую коммуникацию: Важно создать атмосферу, в которой сотрудники могут свободно высказывать свои опасения и озвучивать любые проблемы. Слушайте их точки зрения, задавайте вопросы и учитывайте их мнение. Вместе с ними ищите решения, которые будут принимать их во внимание.

– Предоставьте поддержку и ресурсы: Проверьте, что у сотрудников есть необходимые ресурсы и инструменты для успешного выполнения работы. Обеспечьте достаточную амбициозность чтобы воодушевлять и мотивировать сотрудников на выполнение своих обязанностей.

– Обучение и развитие: Предоставьте сотрудникам возможности для обучения и развития. Инвестируйте в обучение, тренинги и профессиональное развитие, чтобы убедиться, что сотрудники имеют необходимые навыки и знания для выполнения своих задач.

– Поиск компромиссов: В случае сопротивления или конфликта попытайтесь найти компромиссное решение, которое будет удовлетворительным для всех сторон. Обратите внимание на потребности и интересы сотрудников и ищите способы их удовлетворить, при этом сохраняя баланс с требованиями организации.

– Проявите эмпатию: Понимание точек зрения сотрудников и проявление эмпатии могут помочь улучшить отношения. Постарайтесь поставить себя на место сотрудников и понять причины их сопротивления.

– Поощрение и признание: Поощрение и признание достижений сотрудников могут помочь повысить их мотивацию и уменьшить сопротивление. Показывайте признательность за их усилия и результаты.

– Возможность диалога: Поддерживайте открытый диалог и регулярную обратную связь с сотрудниками. Узнайте у них, почему возникает сопротивление, и спросите, как можно улучшить ситуацию.

Важно помнить, что сопротивление персонала часто является нормальной реакцией на изменения или новые идеи. Необходимо быть терпеливым и готовым работать с сотрудниками, чтобы разрешить возникающие проблемы и двигаться вперед.

Каждая организация может иметь свои особенности и требования, поэтому реализация проекта по оптимизации бизнес-процессов может немного отличаться. Однако, представленный выше план может служить хорошим основанием для разработки собственной стратегии и плана действий.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов является неотъемлемой частью современного предпринимательства. Она позволяет компаниям повысить эффективность своей деятельности, снизить издержки, улучшить качество продуктов и услуг, а также улучшить взаимодействие с клиентами.

Ключевые шаги в организации проекта по оптимизации бизнес-процессов представлены ниже.

Анализ текущего состояния: Прежде чем приступить к оптимизации бизнес-процессов, необходимо провести детальный анализ текущего состояния компании. Это включает выявление сильных и слабых сторон, определение проблемных зон и узких мест в бизнес-процессах. Анализ должен быть комплексным и включать в себя оценку процессов, технологий, человеческих ресурсов и систем управления.

Установление целей и показателей успеха: После анализа текущего состояния необходимо определить конкретные цели и показатели успеха проекта по оптимизации бизнес-процессов. Цели должны быть измеримыми, реалистичными и соответствовать потребностям компании. Показатели успеха помогут отслеживать прогресс и оценить эффективность внедренных изменений.

Разработка плана действий: Основываясь на выявленных проблемах и целях проекта, необходимо разработать подробный план действий. План должен включать конкретные шаги, ответственных исполнителей, сроки выполнения и ресурсы, необходимые для реализации проекта. При составлении плана следует учитывать приоритеты и потребности компании.

Внедрение изменений: После разработки плана действий наступает этап внедрения изменений. Важно обеспечить поддержку и

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

сотрудничество со всеми участниками проекта – руководителями, сотрудниками и клиентами. Внедрение изменений может включать автоматизацию процессов, обновление систем и технологий, обучение персонала и мероприятия по изменению корпоративной культуры.

Оценка эффективности и корректировка: После внедрения изменений необходимо провести оценку эффективности и результатов проекта. Анализируйте показатели успеха, сравнивайте их с плановыми целями и делайте выводы. Если требуется, произведите корректировки в процессах и повторите цикл оптимизации, чтобы достичь лучших результатов.

Оптимизация бизнес-процессов является непрерывным процессом, требующим постоянного контроля и совершенствования. Внедрение эффективных бизнес-процессов поможет компании выделяться на рынке, повысить конкурентоспособность и достичь новых высот.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

10. Облачные решения в реинжиниринге бизнес-процессов

Облачные решения стали неотъемлемой частью современного бизнеса и играют важную роль в процессе реинжиниринга бизнес-процессов. В данном разделе мы рассмотрим, как облачные решения способствуют оптимизации и улучшению бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это пересмотр и перестройка существующих процессов с целью достижения существенного улучшения в результативности, эффективности и качестве работы. Облачные решения представляют собой технологии и инструменты, которые предоставляются через интернет и позволяют организациям использовать вычислительные мощности, хранение данных и программное обеспечение без необходимости приобретения и поддержки собственной инфраструктуры.

Одним из основных преимуществ облачных решений в реинжиниринге бизнес-процессов является гибкость и масштабируемость. Облачные платформы позволяют легко масштабировать использование ресурсов в зависимости от потребностей организации. Это позволяет более эффективно управлять изменениями в бизнес-процессах и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям.

Другим важным преимуществом облачных решений является доступность и удобство использования. Пользователи могут получить доступ к облачным сервисам из любого места, где есть интернет-соединение. Это особенно полезно для компаний с распределенными командами или филиалами. Кроме того, облачные решения обычно имеют интуитивно понятный интерфейс и простые инструменты, что упрощает и ускоряет процесс использования.

Еще одним преимуществом облачных решений является экономия затрат. Вместо того, чтобы приобретать и поддерживать собственное оборудование и программное обеспечение, организации могут арендовать необходимые ресурсы в облаке. Это позволяет снизить капитальные затраты и расходы на обновление и поддержку инфраструктуры.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Кроме того, облачные решения часто предоставляют возможность оплаты только за использованные ресурсы, что делает их более экономически выгодными.

Облачные решения также способствуют улучшению сотрудничества и коммуникации внутри организации. Они позволяют сотрудникам работать над проектами и задачами одновременно, обмениваться информацией и документами, а также вести обсуждения и комментарии в реальном времени. Это повышает эффективность работы и сокращает время, затрачиваемое на коммуникацию и согласование.

Наконец, облачные решения обеспечивают высокий уровень безопасности данных. Провайдеры облачных сервисов обычно предоставляют мощные системы защиты данных, резервное копирование и мониторинг. Это позволяет организациям быть уверенными в сохранности своих данных и защите от угроз безопасности.

Таким образом, облачные решения играют важную роль в реинжиниринге бизнес-процессов. Они обеспечивают гибкость, доступность, экономию затрат, улучшение сотрудничества и безопасность данных. Правильное использование облачных решений может значительно повысить эффективность и конкурентоспособность организации, а также обеспечить ее успешное развитие в современном бизнес-мире.

Внедрение облачных решений является современной тенденцией реализации бизнес-процессов, одним из преимуществ которого является сокращение капитальных затрат на организацию бизнеса. Также к общим неоспоримым преимуществам относится возможность своевременно и оперативно реагировать на изменения конъюнктуры рынка, эффективно решать новые бизнес-задачи.

Облачные технологии в их различной форме внедрения могут быть использованы в работе, как малым бизнесом, так и средними и крупными предприятиями во всех сферах экономики и производства.

Малый бизнес применяет облачные технологии прежде всего для организации работы бухгалтерии и финансовых операций, хранения информации и баз данных, более крупные предприятия арендуют облачные серверы, выстраивая свою IT-инфраструктуру.

Под облачными вычислениями (англ. *cloud computing*) понимается модель обеспечения удобного сетевого доступа по требованию к некоторому общему фонду конфигурируемых вычислительных ресурсов (например, сетям передачи данных, серверам, устройствам хранения данных, приложениям и сервисам – как вместе, так и по отдельности), которые могут быть оперативно предоставлены и освобождены с минимальными эксплуатационными затратами или обращениями к провайдеру [48].

Облачные технологии обеспечивают распределенную обработку данных, обеспечивающую доступ заказчика к программному обеспечению, вычислительным и прочим мощностям через онлайн-сервис или специализированное ПО в режиме реального времени.

Облачные сервисы комбинируют современные решения для максимальной автоматизации выполняемых операций и уменьшения доли человеческого фактора. В частности на современном этапе все большее внимание уделяется появлению «умных», практически полностью автоматизированных облачных систем, которые будут принимать «человеческие решения» в таких областях как автоматизация, производственных процессов, процедуры безопасности, динамическим планированием и распределением ресурсов фирмы, балансировка информационной системы и ее восстановления после возможных ошибок системы.

Также к важным преимуществам облачных решений для бизнеса является обеспечение безопасности с возможностью настройки ее уровня и конфигурации по требованию заказчика.

Провайдеры и разработчики все чаще предлагают «защищенное облако» с учетом особенности законодательства в этой области, в частности в соответствии с 152-ФЗ, ПП-1119, Приказ ФСТЭК № 21 и требованиями GDPR (Общий регламент по защите данных, Генеральный регламент о защите персональных данных, General Data Protection Regulation,), которые определили повышенные требования к организации работы с персональными данными, и где скооперированы требования в вопросах регулирования получения, передачи, хранения, удаления, доступа и ответственности провайдера за хранимые данные.

Внедрение облачных решений стало возможно и популярно в связи с развитием технической составляющей. Доступ к широкополос-

ным высокоскоростным волоконно-оптическим сетям, развитие технологий беспроводной передачи данных, а также внедрение современных механизмов маршрутизации позволяют обеспечить надежное и доступное резервное копирование баз данных в облако для фирм малого и среднего бизнеса.

Облачные технологии позволяют решить проблему географической привязки работника к своему рабочему месту (концепция BYOD), так вне зависимости от местонахождения пользователя он получает полный доступ к данным и операциям, при этом снижается зависимость в необходимости мощных стационарных компьютерах и открывается возможность применения для решения бизнес-задач мобильных устройств: планшетов и смартфонов.

При принятии управленческих решений важным фактором является фактор времени, чем оперативнее компания разработает эффективное решение поставленной задачи, тем выше шансы увеличить конкурентоспособность. Мобильные технологии необходимы компаниям, имеющим внештатных и выездных сотрудников или коммерческих агентов, а также с разветвленной сетью филиалов и представительств, расположенных в различных географических регионах, но пользующихся единой инфраструктурой.

В рамках концепция BYOD мобильные устройства могут эффективно и в полноценном объеме обеспечить выполнение должностных обязанностей и решение профессиональных задач. Таким образом, открываются возможности экономии на аренде и обустройстве офисов и рабочих мест работников.

По оценкам Gartner, около 90% компаний готовы поддерживать бизнес-приложения на устройствах, принадлежащих конечным пользователям, поскольку это позволит сократить расходы на оборудование на 40% [49].

Среди самых востребованных профессиональных задач, решение которых обеспечивает концепция BYOD, выделяют организацию онлайн поддержки клиентов, внесение изменений и ведение баз данных, продажу товаров в Интернете.

Беспроводная технология передачи данных обеспечивает удаленный доступ к инфраструктуре фирмы, расположенной на облаке, а

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

техническая мощность современных мобильных устройств сопоставима со стационарными офисными компьютерами.

Применение концепции BYOD привело к внедрению в бизнес корпоративных мобильных систем – это локальные информационные системы, предназначенные для функционального программного и технического обеспечения нужд конкретной фирмы. В зависимости от коммерческих, социальных функций фирмы и ее внутренних нужд.

Корпоративные мобильные информационные системы – интегрированные автоматизированные системы с ограниченным доступом, автоматизирующие или повышающие эффективность бизнес-процессов предприятия на всех уровнях. Включая бизнес-процессы принятия непосредственных управленческих решений.

Степень автоматизации при этом рабочих процессов формируется исходя из показателей обеспечения максимально возможной прибыли организации.

Для корпоративных, групповых систем существенно повышаются базовые требования к надежности функционирования в целом, а самое главное – к сохранности данных. Потому что утеря/хищение корпоративных сведений – это уже серьезная проблема в масштабах всего предприятия.

Такие свойства (технические, функциональные характеристики) обеспечиваются посредством поддержки целостности ссылок, данных, проводимых транзакций в серверах баз.

Современный российский рынок мобильных приложений развит достаточно широко, начиная от одного из лидеров компании 1С, заканчивая, приложениями, изготавливаемыми на заказ фрилансерами.

Самыми востребованными вариантами разработки индивидуализированных приложений под потребности конкретной компании являются те, которые требуют более значительных финансовых вложений по сравнению с готовыми приложениями. Однако такой подход учитывает все уникальные особенности и требования вашей компании, а не предназначен для абстрактного потребителя продукции.

Таким образом, корпоративные мобильные приложения – весьма нужная и функциональная вещь для современного бизнеса с наемным постоянным персоналом.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

Платформа мобильного приложения для решения задач совершенствования бизнес-процессов должна удовлетворять следующим нескольким требованиям [50]:

– она должна поддерживать современные популярные мобильные операционные системы и устройства под их управлением. В первую очередь это ОС iOS фирмы Apple и Android компании Google.

– эта система должна позволять использовать разработанные приложения в стиле, принятом на современных мобильных устройствах. В частности, интерфейс должен опираться на ручное управление (в буквальном смысле этого слова) с использованием сенсорных экранов.

– система должна обеспечивать единообразный программный интерфейс для реализации различных специфических механизмов, вне зависимости от используемой мобильной ОС.

– разработчик должен использовать тот же инструмент и те же подходы к разработке, что и при разработке приложений для «обычного» компьютера.

– прикладной разработчик должен разрабатывать прикладное решение в привычной среде разработки, по возможности используя единый код для настольной и мобильной систем.

– интерфейс прикладного решения, работающего на мобильном устройстве, должен быть аналогичен для различных платформ и в целом однозначно узнаваем.

Для обозначения такой модели услуг, когда клиент не несёт капитальных затрат, а платит только пока использует сервис, принято определение XaaS или «всё как сервис» (Anything-as-a-service). Под него подпадают все услуги, которые оказываются через интернет и с применением облачных вычислений. «X» в этой аббревиатуре обозначает неизвестную переменную, как в уравнении .

Среди функциональных сегментов облачных решений традиционно выделяют следующие модели (рисунок 10.1):

– SaaS: приложение как услуга, программное обеспечение как сервис (Software as a Service);

– PaaS: платформа как услуга (Platform as a Service);

– IaaS: инфраструктура как услуга (Infrastructure as a Service).

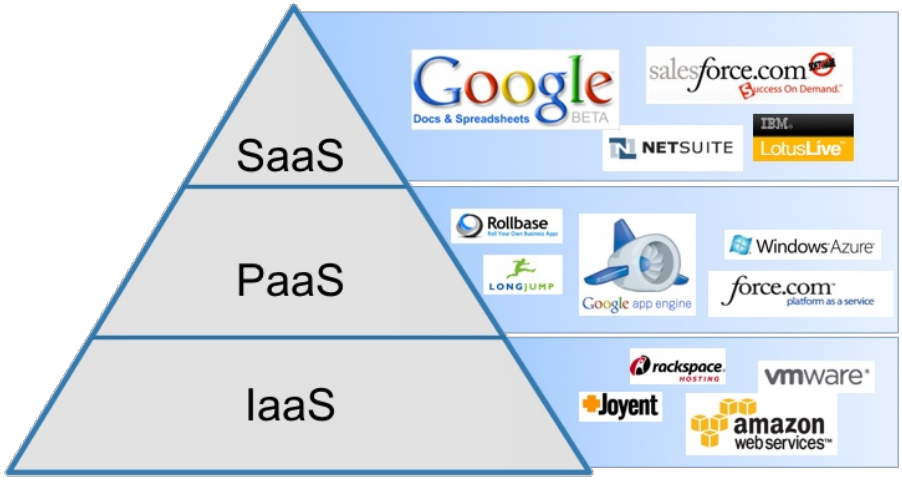

Рисунок 10.1. Примеры облачных решений SaaS, PaaS, IaaS

Рассмотрим данные сегменты более подробно.

SaaS это прежде всего готовые облачные приложения, которые поставщик разрабатывает, обновляет, обслуживает и предоставляет доступ к конечному продукту фирме-потребителю через интернет.

Основным плюсом этой модели для компании является отсутствие расходов, связанных с разработкой, внедрением, обслуживанием и обновлением как программного обеспечения, так и технического оборудования, на котором это программное обеспечение работает.

К особенностям модели SaaS относят:

– удаленный доступ ко всем функциям приложения;

– одновременная работа в приложении нескольких пользователей;

– оплата осуществляется в виде абонентской платы или на основе объёма совершаемых операций;

– техническое обслуживание ПО заложено в абонентской плате;

– обслуживание и обновление ПО осуществляется поставщиком в оперативные сроки и с описанием всех функций для клиентов.

Как и во всех формах облачных вычислений, заказчики платят не за владение программным обеспечением как таковым, а за его аренду (то есть за его использование через мобильное приложение или веб-интерфейс). Таким образом, в отличие от классической схемы лицензирования программного обеспечения, заказчик несет сравнительно небольшие периодические затраты, и ему не требуется инвестировать

значительные средства в приобретение прикладной программы и необходимых программно-платформенных и аппаратных средств для его развёртывания, а затем поддерживать его работоспособность. Схема периодической оплаты предполагает, что если необходимость в программном обеспечении временно отсутствует, то заказчик может приостановить его использование и заморозить выплаты разработчику [51].

Данная модель достаточно распространена как в сегменте b2c, так и в сегменте b2b.

Среди SaaS продуктов можно выделить **CRM и ERP** системы управления проектами, с возможностью одновременной многопользовательской работы над ними, облачные хранилища данных и органайзеры, системы онлайн-документооборота.

Наиболее распространенный пример модели SaaS это мировые сервисы: YandexMail, YahooMail, Gmail, Office Online (рисунок 10.1), Wordpres, Google Drive. Сложно представить современный смартфон или планшет без предустановленных на нем почтовых программ с облачным онлайн хранилищем.

Каждый пользователь может зарегистрироваться, создать свою учетную запись и личный кабинет, получить доступ к предоставляемым услугам, обновляя по мере необходимости и выпуска новых версий онлайн-приложение, установленное на смартфоне или планшете. В данном случае пользователь и поставщик или разработчик заключают лицензионное соглашение, где прописываются права и обязанности сторон.

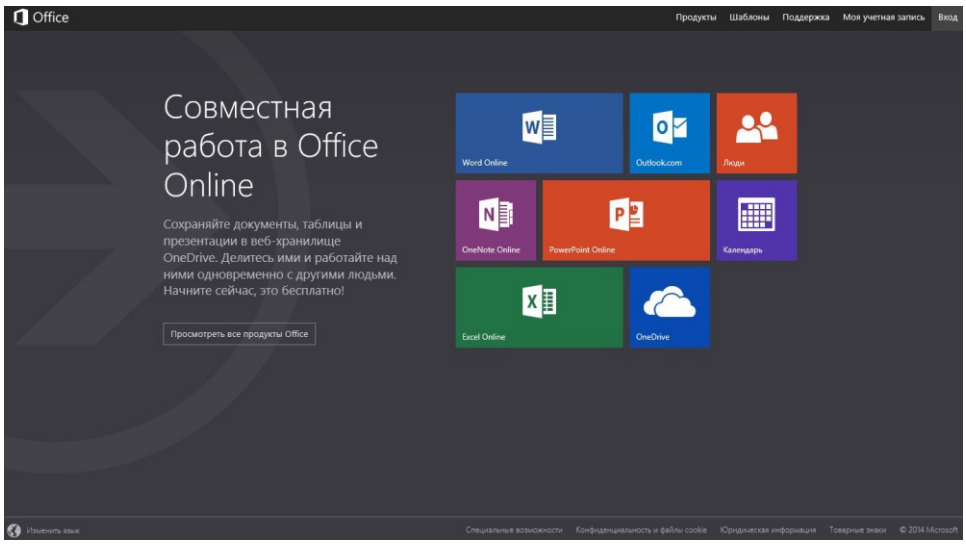

Рисунок 10.2. Онлайн-редактор текстовых документов Office Online

С точки зрения функционирования таких сервисов, их размещают на так называемых серверных фермах, при этом базы данных, формируемые сервисом, многократно дублируются, маршрутизаторы и балансировщики нагрузки равномерно распределяют ее на сервера которые находятся в географическом удалении друг от друга, в том числе, в разных странах и связанные между собой скоростными CDN-каналами.

В секторе b2b модель SaaS приобрела определенную разновидность DaaS bkb «рабочее место как услуга» (англ. Desktop as a Service).

При предоставлении услуги по модели DaaS пользователи получают готовое к эксплуатации стандартизированное виртуальное рабочее место, которое клиент имеет возможность настроить из представленных разработчиком функций и инструментов для более эффективного решения профессиональных задач. В этой модели пользователь имеет доступ к набору инструментов для решения конкретных профессиональных задач, они регламентированы разработчиком, и клиент не может вносить свои изменения в функционал.

Для организации работы с предлагаемым ПО клиент должен иметь подключение к сети Интернет или локальную рабочую сеть, в качестве технического устройства может быть использован как стационарный компьютер так и мобильное устройство, используемой как тонкий клиент, поэтому особых требований к его производительности не требуется.

К преимуществам модели DaaS относят:

– уменьшение затрат на организацию офиса;

– предоставление возможности эффективной организации решения профессиональных задач работников без географической привязки, например, в командировке, для торгового агента и т.п.;

– обеспечение безопасности при обмене данными, т.к. разработчики уделяют большое вниманию противостоянию всевозможных хакерских атак;

– стандартная организация рабочего места;

– возможность отслеживать и контролировать выполнение задач и потоков данных внутри системы.

При этом модель DaaS имеет и недостатки, которые также можно отнести к общим недостаткам SaaS, в общем, эти недостатки связаны с

применяемыми каналами связи, в частности, устойчивость сигнала и объем трафика сети Интернет.

Также явным недостатком модели SaaS является отсутствие возможности индивидуализации облачного сервиса под запросы пользователи и невозможность самостоятельного управления им.

Наряду с этим уровень высокий уровень автоматизации и стандартизации для клиента позволяет ему не заботиться о вопросах технического обслуживания и обновления облачного сервиса, развертывания системы и ее бесперебойной работы. Зачастую такие решения подразумевают установку на планшет или смартфон «в один клик».

Среди примеров модели SaaS можно привести МойСклад – интернет-сервис управления торговлей и складом для розничной и оптовой торговли, Интернет-магазинов, производственных предприятий. Компания насчитывает более 1 миллиона зарегистрированных пользователей, все решения адаптированы для мобильных устройств.

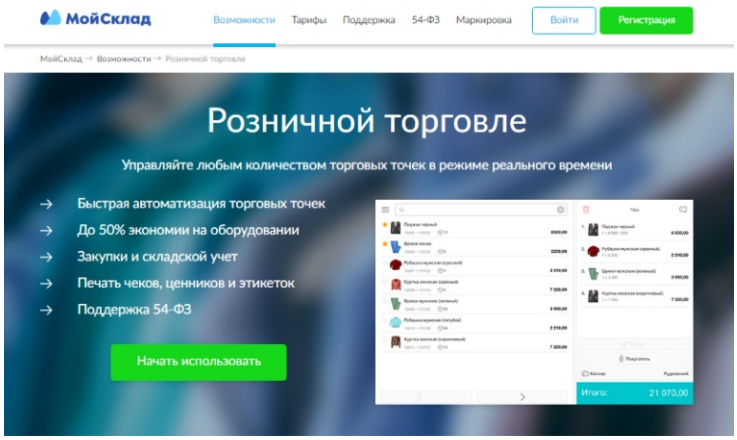

Рисунок 10.3. SaaS решение МойСклад

Среди решений, предлагаемых компанией для сектора розничной торговли – автоматизированное рабочее место продавца, для организации централизованного управления товарами, ценами, скидками и бонусными программами на местах розничных продаж, и которое имеет следующих функционал:

– регистрация продаж;

– расчет сдачи, возвраты;

– закрытие смены;

– продажа маркированных товаров;

– продажа комплектов;

– печать ценников и этикеток;

– работа со сканером штрих-кодов и фискальными аппаратами.

Следующей моделью является PaaS (Platforms in the cloud) или «платформа в облаке» или «платформа как услуга», которая предлагается не просто пользователям ПО, а также разработчикам облачных приложений.

В данной модели предоставления облачных решений клиент получает доступ к использованию информационно-технологических платформ: систем управления базами данных, операционных систем, средствам разработки и тестирования, связующему программному обеспечению, размещённым у разработчика или провайдера

В этой модели вся информационно-технологическая инфраструктура, включая вычислительные сети, серверы, системы хранения, целиком управляется провайдером, провайдером же определяется набор доступных для потребителей видов платформ и набор управляемых параметров платформ, а потребителю предоставляется возможность использовать платформы, создавать их виртуальные экземпляры, устанавливать, разрабатывать, тестировать, эксплуатировать на них прикладное программное обеспечение, при этом динамически изменяя количество потребляемых вычислительных ресурсов [52].

Оплата услуг провайдера или разработчика облачной платформы осуществляется с клиента в зависимости от глубины уровня потребления, сетка тарифов строится на основании времени работы приложений клиента, по объёму обрабатываемых данных и количеству операций с базами данных, по сетевому трафику.

Разработчики облачных платформ достигают экономического эффекта за счёт использования виртуализации и экономии на масштабах, когда из множества потребителей в одно и то же время лишь часть из них активно использует вычислительные ресурсы, потребители – за счёт отказа от капитальных вложений в инфраструктуру и платформы, рассчитанных под пиковую мощность, и непрофильных затрат на непосредственное обслуживание всего комплекса [53].

Разновидность PaaS – DbaaS или «база данных как сервис» это более частное, специализированное решение. В этом случае пользователь

получает доступ к базе данных любого типа по запросу. Предполагается, что клиент может запустить быстрое развертывание БД на любом виде оборудования, в том числе, мобильном, на выбранной программной платформе (операционной системе).

Клиенту предоставляется ряд возможностей, так он может выбрать общие настройки в зависимости от решаемых задач, в том числе ее версию, общую конфигурацию, а также ряд индивидуальных особенностей, например, условия размещение.

Так как для многих компаний ведение и обслуживание баз данных является первоочередной задачей, то рынок DbaaS развивается и расширяется.

Еще одной разновидностью PaaS является MWaaS (Middleware as a Service) представляет собой специализированное корпоративное облачное решение. В рамках этого решения фирмам-клиентам предоставляется доступ к комплексной готовой платформе с соответствующей инфраструктурой для обслуживания необходимых корпоративных приложений и инструментов безопасности. На основе MWaaS любая компания может быстро подготовить и развернуть определенную программную среду.

Один из важных элементов MWaaS – это сервер приложений. Он здесь играет роль контейнера и обеспечивает балансировку нагрузки во всей облачной инфраструктуре.

Важным элементом MWaaS являются интегрированные функции безопасности, которые обеспечивают быстрый, регулируемый приватный доступ к определенным облачным сервисам и базам данных. Используя промежуточное ПО как сервис, клиенты получают масштабируемые и устойчивые в работе среды. Среди возможностей MWaaS имеется функция передачи собственных пользовательских приложения при необходимости из одного публичного облака в другое.

Примером реализации модели PaaS может служить Microsoft Azure (рисунок 10.4) – это облачная платформа компании Microsoft, которая предоставляет широкие возможность клиенту в области разработки и запуска приложений и хранения баз данных на серверах, находящихся в распределённых дата-центрах. При этом компания представляет решения для всех трех видов моделей облачных решений.

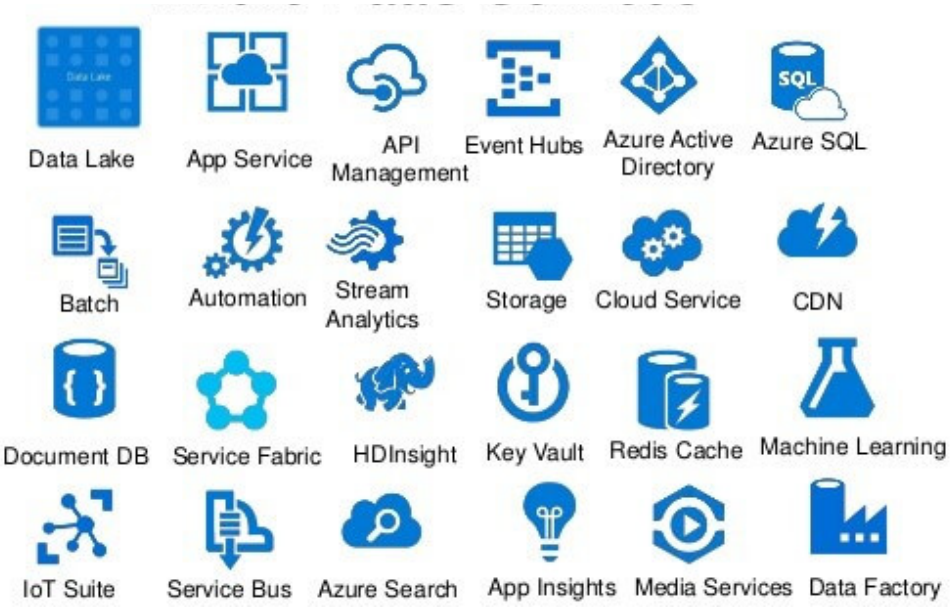

Рисунок 10.4. Службы Microsoft Azure в рамках модели PaaS

Среди облачных решений Microsoft Azure, относящихся к модели PaaS, можно выделить следующие [54]:

1) Среда для разработки. PaaS предоставляет среду, которую разработчики используют для разработки или настройки облачных приложений. Аналогично тому, как создается макрос для Excel, PaaS позволяет разработчикам создавать приложения с использованием встроенных компонентов программного обеспечения. Облачные функции, такие как масштабирование, высокая доступность и поддержка нескольких пользователей, уже включены и снижают объем кода, который необходимо разрабатывать.

2) Бизнес-аналитика. Средства, предоставляемые в рамках PaaS, позволяют организациям анализировать данные, находить тенденции и делать прогнозы с целью улучшения планирования, решений по продуктам, повышения возврата от инвестиций и принятия других бизнес-решений.

3) Дополнительные службы, которые повышают возможности приложений, такие как рабочие процессы, каталоги, безопасность и планирование.

Облачные решения платформы Microsoft Azure оплачиваются исходя из способа «оплата по факту использования», когда стоимость облачного продукта определяется потребленными ресурсами.

К преимуществам модели PaaS относятся следующие:

1) Сокращение временных затрат на разработку и программирования. Средства разработки PaaS могут сократить время, необходимое для программирования новых приложений благодаря заранее подготовленным компонентам, встроенным в платформу, включая рабочие процессы, службы каталогов, компоненты безопасности, средства поиска и т. д.

2) Добавление возможностей разработки без увеличения штата компании. Компоненты платформы как услуги предоставляют вашей команде разработчиков новые возможности без необходимости нанимать сотрудников с соответствующими навыками.

3) Упрощенная разработка для нескольких платформ, включая мобильные платформы. Некоторые поставщики служб предоставляют вам варианты разработки для нескольких платформ, например компьютеров, мобильных устройств и браузеров, упрощая и ускоряя таким образом кросс-платформенную разработку приложений.

4) Экономичное использование продвинутых средств. Оплата по мере использования позволяет физическим и юридическим лицам использовать продвинутые средства разработки и бизнес-аналитики, которые могут быть слишком дорогими для приобретения в собственность.

5) Поддержка географически распределенных команд разработчиков. Поскольку доступ к среде разработки осуществляется через Интернет, команда разработчиков может работать над одними проектами, даже когда члены команды находятся в разных местах.

6) Эффективное управление жизненным циклом приложений. PaaS обеспечивает все возможности, которые потребуются для поддержки полноценного жизненного цикла веб-приложений: создания, тестирования, развертывания, управления и обновления внутри одной интегрированной среды.

Развитие рынка ИТ в целом и совершенствование облачного сектора в частности обусловило появление модели IaaS или «инфраструктура как услуга», которая предоставляет максимум самостоятельности в построении, контроле и управлении облачными сервисами клиенту.

Пользователю предоставляется как возможность использования облачной инфраструктуры для самостоятельного управления ресурсами обработки, хранения, сетями и другими фундаментальными

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

вычислительными ресурсами, например, потребитель может устанавливать и запускать произвольное программное обеспечение, которое может включать в себя операционные системы, платформенное и прикладное программное обеспечение. Потребитель может контролировать операционные системы, виртуальные системы хранения данных и установленные приложения, а также обладать ограниченным контролем за набором доступных сетевых сервисов. Контроль и управление основной физической и виртуальной инфраструктурой облака, в том числе сети, серверов, типов используемых операционных систем, систем хранения осуществляется облачным провайдером [54].

Так как модель IaaS требует большего вложения различных видов ресурсов, компания должна четко понимать, когда стоит использовать данную модель, а когда стоит отказаться в пользу менее затратных моделей.

Использовать IaaS следует в следующих случаях:

– компания обладает достаточным трудовым ресурсом, т.е. работники фирмы имеют опыт создания и управления ИТ-инфраструктурой, имеются программные наработки и т.п.;

– существует некая неравномерность в потребностях фирмы-заказчика в ИТ-ресурса, такая неравномерность может проявляться, например, во временных колебаниях, когда потребность сильно возрастает, а в другие промежутки времени сильно и быстро снижаются;

– для начинающей компании, когда она не имеет возможности покупки соответствующих технических мощностей или «железа» и разработки с нуля собственной инфраструктуры.

– компания развивается высокими темпами и соответственно растет и инфраструктура;

– сформировалась необходимость снижения операционных издержек, в том числе на техническое оборудование;

– при внедрении нового инновационного направления бизнеса или услуги, когда ИТ-ресурсы необходимы на период тестирования.

Несмотря на масштабируемость и гибкость, не рекомендуют использовать модель IaaS в следующих случаях [55]:

– если компания является игроком регулируемой отрасли, правила которой не разрешают хранение данных на серверах, не принадлежащих компании (и часто находящихся в другой стране);

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

– IaaS может не подойти тем компаниям, которым требуется высочайший уровень производительности – его проще достигнуть с помощью использования выделенных инфраструктурных ресурсов (hosted infrstructure).

Российская компания Яндекс также предлагает решения по каждой модели. Среди инфраструктурных решений (рисунок 10.5) можно выделить.

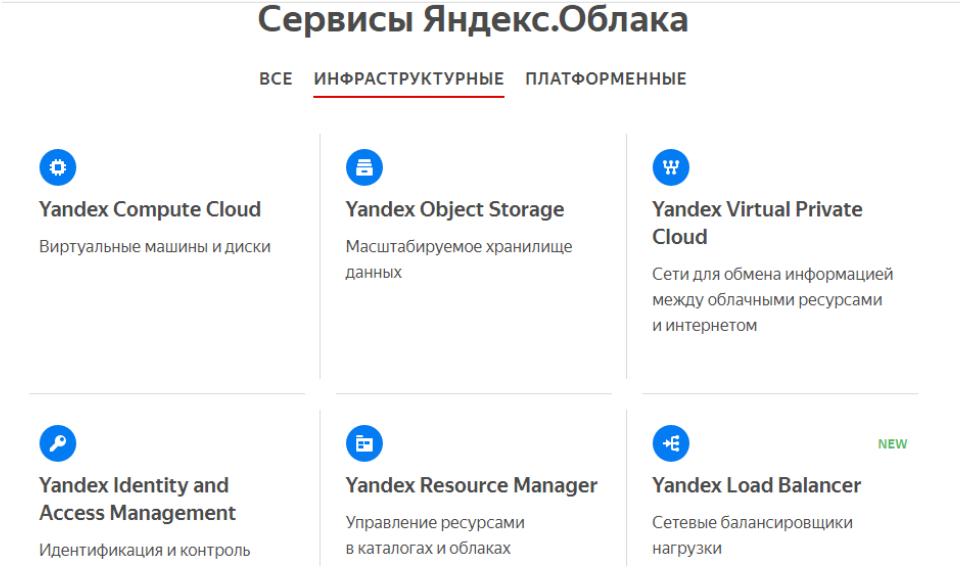

Рисунок 10.5. Инфраструктурные сервисы Яндекс.Облако

Во-первых, Yandex Object Storage – универсальное масштабируемое решение для хранения данных. Оно подходит как для высоконагруженных сервисов, которым требуется надёжный и быстрый доступ к данным, так и для проектов с невысокими требованиями к инфраструктуре хранения. Для доступа к данным можно использовать популярные инструменты для работы с объектными хранилищами – API сервиса совместим с Amazon S3 API [55].

Во-вторых, Yandex Virtual Private Cloud дает возможность создавать облачные сети, которые применяются для передачи потоков данных между облачными приложениями и ресурсами и их связи с сетью Интернет. Также данное решение предоставляет возможность выбора адресов внутри системы в рамках приватных диапазонов, что обеспечит гибкий подход в управлении подсетями. Безопасности передачи данных также уделено особое внимание, все ресурсы клиента, его базы

данных, виртуальные машины обслуживаются отдельным трафиком, т.е. не пресекаюсь с другими клиентами.

После принятия решения о внедрении облачных технологий важно оценить возможности и надежность провайдера, поставщика служб. Необходимо учитывать несколько особенностей.

Необходимо оценить финансовое положение поставщика, насколько капитальные возможности смогут обеспечить долговременное сотрудничество, которое необходимо при внедрении облачных решений.

Управление рисками компании-поставщика, каким образом на предприятии организована работа по предупреждению, планированию действий в кризисных ситуациях, а также оценка рисков в процессе привлечения сторонних поставщиков.

Оценка репутации компании на рынке, оценка партнеров компании и отзывов клиентов, особенно в рамках долговременного сотрудничества.

Уровень технического понимания потребностей клиентов, понимание особенностей организации бизнес-процессов, места на рынке и задач фирмы-заказчика.

Возможности привлечения внешнего аудита для оценки соответствия предлагаемых решений требованиям заказчика.

Важной составляющей при определении поставщика облачных решений организация поддержки по администрированию [56]:

– соглашения об уровне обслуживания;

Поставщики должны предложить базовый уровень обслуживания, который вам подходит.

– отчеты о производительности;

Поставщик должен предоставлять отчеты о производительности.

– мониторинг ресурсов и управление конфигурацией;

Поставщик должен обладать возможностью отслеживать работу служб, предоставляемых клиентам, и любые изменения, вносимые в системы клиентов.

– выставление счетов.

Выставление счетов должно быть автоматизировано, чтобы у вас была возможность отслеживать затраты и использование ресурсов во

избежание получения неожиданных счетов. Должна быть обеспечена поддержка по вопросам, связанным с выставлением счетов.

Разумеется, важными составляющими являются представляемые технические возможности поставщика [56]:

Простота развертывания, управления и обновления. Необходимо убедиться, что поставщик имеет механизмы, которые упрощают компании развертывание программного обеспечения и приложений, управление ими, а также их обновление.

Стандартные интерфейсы. Поставщик должен использовать стандартные API и преобразования данных, чтобы организация могла легко устанавливать подключение к облаку.

Управление событиями. Поставщик должен реализовать формальную систему управления событиями, интегрированную с его системой мониторинга или управления.

Управление изменениями. Поставщик должен разработать документацию и формальные процессы для подачи запросов, их регистрации, подтверждения и тестирования, а также принятия итоговых изменений.

Гибридные возможности. Даже если изначально заказчик не планирует использовать гибридное облако, поставщик дожжен обеспечивать такую модель. Гибридная модель обладает возможностями, которые могут понадобиться компании позднее.

В современных условиях развития ИТ-индустрии и проникновении информационных ресурсов во все сферы жизни каждого человека на первый план выходит безопасность, сохранение конфиденциальности данных фирмы-заказчика.

Рекомендации в области безопасности при выборе поставщика можно сгруппировать таким образом [56]:

Инфраструктура безопасности. Для всех уровней и типов облачных служб должна быть развернута полноценная инфраструктура безопасности.

Политики безопасности. Должны быть реализованы полноценные политики и процедуры безопасности для управления доступом к системам поставщика и клиентов.

Управление удостоверениями. Изменения в службе приложений или компонентах оборудования должны проходить проверку подлин-

ности на основе персональных или групповых ролей. Проверка подлинности должна быть обязательной для любого изменения приложений или данных.

Резервное копирование и хранение данных. Политики и процедуры, обеспечивающие целостность клиентских данных, должны быть реализованы и должны постоянно соблюдаться.

Физическая безопасность. Должна быть обеспечена физическая безопасность, включая безопасность доступа к оборудованию, предоставляемому нескольким клиентам. Кроме того, центры обработки данных должны обладать специальными средствами для защиты оборудования и данных от разрушительного внешнего воздействия. Должна быть реализована избыточность сетевого трафика и электропитания. Должен быть разработан документированный план аварийного восстановления и обеспечения непрерывности бизнес-процессов.

Одним из основных отличий моделей Saas, PaaS, IaaS является «свобода действий» или возможности внесения изменений для более детальной индивидуализации облачных сервисов под нужды фирмы-пользователя. Если модель SaaS является готовым решением со строго ограниченным функционалом и клиент может только лишь отключить некоторые неиспользуемые функции, то IaaS, это «фундамент» для построения своей облачной инфраструктуры (рисунок 10.6).

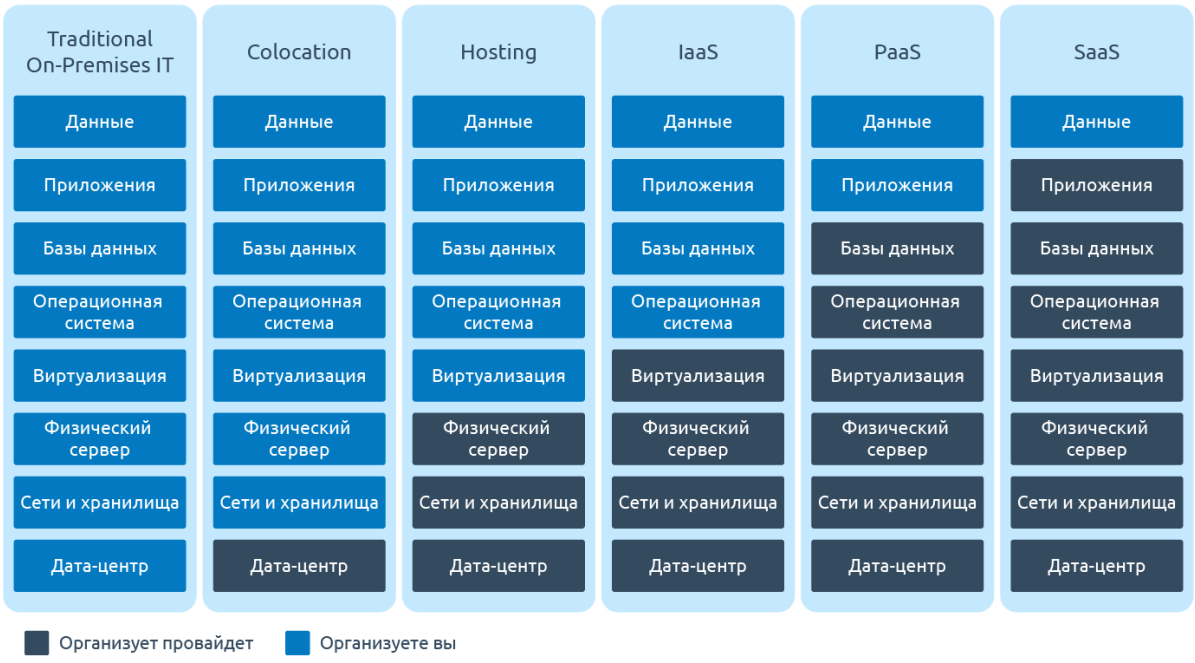

Рисунок 10.6. Разница между моделями SaaS и PaaS, IaaS по классификации Gartner

Также можно выделить другие виды XaaS, которые могут представлять собой несколько отдельных услуг облачного сегмента, представляемые клиентам отдельно или в рамках поставки моделей SaaS и PaaS, IaaS, например, коммуникации как сервис (CaaS), кибератаки как сервис (MaaS) или мониторинг как сервис (MaaS)

Среди таких решений можно выделить:

HaaS (Hardware-as-a-service) это услуга предоставления вычислительных ресурсов оборудования в виде сервисов с применением технологий виртуализации. Сервис пользуется популярностью у той категории клиентов, которая не желает вкладывать дополнительные средства в приобретение собственного железа, а отдает предпочтение услуге, предлагающей эквивалент реальным вычислительным системам.

DRaaS (Data-recovery-as-a-service) это услуга по восстановлению инфраструктуры после сбоев. Сервис такого формата может потребоваться любой организации, это лишь вопрос времени. Сегодня бизнес-операции многих компаний напрямую зависят от бесперебойного функционирования инфраструктуры. Именно поэтому используются решения, способные за короткое время восстановить инфраструктуру после сбоев. Услуга DRaaS призвана справиться с такими задачами.

NaaS (Network-as-a-service) представляет собой услугу «сеть как сервис». Принцип работы NaaS основан на эксплуатации сервисов транспортных соединений, или, проще говоря, на продаже сетевых услуг клиентам, не желающим строить собственную сетевую инфраструктуру. Сервис может включать функционал, обеспечивающий организацию WAN-соединений, подключений к ЦОД, в том числе организацию пропускной полосы по требованию, обеспечение безопасности и другое. NaaS чаще выступает дополнением облачных сервисов, поставляемых в модели IaaS, SaaS, PaaS.

STaaS, (Storage-as-a-service) это услуга «хранение как сервис», которая предполагает использование дискового пространства по требованию. Услуга может быть полезна кому угодно, начиная от корпоративного сектора, заканчивая обывателем, у которого попросту заканчивается свободное место на жестком диске. Сервис STaaS дает возможность сохранять данные на внешнем носителе в облаке хостинг-про-

вайдера, который на стороне пользователя выглядит как дополнительный логический диск или папка. Отметим, что STaaS является базовой опцией, входящей в состав услуги IaaS, SaaS, PaaS.

На сегодняшний день рынок облачных решений находится на этапе динамичного развития, все больше компаний в связи с возрастающей популярностью облаков предлагают различные услуги для развертывания индивидуализированных приложений для заказчиков.

Можно выделить трех крупных международных поставщиков услуг: Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure и Google Cloud. Российский рынок полноценных облачных решений представлен двумя основными платформами MCS от Mail.ru и Яндекс.Облако.

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) – это процесс фундаментальной перестройки конкретной операции с целью значительного улучшения эффективности бизнеса. Ключевое слово здесь «фундаментальной». Внедряя BPR, вы вносите фундаментальные изменения в данный процесс – и в свой подход к процессу в целом. Это в отличие от внесения небольших изменений в конкретные задачи в рамках существующих операций. Подробнее об этом чуть позже.

BPR можно применять к любому типу бизнес-процессов: от маркетинга и продаж до обслуживания и поддержки клиентов, производства, выполнения заказов и логистики. Его также можно применять к внутренним операциям, таким как управление персоналом и бухгалтерский учет. Тем не менее, при BPR часто внимательно следят за тем, как внесенные изменения повлияют на клиента – прямо или косвенно.

Реинжиниринг бизнес-процессов требует целостного и всестороннего анализа рассматриваемого процесса. Команды должны понимать все аспекты процесса от начала до конца, а также то, как каждая отдельная часть процесса связана и влияет друг на друга.

При таком целостном подходе процесс становится не просто перевязкой определенных частей операции, а скорее выявлением и устранением основной причины конкретной проблемы. Аналогичным образом, это сводит к минимуму случаи, когда изменение уровня поверхности в одной области в конечном итоге оказывает негативное влияние на операции в других местах.

Некоторые ключевые способы, которыми BPR стремится улучшить эффективность бизнеса:

– Оптимизация процессов. Общая цель реинжиниринга бизнес-процессов – упорядочить и оптимизировать рабочие процессы, чтобы все работало как можно более гладко.

– Устранение потерь: BPR обычно предполагает удаление избыточных процессов и/или чрезмерного потребления ресурсов, чтобы свести потери к минимуму.

– Сокращение ошибок. Оптимизация процессов и устранение излишеств, в свою очередь, сводят к минимуму вероятность ошибок, возникающих на протяжении всего процесса.

Как мы обсудим, это лишь некоторые из непосредственных целей реинжиниринга определенного бизнес-процесса. В конечном счете, BPR должен вывести вас за рамки простой оптимизации ваших процессов «как есть» – и вместо этого привести к радикальному повышению производительности вашего бизнеса.

Другими словами, реинжиниринг бизнес-процессов направлен не просто на соответствие существующим стандартам, а на поднятие планки на совершенно новый уровень для организации.

Реинжиниринг бизнес-процессов против инженерии бизнес-процессов

Хотя реинжиниринг бизнес-процессов и инжиниринг бизнес-процессов явно связаны между собой, они не являются синонимами. На самом деле это две совершенно разные сущности.

Опять же, BPR предполагает внесение фундаментальных, целостных изменений в операцию. По сути, это нисходящий процесс, в ходе которого руководство принимает решение о капитальном ремонте всей области бизнеса. После этого соответствующая команда будет работать над созданием совершенно новых рабочих процессов, соответствующих этому новому основополагающему режиму работы.

Целью проектирования бизнес-процессов (BPE), с другой стороны, является внесение более целенаправленных улучшений в конкретный процесс или задачу без внесения каких-либо радикальных изменений в общий способ ведения дел. Как правило, BPE работает снизу вверх: руководители групп и практические сотрудники определяют конкретные области, нуждающиеся в улучшении, а затем вносят необходимые изменения в свои рабочие процессы, оставляя все остальное нетронутым.

Хотя это два отдельных процесса, между BPR и BPE существует явное совпадение.

Во-первых, всеобъемлющая инициатива BPR по своей сути предполагает внесение множества конкретных изменений в ваши рабочие процессы и операции, то есть множество экземпляров BPE. Например, если вы полностью пересматриваете свои операции по выполнению заказов, вы можете в конечном итоге…

– Обновление процессов онлайн-заказов.

– Улучшение обмена сообщениями после покупки.

– Переход на другие сторонние службы доставки.

С другой стороны, особая инициатива BPE может ясно показать, что необходим более фундаментальный сдвиг. Если, например, изолированное внесение вышеуказанных изменений не значительно улучшит качество обслуживания вашего клиента после покупки, это, вероятно, признак того, что вся операция нуждается в перезагрузке.

Ключевые преимущества реинжиниринга бизнес-процессов

Очевидно, что инициатива по реинжинирингу бизнес-процессов призвана оказать положительное влияние на ваш бизнес.

Тем не менее, стоит более внимательно рассмотреть конкретные преимущества, которые BPR может принести вашей компании как сейчас, так и в будущем.

1. Повышение эффективности и результативности

Как мы уже обсуждали, все кампании BPR направлены на то, чтобы сделать рассматриваемый процесс более эффективным и действенным.

С точки зрения эффективности, цель состоит в том, чтобы добиться лучших результатов и делать это чаще. Обычно это означает «делать больше» или выходить за рамки существующего положения вещей способами, которые оказывают существенное влияние на клиента и бизнес.

Что касается эффективности, BPR стремится достичь вышеуказанного как можно экономичнее. По крайней мере, вы будете стремиться достичь того же уровня производительности, используя при этом меньше ресурсов. Однако в идеале цель состоит в том, чтобы сделать больше с меньшими затратами.

2. Лучшее распределение ресурсов

Ключевым побочным продуктом повышения эффективности является то, что после выполнения поставленных задач у вас останется больше ресурсов – материалов, рабочей силы и времени.

В свою очередь, вы сможете реинвестировать эти дополнительные ресурсы в другие области вашего бизнеса. Таким образом, успешная инициатива BPR может способствовать дальнейшему улучшению вашей деятельности – как непосредственно в конкретной области, так и в других местах.

По сути, вы создадите возможность для решения следующего по важности приоритета, постоянно минимизируя риск на этом пути.

3. Рост инноваций

Используя BPR для преодоления существующего положения дел, ваша компания, естественно, станет более инновационной.

Во-первых, ваши индивидуальные инициативы BPR заставят вас думать не только о том, «как все делалось всегда», и вместо этого искать объективно лучшее решение для ваших данных обстоятельств. Опять же, это не просто внесение простых, поверхностных улучшений, это может привести вас к революционному изменению методов работы вашей компании в целом.

Более того, постоянное внимание к инновациям поможет воспитать культуру изменений в вашей команде, что сделает вашу организацию в целом более гибкой и динамичной. По сути, инновационный подход будет способствовать еще большему количеству инноваций, что, в свою очередь, облегчит вашей команде постоянные улучшения с течением времени.

4. Повышение вовлеченности, производительности и удовлетворенности сотрудников.

Реинжиниринг бизнес-процессов может оказать положительное влияние на сотрудников и команды.

Во-первых, эффективный BPR вовлекает все заинтересованные стороны на нескольких уровнях процесса – от мозгового штурма новых идей до реализации и далее. Простое вовлечение ваших сотрудников в эти изменения (несмотря на то, что все это вытекает из директив сверху вниз) даст им возможность взять на себя ответственность за свои новые обязанности.

Предприниматель и генеральный директор Чад Прайс объясняет, что, когда видение его компании изменилось во время пандемии, он поручил своей команде «применять нетрадиционное, нестандартное мышление, ставящее под сомнение устоявшуюся мудрость». Он дал членам своей команды возможность «стать провидцами… (которые) смогут объяснить «большую концепцию» соответствующим сторонам и, что более важно, убедить их поддержать ее». И, в качестве дополнительного бонуса, такое участие сотрудников фактически повышает вероятность успеха ваших инициатив BPR.

BPR также позволяет сотрудникам, участвующим в процессе, пройти капитальный ремонт. Независимо от того, устраните ли блокирующие факторы для оптимизации операций или задействуете истинный потенциал ваших сотрудников путем внедрения более сложных задач и процедур, вы дадите членам вашей команды возможность проявить себя с лучшей стороны, как никогда раньше.

Эти возможности делать больше и лучше в повседневной жизни также означают больше возможностей для профессионального и карьерного развития для сотрудника.

5. Повышение конкурентоспособности

Вероятно, само собой разумеется, что достижение всего вышеперечисленного сделает вашу компанию более конкурентоспособной в вашей отрасли.

По крайней мере, вы максимизируете производительность по мере того, как будете соответствовать текущим стандартам вашей отрасли. Точно так же вы сможете постоянно оставаться на должном уровне по мере того, как ваша отрасль растет и развивается с течением времени.

В идеале ваши недавно модернизированные бизнес-процессы позволят вам значительно опередить конкурентов и оставаться впереди всех в обозримом будущем.

6. Повышение удовлетворенности клиентов

Очевидно, что улучшение процессов взаимодействия с клиентами для лучшего удовлетворения их потребностей сотворит чудеса и повысит их удовлетворенность вашей компанией. Помимо того, что вы действительно принесете им большую пользу, вы покажете им, что готовы

обновить всю свою систему, чтобы лучше обслуживать их. Грубо говоря, если ваши усилия влияют только на ваши внутренние операции, но не на ваших клиентов, вы можете принести своей компании больше вреда, чем пользы.

Даже если вы сосредоточитесь на реинжиниринге внутренних процессов, ваши усилия все равно могут повлиять на опыт взаимодействия ваших клиентов с вашей компанией. Например, улучшение вашей практики управления запасами почти наверняка поможет улучшить ваши процессы выполнения и доставки. Улучшение полностью внутренних процессов также предоставит больше ресурсов для ваших инициатив по работе с клиентами, что косвенно приведет к улучшениям в этих областях.

Конечно, реинжиниринг бизнес-процессов – не такое уж редкое явление; на самом деле это происходит постоянно.

Фактически, даже те, кто не знает «реинжиниринг бизнес-процессов» по собственному названию, могут узнать некоторые из самых популярных примеров того, как это происходит в реальном мире. Например, Apple совершает революцию в розничной торговле. Если вы когда-либо были в Apple Store (и даже если вы этого не сделали), вы, вероятно, знаете, что это не что иное, как традиционные магазины розничной торговли.

Несколько основных моментов:

– При входе в магазин вас встретит представитель службы поддержки клиентов, который будет сопровождать вас на протяжении всего вашего шоппинга.

– Во время приема и во время просмотра ваш представитель будет всегда рядом, узнавая о ваших потребностях и обстоятельствах, и оперативно укажет вам на продукты или услуги, которые подходят именно вам.

– Когда вы будете готовы совершить покупку, представитель вашего магазина будет способствовать продаже, где бы вы ни находились, не заставляя вас становиться пленниками структурированной очереди или очереди на кассе.

Сегодня это нормально для любого Apple Store. И да, с тех пор многие другие компании переняли этот довольно инновационный подход к розничным операциям.

Но так было не всегда. Фактически, первые версии Apple Store выглядели как любой другой магазин электроники в конце 90-х.

Подумайте обо всем, что пришлось перепроектировать, чтобы все это произошло:

– Планировку магазинов необходимо изменить, чтобы обеспечить максимальную мобильность и удобство исследования.

– Сотрудников необходимо было обучить тому, как принять новый режим работы (и забыть «старый способ» розничной торговли).

– Необходимо было внедрить технологию мобильных точек продаж, чтобы устранить необходимость в очередях и упростить процесс индивидуальной оплаты покупок.

Хотя с некоторых пор все это стало стандартом для Apple, компания продолжает внедрять BPR как онлайн, так и офлайн, чтобы неизменно оставаться на вершине электронной индустрии.

Toyota трансформирует производство

Еще в 1980-х годах компания Toyota совершила знаменитую революцию в автомобильной промышленности, представив производственную систему Toyota. Эта новая система быстро станет популярной моделью для бережливого производства и производства по принципу «точно в срок». С этой целью TPS сосредоточилась на минимизации запасов, сведении отходов к минимуму и производстве продукции ровно настолько, чтобы удовлетворить спрос в любой момент времени.

Система Toyota также направлена на максимальную автоматизацию, но при этом не жертвуя человеческим участием там, где это необходимо. Помимо автоматизации многих процессов, Toyota также регулярно очищает свои рабочие процессы от ненужных задач, когда это возможно.

Наконец, Toyota использует форму анализа первопричин, которая позволяет команде быстро определить источник серьезных и мелких проблем в рабочих процессах. Оттуда они могут стратегически и эффективно решать реальную проблему, а не постоянно заниматься поверхностными проблемами, которых можно легко избежать, копнув немного глубже.

Эти фундаментальные изменения в традиционном подходе к производству потребовали от Toyota значительных инвестиций в обучение и повышение квалификации сотрудников, улучшение процессов

прогнозирования спроса и цепочки поставок, а также разработку сверхжестких рабочих процессов и протоколов для работы.

Это система, которой во многих отраслях обрабатывающей промышленности с тех пор неоднократно копировали – и лишь изредка полностью воспроизводили.

5-этапная модель реинжиниринга бизнес-процессов

Чтобы инициатива по реинжинирингу бизнес-процессов была успешной, ее необходимо реализовывать стратегически и систематически.

Пятиэтапная модель, которую мы здесь обсудим, обычно гарантирует, что команды охватят все основы при реинжиниринге процесса с нуля и не упустят при этом ни одного важного элемента. Обратите внимание, что это не линейный процесс, а итеративный, который может потребовать от команд перехода от одного этапа к другому на пути к завершению инициативы.

1. Подготовьтесь

Во-первых, команда должна подготовиться не только к изменению фундаментального режима своей деятельности, но и к самому процессу внесения таких изменений. Прежде чем приступить к делу, вам необходимо определить, какие бизнес-процессы нуждаются в реинжиниринге и какие из них следует поставить в приоритет над остальными. Это может быть относительно легко определить, но потенциально может потребоваться немного больше исследований. Например, если ваши объемы продаж падают, возможно, главным виновником является не ваш процесс продаж. Скорее, это может быть проблема с маркетингом, службой поддержки клиентов или даже просто с вашим процессом онлайн-заказов.

На этом этапе вы можете провести некоторые предварительные исследования и анализ, чтобы определить:

– Что необходимо изменить и как

– Кто, скорее всего, будет участвовать в внесении изменений

– Какие ресурсы потребуются для эффективной реализации изменений

Это поможет вам заручиться поддержкой и согласовать действия всех вовлеченных сторон, прежде чем копать глубже, а также даст вам общее представление о том, что нужно, чтобы все было сделано хорошо.

2. Анализируйте

Затем вам нужно будет провести более глубокий анализ, чтобы получить истинное представление о первопричине возникшей проблемы и начать мозговой штурм способов ее устранения.

Вы можете начать этот процесс с полного описания текущих процессов – опять же, с подробным описанием этапов процесса, а также персонала и ресурсов, задействованных на каждом из этих этапов.

Даже если сразу становится ясно, где необходимы радикальные изменения, вам также следует изучить соответствующие данные, чтобы подтвердить свои подозрения и определить лучший курс действий.

Некоторые данные, которые следует учитывать здесь, включают:

– Ваши текущие ключевые показатели эффективности, показатели и данные о производительности.

– Отзывы сотрудников

– Отзывы клиентов (если применимо)

– Отраслевые стандарты и прогнозы на будущее

Вместо того, чтобы принимать всю эту информацию за чистую монету, постарайтесь выявить общие темы, указывающие на основную причину проблемы. При этом вы не только избежите внесения поверхностных изменений в свои процессы, но и потенциально устраните другие последующие проблемы, которые вы, возможно, еще не выявили.

3. Дизайн

Имея на руках приведенные выше данные, вашим следующим шагом будет полное перепроектирование процесса, то есть полностью с нуля. Это не обязательно означает, что в обновленном процессе все будет совершенно по-другому. Если определенная часть исходного рабочего процесса по-прежнему вписывается в новый подход, нет необходимости полностью изобретать велосипед. Например, Apple не прекратила принимать платежи по кредитным картам, когда внедрила свою мобильную POS-систему.

Смысл начинать с чистого листа – не дать вашей команде вернуться к старому пути просто потому, что он уже существует. Даже если старый способ работает «достаточно хорошо», вероятно, его можно каким-то образом улучшить, а новый старт позволит вам применить более объективный подход ко всему процессу.

Другая сторона этого в том, что вы не хотите вносить изменения ради изменений. Если после полной оценки вашего рабочего процесса вы обнаружите, что некоторые его части работают лучше всего и если он не сломан, не чините его.

При этом самая важная часть этапа редизайна – всегда держать в центре внимания свою главную цель. Независимо от того, внедряете ли вы новый процесс или решаете оставить определенные части как есть, убедитесь, что ваше решение приближает вас к конечной цели. Toyota, например, не просто минимизирует отходы в одной области производства; команда работает над обеспечением экономичности рабочих процессов по всем направлениям.

Точно так же подумайте, какое влияние потенциальный редизайн окажет на второстепенные (и даже несвязанные) области вашего бизнеса. Возможно, самое главное – подумать о том, как перераспределение ресурсов и рабочей силы может повлиять на другие жизненно важные операции – и стоит ли вообще идти на эту жертву.

4. Внедрить

После того, как редизайн запланирован полностью, вы можете начать воплощать изменения в жизнь.

Этот этап может включать в себя:

– Представление новых должностей и членов команды.

– Внедрение новых инструментов и технологий в ваши рабочие процессы.

– Обучение нынешних сотрудников новым должностям и обязанностям.

В идеале это будет делаться постепенно, чтобы эффективно оценить эффективность каждого изменения, одновременно минимизируя риск на этом пути. По мере того как ваша команда внедряет новые методы, вы можете проводить моделирование процесса внутри компании или с контролируемой аудиторией, или, возможно, в реальных условиях, в определенных местах или с определенными сегментами аудитории. Например, Nike продолжает развертывать несколько версий своего инновационного редизайна розничной торговли в местах с интенсивным движением транспорта, сохраняя при этом свои основные витрины в других местах.

То, как вы это сделаете, зависит от того, что лучше всего подойдет вашему бизнесу, а это означает, что вам необходимо учитывать:

– Ваша текущая способность к изменениям

– Потребности и ожидания вашей аудитории.

– Текущее и будущее состояние вашей отрасли.

Поэтому лучше всего начать реализацию инициатив по реинжинирингу до того, как они станут абсолютной необходимостью. Это поможет вам избежать необходимости вносить радикальные изменения до того, как вы будете готовы, просто для того, чтобы не отставать от конкурентов.

5. Мониторинг, оценка и улучшение

Наконец, вам нужно будет внимательно следить за вновь внедренными процессами, чтобы убедиться, что все идет по плану, и вносить постоянные улучшения по мере необходимости.

Здесь решающее значение имеют метрики и ключевые показатели эффективности. Как правило, они совпадают с теми, которые вы использовали при оценке своих старых рабочих процессов, но в будущем вам, возможно, придется рассмотреть еще больше данных о производительности. В случае Apple они, возможно, начали уделять больше внимания индивидуальному времени пребывания в магазине или, возможно, среднему времени в магазине в целом.

Ваши оценки всегда должны быть связаны с основными целями вашей инициативы или, по крайней мере, коррелировать с ними. Например, если ваша главная цель – повысить удовлетворенность клиентов за счет оптимизации процесса закупок, вы должны быть уверены, что повышение эффективности POS-терминала действительно приведет к увеличению CSAT. В противном случае вам будет мало что показать за огромные инвестиции, которые вы вложили в реинжиниринг процесса POS. И, как мы говорили ранее, эти фазы не линейны, а итеративны.

В связи с этим возвращение к предыдущим этапам вашей инициативы BPR на самом деле является частью процесса, а не чем-то, что следует делать только тогда, когда что-то идет не так. Со временем, через заранее определенные промежутки времени и по мере достижения определенных этапов обязательно возвращайтесь к процессу анализа, чтобы потенциально определить конкретные области улучшения – и,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

если необходимо, признать необходимость полной реорганизации в будущем.

Общие решения по реинжинирингу бизнес-процессов

Хотя существует бесчисленное множество способов реинжиниринга бизнес-процессов, некоторые из наиболее распространенных тактик включают в себя:

1. Автоматизация

По сегодняшним стандартам автоматизация определенных процессов – одно из первых вопросов, на которые команды обращают внимание, пытаясь их оптимизировать. В производстве регулярно внедряется новое оборудование и машины для автоматизации разработки продукции, доставки материалов и использования ресурсов. В управлении проектами и командами автоматизированные инструменты помогают отслеживать коммуникации и прогресс команды. В таких областях работы с клиентами, как продажи и поддержка, автоматизация помогает при приеме клиентов, доставке информации, обработке заказов и многом другом.

Внедрение технологий автоматизации требует своего рода балансирования. С одной стороны, его можно использовать для ускорения процессов при минимизации использования рабочей силы и других ресурсов. С другой стороны, если зайти слишком далеко с автоматизацией без практических средств защиты от сбоев, это может поставить под угрозу всю вашу работу, если что-то пойдет не так.

2. Аутсорсинг. Аутсорсинг бизнес-процессов – это когда компания заключает договор с третьей стороной, чтобы взять на себя выполнение конкретной внутренней задачи или операции. Некоторые ключевые процессы, которые компании часто передают на аутсорсинг, включают маркетинг, обслуживание клиентов и бухгалтерский учет. Некоторые партнерства BPO являются долгосрочными и бессрочными, в то время как другие создаются на заранее определенный период времени, чтобы помочь компании решить неотложную проблему. Например, компания может сотрудничать с маркетинговым агентством для разработки конкретной кампании или поручить агентству полностью взять на себя маркетинговые инициативы.

При передаче процесса на аутсорсинг важно гарантировать, что сторонний поставщик будет работать так, как если бы он был реальной

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

частью вашей компании и был действительно заинтересован в результатах своей деятельности. В противном случае вы рискуете нанести немедленный ущерб своей деятельности и потенциально долгосрочный ущерб вашим отношениям с клиентами.

Как пример, генеральный директор TheHoth Марк Хардгроув считает, что «передача задач, связанных с искусством или кодированием, фрилансерам противоречит целям компании цифрового маркетинга. Более того, отказ от передачи этих задач на аутсорсинг повышает доверие клиентов к бренду компании. Поскольку все аспекты цифрового маркетинга выполняются собственными силами, нам легче удерживать клиентов». С этой целью Хардгроув и его команда усердно работали над тем, чтобы вернуть эти процессы внутрь компании и полностью интегрировать их с текущими процессами.

3. Картирование знаний

Картирование знаний – это процесс определения организационных знаний, создания активов знаний и объединения всего этого для полного понимания роли, которую знания вашей команды играют в ваших общих операциях.

Создав осязаемую карту ваших организационных знаний, вам станет легче в полной мере использовать все знания, которыми обладает ваша команда, и гарантировать, что ни одно из них не останется без внимания или недостаточно использовано. Более того, это позволит вам легко выявлять пробелы в знаниях, которые вы затем сможете заполнить с помощью инициатив по обучению и развитию сотрудников с течением времени.

4. Управление изменениями

Управление изменениями – это систематические и стратегические процессы, способствующие организационным изменениям внутри компании.

Таким образом, это практически необходимо для начала эффективного реинжиниринга бизнес-процессов. Практически говоря, управление изменениями закладывает основу для любых фундаментальных и трансформационных изменений, которые со временем произойдут в вашей организации, что поможет разрушить разрозненность во всей компании и обеспечить правильное использование ресурсов во время изменений.

Управление изменениями также направлено на воспитание среди членов команды мышления роста, что делает их более склонными к изменениям, когда возникает необходимость. Иными словами, стратегическое управление изменениями помогает сделать команды менее устойчивыми к изменениям, что, опять же, практически необходимо в современном постоянно развивающемся деловом мире.

Лучшие практики реинжиниринга бизнес-процессов

В заключение давайте обсудим некоторые ключевые передовые методы, которые можно использовать для максимизации усилий по реинжинирингу бизнес-процессов.

1. Определите четкие цели и задачи

Мы уже говорили об этом раньше, но давайте проясним: при реинжиниринге важного бизнес-процесса вам необходимо иметь четкие цели.

В широком смысле это означает определение:

– Область, в которой необходим капитальный ремонт

– Обоснование вашего решения повлиять на это изменение.

– Общая цель и ожидаемый результат изменений.

Более конкретно, вам нужно будет определить ключевые показатели, относящиеся к инициативе, и определить точные количественные значения, которых вы будете стремиться достичь.

2. Вовлекайте и объединяйте все заинтересованные стороны

Реинжиниринг бизнес-процессов просто не может быть успешным, если в нем не участвуют все участники. Внутри компании все члены команды – сверху донизу – должны быть полностью вовлечены в ваши инициативы BPR. Даже те, кто косвенно вовлечен в этот процесс, должны чувствовать себя свободно в общении, обмене мнениями и совместной работе, чтобы изменения произошли плавно. Менеджерам и руководителям необходимо будет создать структуры и ресурсы для облегчения межкомандного сотрудничества и постоянного предугадывания потребностей сотрудников.

При необходимости, ваши инвесторы также должны быть в курсе всех ваших усилий по BPR, чтобы убедиться, что они понимают, какие изменения вносятся и как все это повлияет на их инвестиции. Их вклад также может потребоваться со временем, чтобы гарантировать, что

ваша компания останется на правильном пути, исходя из их первоначальных инвестиций.

Наконец, ваши клиенты должны быть вовлечены в изменения как прямо, так и косвенно. В прямом смысле вы можете запросить у них обратную связь перед внесением изменений, а также по мере реализации любых изменений, которые немедленно на них влияют. Вам также необходимо убедиться, что любые внутренние изменения, которые вы вносите, положительно влияют на восприятие вашего бренда или, по крайней мере, не оказывают на него отрицательного влияния.

3. Инвестируйте в правильные инструменты и технологии.

В зависимости от целей и масштаба инициативы BPR вам, вероятно, придется инвестировать в различные инструменты и технологии.

– Для картирования процессов и знаний рассмотрите возможность использования такого программного обеспечения, как Lucidchart, Mindmanager или Wisemapping.

– Такие инструменты, как Trello, Basecamp и Asana, помогут оптимизировать усилия по управлению проектами и командой.

– Инструменты взаимодействия сотрудников в режиме реального времени и асинхронной связи могут использоваться для различных целей при реинжиниринге бизнес-процессов.

– Программное обеспечение базы знаний, обеспечивающее центральное хранилище для хранения и организации информации, связанной с процессами.

Помимо первоначальных инвестиций в эти и другие инструменты, компаниям необходимо инвестировать в надлежащее обучение сотрудников, уделяя особое внимание реинжинирингу бизнес-процессов. Даже если такие инструменты в настоящее время используются где-то еще, жизненно важно знать, как использовать их для целей BPR.

4. Положитесь на управление знаниями

Чтобы повысить эффективность картирования знаний вашей команды и усилий BPR, ключевое значение имеет стратегическое управление знаниями.

Кстати, это означает принятие правильного программного обеспечения для управления знаниями, отвечающего потребностям и целям вашей организации. В рамках процесса инвестирования в правильную технологию вы можете рассмотреть возможность создания базы

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

знаний, которая будет служить единственным источником достоверной информации для вашей организации. Базу знаний можно использовать для документирования текущих процессов, а также для отслеживания изменений и улучшений, вносимых с течением времени. Кроме того, определенные функции, такие как рабочие процессы, утверждения, изменения и т. д., могут помочь упростить и автоматизировать процесс создания и утверждения новых технологических документов.

При наличии надлежащих практик и технологий УЗ ваша команда всегда будет иметь необходимую информацию для:

– Анализировать текущие процессы и эффективность командного бизнеса.

– Понимать и применять лучшие практики как внутри компании, так и в вашей отрасли.

– Используйте данные и другие веские доказательства, чтобы определить четкий путь для ваших усилий по BPR.

Затем ваша команда сможет использовать эти коллективные знания в рамках ваших инициатив BPR, чтобы максимизировать свои усилия и при необходимости преодолевать проблемные места. И по мере реализации внесенных изменений вы можете дополнять свои документированные знания, чтобы отразить извлеченные уроки и другие ключевые изменения в знаниях, которыми обладает ваша команда.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Заключение

В заключении данной монографии мы подвели итоги и сделали основные выводы о реинжиниринге бизнес-процессов в современных социально-экономических условиях. Полученные результаты исследования ясно демонстрируют, что аспекты реинжиниринга бизнес-процессов являются неотъемлемой частью эффективного и успешного функционирования современных организаций.

В условиях быстро меняющегося рынка и возрастающей конкуренции, реинжиниринг бизнес-процессов становится незаменимым инструментом для обеспечения гибкости, экономической эффективности и удовлетворения требований клиентов. Это позволяет организациям адаптироваться к переменам, выявлять и устранять узкие места в процессах и снижать издержки.

Кроме того, исследование показывает, что успешное внедрение реинжиниринга бизнес-процессов требует учета социальных и экономических факторов, а также участия всех заинтересованных сторон. В монографии обозначены принципиальные шаги и методы, которые могут помочь организациям в улучшении своих бизнес-процессов и достижении конкурентного преимущества.

В результате проведенного исследования мы приходим к выводу, что реинжиниринг бизнес-процессов – это незаменимый инструмент, способствующий повышению эффективности и конкурентоспособности организаций. В итоге, успешное внедрение реинжиниринга позволяет организациям преобразовать свои бизнес-процессы и достичь новых высот в современных условиях.

Всего несколько лет назад на Западе реинжиниринг бизнес-процессов стоял на первом месте в списке приоритетов любого консультанта, а Джеймса Чампи и Майкла Хаммера, авторов супербестселлера «Реинжиниринг корпорации», в то время называли гуру.

Действительно, компании стали выполнять большую часть подобной работы собственными силами, поэтому консультационным

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

фирмам потребовалось найти что-то еще, что можно было бы продавать. Реинжиниринга проводится очень много, и еще больше будет проводиться в будущем.

Существует еще два фактора, определяющих развитие реинжиниринга сегодня. Один – это рост электронной коммерции, а второй – стремительное развитие ERP-систем (системы планирования ресурсов предприятия).

С точки зрения потребителя, существуют различные процессы, ассоциируемые с каждым из этих действий, а компании по предоставлению финансовых услуг, как правило, обслуживают всего лишь одно или два действия. Но предположим, что мы можем обратиться к по-настоящему высокоэффективной компании, которая способна помочь нам выполнять все три действия, причем в электронном виде. Но разве не этим все время являлся настоящий реинжиниринг? Проведение реинжиниринга всегда начиналось с вопросов: «Каким образом вы можете переосмыслить способ ведения вашего бизнеса? Каким образом вы можете переосмыслить вашу деятельность, чтобы добиться роста?» Именно в этом суть реинжиниринга.

Но существует и критика реинжиниринга:

– Массовые увольнения.

– Реинжинирнг подразумевает, что фактор ограничивающий рост эффективности предприятия, – бездейственность либо же неэффективность процессов.

– Реинжинирнг не берет во внимание факт «скованности» фирмы.

– Результат может не оправдать ожиданий.

– Акцентрируется внимание на производительности и технологиях, пренебрежение людьми в компании.

Последствия реинжинирнга бизнес-процессов:

1. Переход от функциональных поздразделений к командам процессов.

2. Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой.

3. Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнения предприсанных заданий к принятию самостоятельных решений.

4. Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию.

5. Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.

6. Критерий продвижения в должности изменяется: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.

7. Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.

8. Функции менеджеров изменяются от контролирующим к тренерским.

9. Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской».

10. Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

Ниже приведены некоторые рекомендации по применению реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Тщательно изучите текущие бизнес-процессы: Перед началом реинжиниринга необходимо провести подробный анализ и оценку существующих бизнес-процессов. Изучите их структуру, потоки данных, задействованные ресурсы и выявите узкие места и возможности для оптимизации.

2. Задайте ясные и измеримые цели: Определите конкретные цели и ожидаемые результаты реинжиниринга. Цели должны быть измеримыми, чтобы можно было оценить эффективность изменений и их вклад в достижение бизнес-стратегии.

3. Вовлеките ключевых заинтересованных лиц: Реинжиниринг бизнес-процессов требует активного участия руководства и сотрудников, которые непосредственно занимаются процессами. Объясните им причины и преимущества реинжиниринга и учтите их мнения и предложения в процессе изменений.

4. Применяйте технологические инструменты: Используйте современные информационные технологии и программные продукты, которые могут автоматизировать и оптимизировать бизнес-процессы. Это может включать в себя системы управления процессами (BPM), аналитические инструменты и другие решения.

5. Уделите внимание обучению и обратной связи: Помните, что успешная реализация реинжиниринга требует не только изменений в процессах, но и соответствующего обучения сотрудников и поддержки

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

их в процессе перехода к новым практикам. Обеспечьте систему обратной связи, чтобы получить информацию о прогрессе и возможности дальнейшего улучшения.

6. Оценивайте и адаптируйтесь: Реинжиниринг бизнес-процессов – это непрерывный процесс. После внедрения изменений важно проводить оценку и измерение их эффективности. Основываясь на полученных данных, вносите корректировки и усовершенствуйте процессы для достижения постоянного улучшения.

Эти рекомендации помогут в грамотной реализации реинжиниринга бизнес-процессов и достижении желаемых результатов.

Заключая нашу монографию, мы надеемся, что полученные в данном исследовании знания и рекомендации помогут читателям в разработке и реализации успешных стратегий реинжиниринга бизнес-процессов, обеспечивая стабильный рост и процветание в современной социально-экономической среде.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Список используемых источников

1. Urbaczewski L., Mrdalj S. A comparison of enterprise architecture frameworks // Issues in information systems. 2006. Т. 7. №. 2. С. 18-23.

2. Zachman J. A. Enterprise architecture: The issue of the century // Database programming and design. 1997. Т. 10. №. 3. С. 44-53.

3. Zuboff Sh. 2019. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York: Public Affairs.

4. Zwillenberg P., Dominic Fiexld, David Dean. Greasing the wheels of the internet economy. BCG 2014.

5. Барановская Т.П. Информационные системы и технологии в экономике. М.: Финансы и статистика, 2003. С. 416

6. Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Юнити, 2016. 335 с.

7. Бурый А.С. Обеспечение устойчивости бизнес-процессов на основе интегрированного управления // Транспортное дело России. 2012. № 6-2. С. 114-116.

8. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. СПб.: Университет ИТМО, 2016. 112 с.

9. Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А., Степанова А.Р. Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. № 4 (50). С. 130-135.

10. Войнов И.В., Пудовкина С.Г., Телегин А.И. Моделирование экономических систем и процессов. Опыт построения ARIS-моделей: монография. Челябинск: Изд. ЮУрГУ, 2014. 392 с.

11. Гасаров Д.В. Интеллектуальные информационные системы. М.: Высш. шк., 2003. С. 431

12. Гомонко Э.А. Управление затратами на предприятии. М: Кно-Рус, 2009. С. 320.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

13. Гордеева Е.И. Учетно-аналитическое сопровождение кросс-функциональных бизнес-процессов // Научные записки молодых исследователей. 2016. № 4-5. С. 53-59.

14. Горлова Е.И. Инструменты управления затратами в системе управления предприятием // Экономинфо. 2012. № 17. С. 30-34.

15. Грибанов Ю.И., Руденко М.Н. Цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2020. 213 с.

16. Григорян К.Г. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов // Вестник науки. 2021. №8 (41). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-reinzhiniringa-biznes-protsessov

17. Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2003. С. 416.

18. Дебердиева Е.М., Вечкасова М.В., Брагина Э.Н., Борисова А.А. Совершенствование подходов к управлению бизнес -процессами с использованием цифровых технологий // Финансовая экономика. 2019. № 5. С. 582-584.

19. Дегтярев Ю.И. Системный анализ и исследования операций. М.: Высш. ш., 2006. С. 335.

20. Долонина Е.А. Аналитическое исследование трансформации бизнес-процессов промышленного предприятия в условиях цифровизации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 6 (85). С. 189-197.

21. Душин В.К. Теоретические основы информационных процессов и систем. М.: Дашков и Ко, 2002. С. 250.

22. Евгенев Г.Б. Индустрия 5.0 как интеграция Интернета знаний и Интернета вещей // Онтология проектирования. 2019. Т. 9. № 1 (31).

23. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. М.: Инфра-М, 2005. С. 319.

24. Захирджан Кучкаров. Как оптимизировать бизнес-процессы? URL: http://www.businesstuning.ru/op/85-kak-optimizirovat-biznes-processy.html

25. Индикаторы инновационной деятельности.
URL: https://www.hse.ru/primarydata/ii

26. Индустрия 4.0: Полное руководство.
URL: https://stefanini.com/en/trends/news/industry-4-a-complete-guide

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

27. Исикава К. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988. 199 с.

28. Киселев А.Д. и др. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: Инфра-М, 2010. 382 с.

29. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. М.: Диалог-МИФИ, 2002. 224 с.

30. Матвейкин В.Г., Дмитриевский Б.С., Терехова А.А. и др. Разработка программного комплекса системы управления сложными производственными процессами // Вестник ТГТУ. 2021. № 2.

31. Матвейкин В.Г., Немтинов В.А., Дмитриевский Б.С. и др. Управление ресурсным планированием проектов на примере составления производственного расписания // Вестник ТГТУ. 2020.

32. Меньов А.В. Теоретические основы автоматизированного управления. М.: МГУП, 2002. С. 176

33. Мокрозуб В.Г., Рачкова С.А., Вшивков Ф.И. Системный анализ поддержки принятия решений при проектировании сети общеобразовательных школ // Вестник ТГТУ. 2020. № 3.

34. Немтинов В.А., Борисенко А.Б., Немтинова Ю.В. и др. Создание виртуальной образовательной среды с использованием технологии квестов // Вестник ТГТУ. 2020. №4.

35. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. М.: Лори, 2004. 368 с.

36. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов. М.: Юнити-Дана, 2013. 343 с.

37. Саиф Марван Номан Мохаммед, Матвейкин Валерий Григорьевич, Дмитриевский Борис Сергеевич, Башкатова Александра Владимировна, Мамонтов Андрей Александрович Математические модели многосвязных объектов управления // Вестник ТГТУ. 2019. №1.

38. Тельнов Ю.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2004. 116с.

39. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. М.: ЭКМОС, 2008. С. 193

40. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М.: Альпина Пабл., 2012. 356 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

41. Чашкина Т.В., Коробова И.Л., Майстренко Н.В. Применение ресурсной модели в вычислениях по автоматизации управления складом // Вестник ТГТУ. 2019. № 2.

42. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. М.: Финансы и статистика, 2005. 736 с.

43. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. М.: Весть-Мета-Технология, 2010. С. 57.

44. Яблочников Е.И., Молочник В.И., Фомина Ю.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства. СПб: СПбГУ ИТМО, 2008. 152 с.

45. Байдаков А.Н. и др. Моделирование бизнес-процессов. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. 180 с. URL: http://www.iprbookshop.ru/76036.html

46. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 2017. 287 с. URL: http://www.iprbookshop.ru/68025.html

47. URL: https://www.interface.ru/home.asp?artId=37704

48. NIST, 2011. Cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction». P. 6.

49. Мобильные технологии в бизнесе.
URL: http://softline.rbc.ru/page/mobilnyie-tehnologii-v-biznese

50. О мобильной платформе 1С: Предприятия.
URL: http://www.pvsm.ru/razrabotka-pod-ios/120240

51. Модель SaaS – в мире и в России. URL: http://www.bytemag.ru

52. Облачные вычисления.
URL: http://ru.wikipedia.org/wiki/Облачные_вычисления

53. Платформа как услуга.
URL: http://ru.wikipedia.org/Платформа_как_услуга

54. Что такое PaaS? Платформа как услуга.
URL: https://azure.microsoft.com/ru-ru/overview/what-is-paas/

55. Перенос веб-сервиса на Яндекс.Облако с AWS.
URL: https://habr.com/ru/post/440054/

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

56. Как выбрать поставщика облачных служб? URL: https://azure.microsoft.com/ru-ru/overview/choosing-a-cloud-service-provider/

57. Тельнов Ю.Ф., Федоров И.Г. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология. М.: Юнити, 2017. 304 с.

Вернуться в каталог учебников по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management/management.htm