

## **Тема 2.1 Методика проведения обследования бизнес-процессов компании**

**Цель** - изучить ключевые характеристики методики проведения обследования бизнес-процессов компании

### **План лекции:**

- 1.1 Методика проведения обследования бизнес-процессов компании
- 1.2 Анализ возможности проведения изменений в бизнес-процессе, выбор для оптимизации бизнес-процесса

### **2.1 Методика проведения обследования бизнес-процессов компании**

Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Сопутствующие бизнес-процессы — это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Вспомогательными бизнес-процессами являются процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт.

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт.

Бизнес-процессы управления — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

Бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы.

Владелец бизнес-процесса – участник бизнес-процесса, которому делегированы полномочия и ответственность по управлению бизнес-процессом.

Регламент бизнес-процесса – описание объекта управления в объеме, необходимом для всех заинтересованных лиц – в первую очередь для участников бизнес-процесса, его владельца и контролеров.

Для того чтобы выявить наиболее приоритетные бизнес-процессы, которые будут подвергаться оптимизации, необходимо использовать следующие критерии приоритезации:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность и стоимость реализации изменений бизнес-процесса.

Для выявления наиболее важных бизнес-процессов в организации используют такой инструмент, как критические факторы успеха организации (КФУ).

Принцип выявления КФУ основан на изучении сегмента рынка организации, его главных направлениях развития и стратегических целях компании – например, высокая степень удовлетворенности клиента, увеличение объема заказов и т. д. Для определения наиболее важных бизнес-процессов организации достаточно выделить 7 ( $\pm 2$ ) КФУ.

После формирования КФУ необходимо сопоставить их с бизнес-процессами организации. Необходимо определить, поддерживает ли конкретный КФУ тот или иной бизнес-процесс.

Для того чтобы четко и наглядно установить связь между критическими факторами успеха и бизнес-процессами, используют матрицу сопоставления. Столбцы в ней заполнены по наименованиям КФУ, строки – по рассматриваемым бизнес-процессам.

По результатам построения матрицы наиболее важными бизнес-процессами выступают те, степень важности которых максимальна, т.е. количество КФУ в последнем столбце представлено наибольшими показателями.

После того как были определены наиболее важные бизнес-процессы организации, необходимо провести оценку степени их проблемности. Для этого используется 5-балльная система, в которой 1 балл получает самый эффективный и приносящий результат процесс, а 5 баллов отдается неэффективным процессам с множеством проблем.

После того как были определены наиболее важные и наиболее проблемные бизнес-процессы, формируется матрица ранжирования. Матрица ранжирования представляет собой поле с ячейками, по горизонтальной оси которой отражены степени проблемности бизнес-процессов, а по вертикальной оси представлены степени важности бизнес-процессов, выраженные в количестве КФУ, влияющих на бизнес-процессы.

Таблица 1 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Важность процесса (кол-во КФУ)	7					
	6					
	5					
	4					
	3					
	2					
	1			БП-13		
		1	2	3	4	5
		Проблемность процесса				
		– низкий приоритет				
		– средний приоритет				
		– высокий приоритет				

Представленная матрица имеет 3 зоны – зеленую, белую и красную. Бизнес-процессы, находящиеся в зеленой зоне матрицы, имеют низкий приоритет и приемлемый характер – они не требуют оптимизации в настоящий

момент. Те бизнес-процессы, которые попали в красную зону, несут высокий приоритет, требуют скорой оптимизации, так как они являются наиболее важными и проблемными.

## 2.2 Анализ возможности проведения изменений в бизнес-процессе, выбор для оптимизации бизнес-процесса

Следующим этапом методики является проведение анализа возможности проведения изменений в бизнес-процессе и выбор для оптимизации бизнес-процесса. Проведение оценки возможности реализации изменений в бизнес-процессах осуществляется с помощью таблицы 2 и 3. На основе таблицы ранжирования выявляются приоритетные бизнес-процессы для оптимизации.

Таблица 2 – Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессах

Бизнес-процессы	Барьеры «Финансы»		Барьеры «Персонал»		Барьеры «Законодательство»	Итоговая оценка
	БФ-1	БФ-2	БП-1	БП-2	БЗ-1	
БП-1						0
БП-2						0
БП-3					3	3
БП-4			2			2
БП-5	4	2				3
БП-6			2			2
БП-7	4					4
БП-8	5					5
БП-9						0
БП-10						0
БП-11						0
БП-12						0
БП-13						0
БП-14						0
БП-15						0
БП-16						0

Таблица 3 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Важность (от 1 до 7, где 1 – наименее важный, а 7 – наиболее важный) (задание 2.1)	Проблемность (от 1 до 5, где 1 – наименее проблемный, а 5 – наиболее проблемный) (задание 2.2)	Возможность проведения изменений (от 1 до 5, где 1 – наименее возможно, а 5 – наиболее возможно) (задание 2.3)	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность проведения изменений (от 3 до 17, где 3 – наименее приоритетный, а 17 – наиболее приоритетный)
БП-1	2	4	0	6
БП-2	3	3	0	6
БП-3	4	4	3	11
БП-4	4	5	2	11
БП-5	3	4	3	10
БП-6	4	3	2	9
БП-7	3	3	4	10
БП-8	3	3	5	11
БП-9	2	3	0	5
БП-10	2	2	0	4
БП-11	2	4	0	6
БП-12	2	4	0	6
БП-13	1	3	0	4
БП-14	3	3	0	6
БП-15	2	3	0	5
БП-16	4	3	0	7

Таким образом, осуществляется методика анализа бизнес-процесса

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов. -Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/511693>

2. Павловская О. Ю. Правовое обеспечение кадрового делопроизводства : учебное пособие для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/518436>

3. Доронина Л. А., Иритикова В. С. Организация и технология документационного обеспечения управления : учебник и практикум для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. –

<https://urait.ru/bcode/511352>

4. Казакевич Т. А., Ткалич А. И. Документоведение. Документационный сервис : учебник и практикум для вузов . - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/513649>

5. Шувалова Н. Н. Организация и технология документационного обеспечения управления : учебник и практикум для вузов . - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/511962>

6. Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персонала : учебник и практикум для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/511202>

7. Петров А. Я. Трудовой договор : учебное пособие для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/510858>

8. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа. – <https://urait.ru/bcode/530932>

9. Долганова О. И., Виноградова Е. В., Лобанова А.М. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа - <https://urait.ru/bcode/511418>

10. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес систем : учебное пособие для вузов. - Москва : Издательство Юрайт, 2023. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - <https://urait.ru/bcode/515978>