



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ КАЗЕННОЕ
ВОЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ВОЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ОБОРОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



*Тема 12: «Методика анализа результатов бизнес-процессов на
предприятии»*

19006_ Попадько П.Н.

Москва 2022





Классификация видов анализа бизнес-процессов





SWOT – анализ компании



Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Есть руководитель — лидер.2. Высокое качество продукции процесса.3. Наличие квалифицированных кадров.4. Высокая степень автоматизации	<ol style="list-style-type: none">1. Клиенты не удовлетворены сроками поставки продукции.2. Частичное дублирование функций.3. Нет системы измерения показателей эффективности процесса.4. Нет должностных инструкций на ряд исполнителей
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Повышение эффективности за счет внедрения системы CRM.2. Снижение накладных расходов.3. Сокращение сроков выполнения заказов за счет дальнейшей автоматизации	<ol style="list-style-type: none">1. Потеря клиентов вследствие длительных сроков поставки.2. Снижение качества продукции.3. Большая зависимость от личностей исполнителей процесса



SWOT – анализ компании ADIDAS



Сильные стороны (S)

- наличие официального представительства компании в Москве;
- бренд и торговая марка воспринимается как элемент статусного положения;
- лидирующая позиция на рынке;
- наибольшее количество магазинов, имеющих выгодное географическое положение;
- развитая внутрикорпоративная культура.

Слабые стороны (W)

- продукция дорогостоящая из-за инновационных технологий или методов производства;
- малая доля самостоятельности в принятии решений;
- сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров;
- недостаток финансовых средств для осуществления стратегической инициативы;
- недостаточное внимание к интересам клиентов.

Возможности (O)

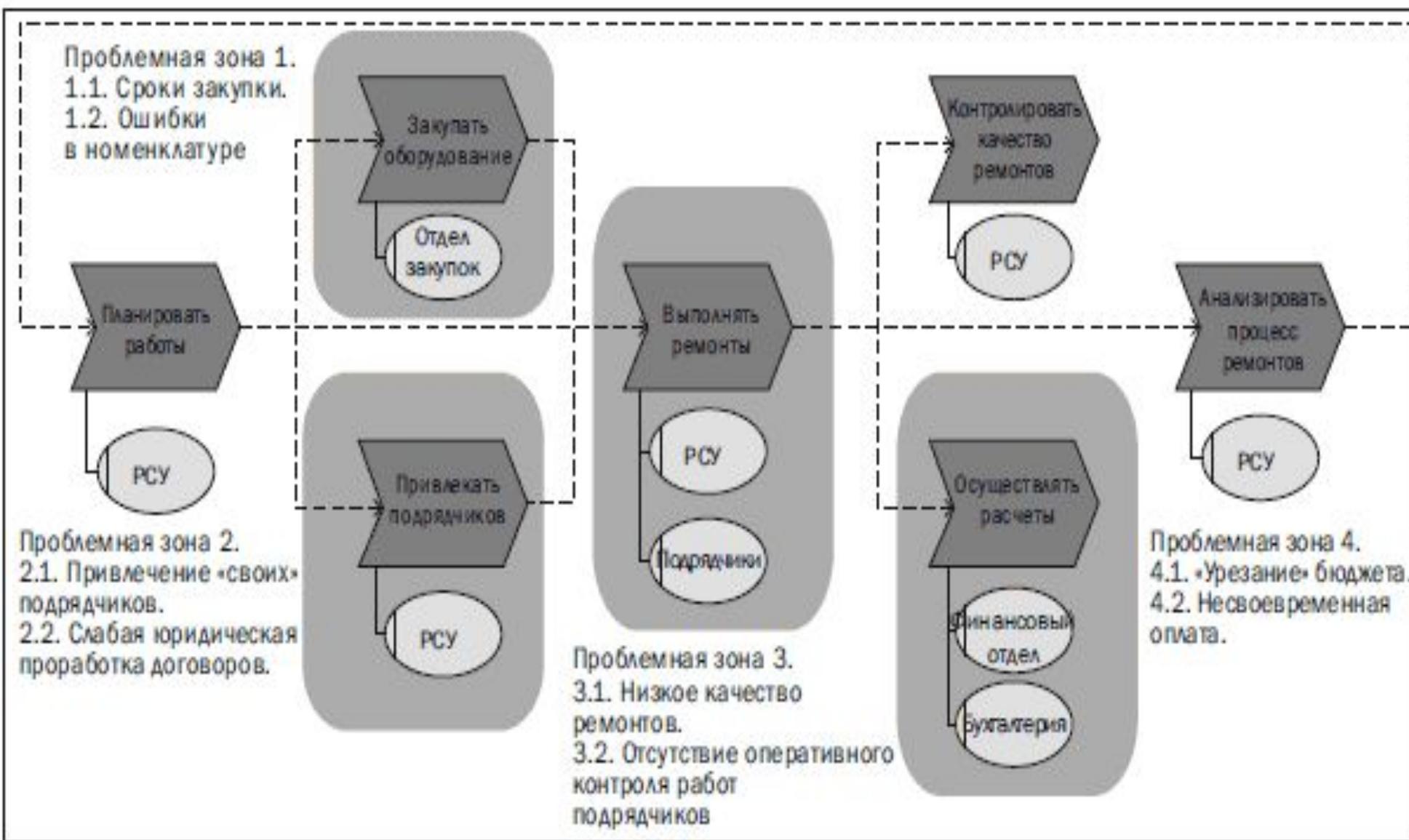
- рост популярности спорта среди населения;
- регулярные спортивные мероприятия больших масштабов, где представлена торговая марка;
- высокие темпы роста в отрасли;
- развитие интернет – торговли.

Угрозы (T)

- рост ценовой чувствительности клиентов;
- рост конкуренции ввиду насыщения рынка;
- низкие входные барьеры в отрасль;
- подделки товаров;
- повышение таможенных пошлин на ввоз обуви;
- уменьшение числа покупателей продукции вследствие демографического кризиса;
- обострение отношений между РФ и ЕС, возможность санкций.



Проблемные области процесса





Ранжирование процессов организации



Важность процесса/состояние процесса	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	—	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	—
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4



Вопросник для анализа процесса по отношению к типовым требованиям



№	Требование к типовому процессу
1. Требования к владельцу процесса	
1.1	Должен существовать один владелец процесса
1.2	Полномочия и ответственность владельца процесса должны быть четко определены
1.3	Не должно быть пересечений полномочий и ответственности с другими руководителями организации
2. Границы процесса	
2.1	Границы процесса должны быть четко определены (по функциям и ответственности руководителей) и зафиксированы документально
2.2	Границы функциональных подразделений процесса должны быть четко определены
3. Регламентирующие документы	
3.1	Должно существовать действующее описание процесса в целом
3.2	Должны существовать действующие положения о подразделениях
3.3	Должны существовать действующие должностные инструкции
3.4	Должны существовать действующие методики (внутренние стандарты)
3.5	Должна функционировать система актуализации документации
3.6	Процесс должен соответствовать существующим законодательным актам и нормативным документам, регламентирующим выполнение процесса
4. Выходы процесса	
4.1	Выходы процесса должны быть четко определены
4.2	Пользователи каждого выхода процесса должны быть четко определены, потребности пользователей специфицированы
4.3	Должны существовать спецификации требований на каждый выход процесса
4.4	Каждый выход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
4.5	Должна функционировать система контроля качества выходов процесса



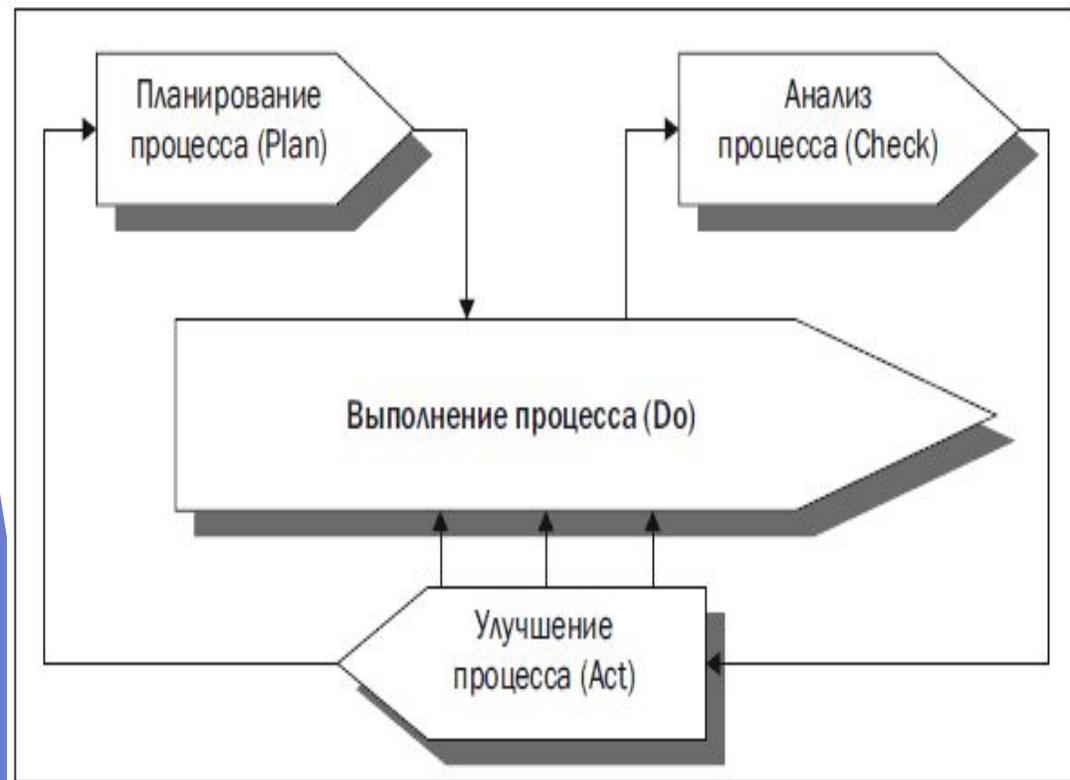
Вопросник для анализа процесса по отношению к типовым требованиям



№	Требование к типовому процессу
5. Входы процесса	
5.1	Входы должны быть четко определены
5.2	Поставщики каждого входа процесса должны быть четко определены, требования к поставщикам специфицированы
5.3	Должна существовать спецификация требований на каждый вход процесса
5.4	Каждый вход должен быть закреплен за ответственным исполнителем
5.5	Должна существовать система входного контроля качества
6. Ресурсы	
6.1	Ресурсы должны быть четко определены
6.2	Должна существовать спецификация требований к каждому ресурсу
6.3	Каждый ресурс должен быть закреплен за ответственным исполнителем (материально ответственным лицом)
7. Показатели процесса	
7.1	Должны быть определены и использоваться показатели эффективности процесса
7.2	Должны быть определены и использоваться показатели услуг процесса
7.3	Должна существовать система сбора и использования данных удовлетворенности клиентов процесса



Цикл PDCA для процесса



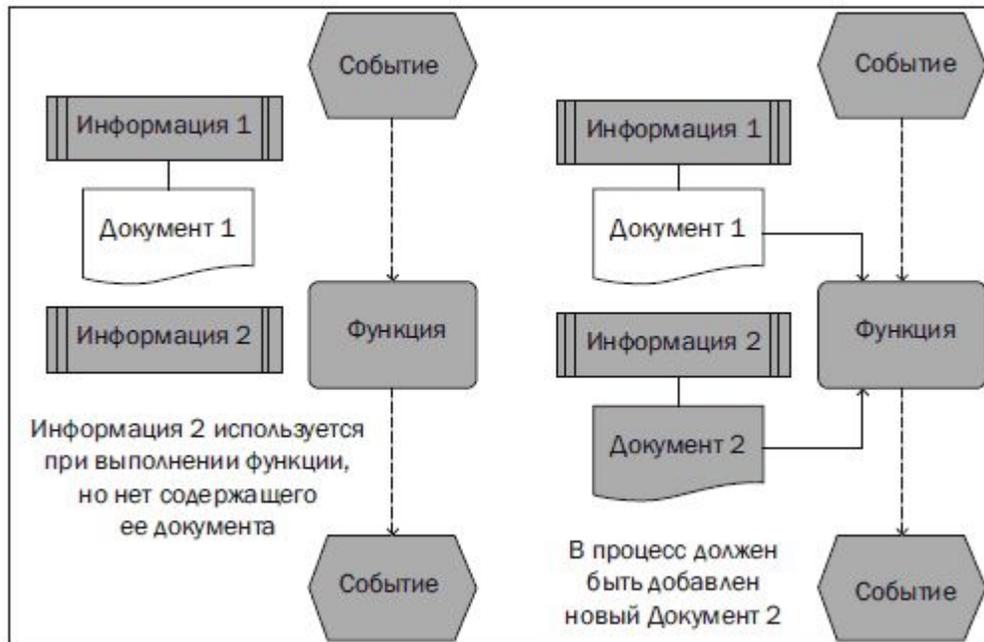
№	Функция цикла PDCA	Описание
1	Планирование процесса	Группа функций по планированию: · показателей эффективности процесса · показателей продукта
2	Анализ процесса	Группа функций по анализу: · показателей эффективности процесса · показателей продукта · данных удовлетворенности клиентов процесса
3	Улучшение процесса	Группа функций по улучшению процесса за счет изменения: · регламентирующих документов процесса · персонала · инфраструктуры



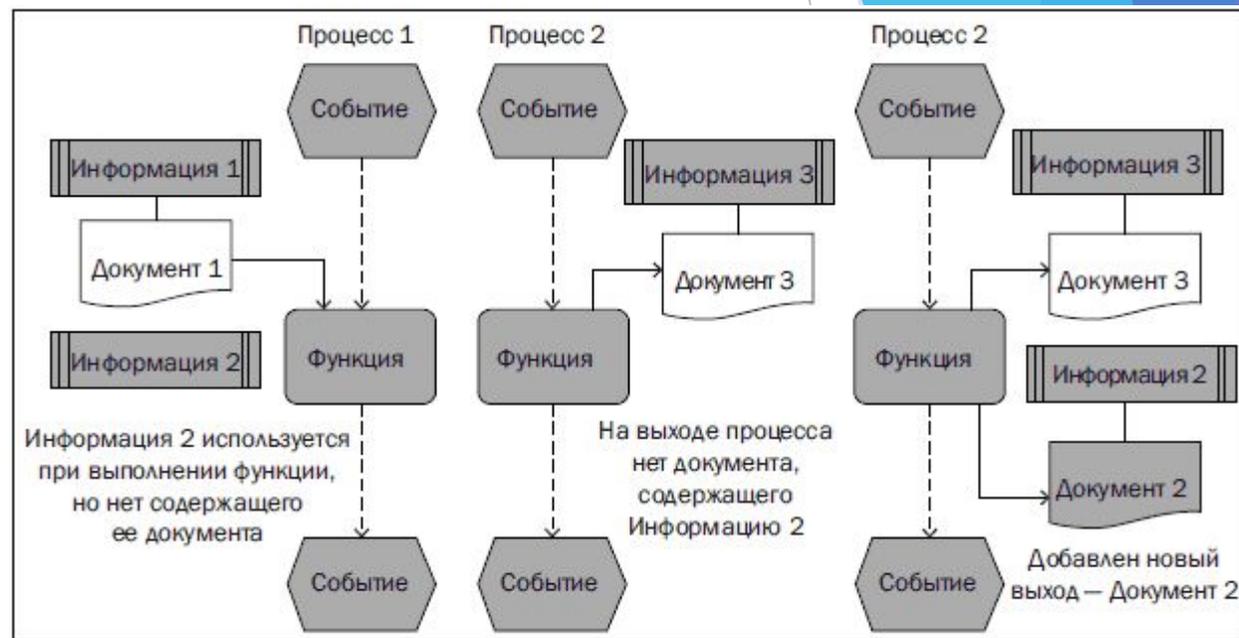
Анализ потребности во входах/в выходах и неиспользуемых выходов



Выявление потребности во входах



Выявление потребности в выходах



Поиск неиспользуемых выходов процесса

Функция	Наименование документа			
	Документ 1	Документ 2
Разработка документа	Функция 1	Функция 2		
Использование документа	Функции, 25	Не используется		



Классификация показателей процессов



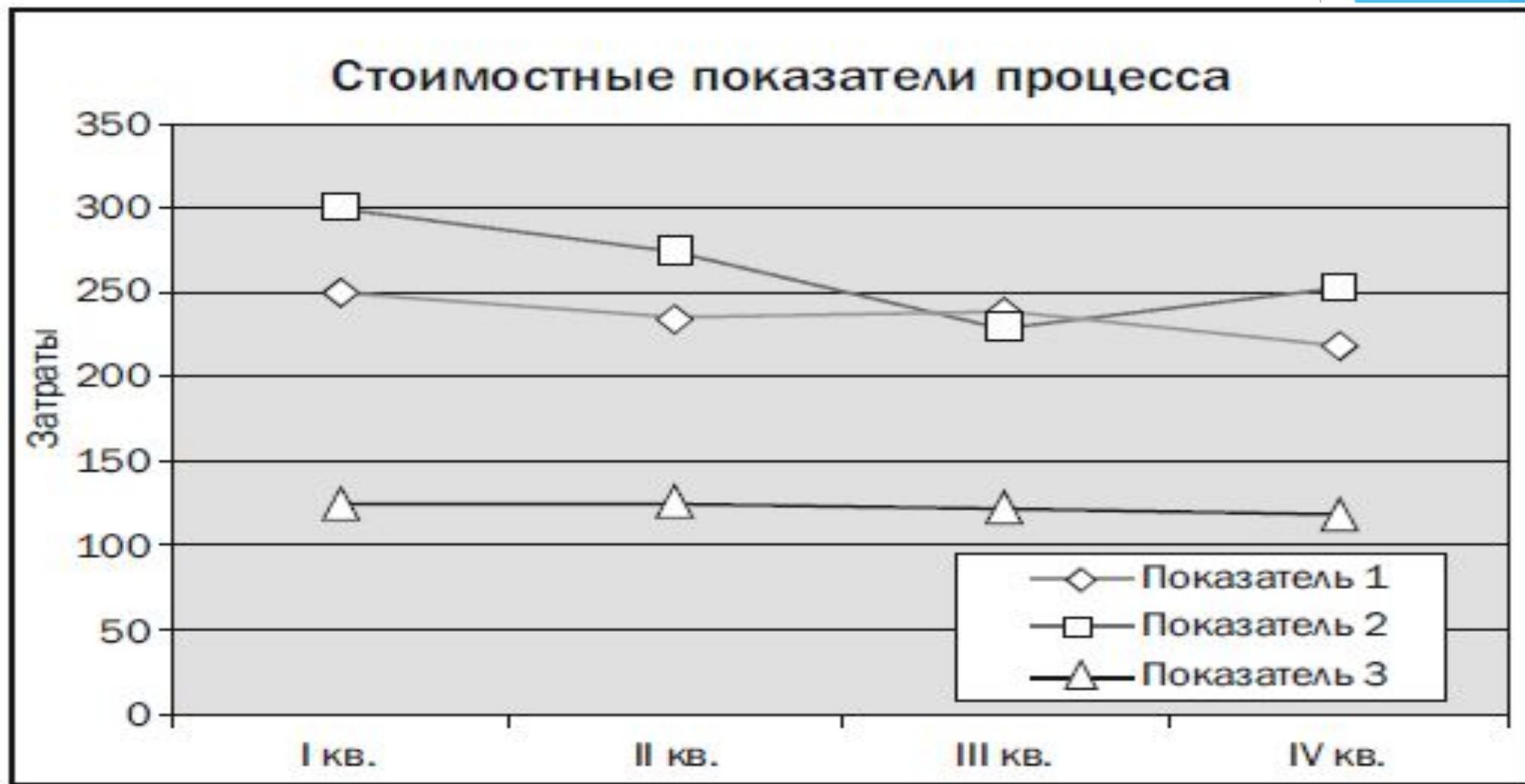


Пример расчета времени процесса



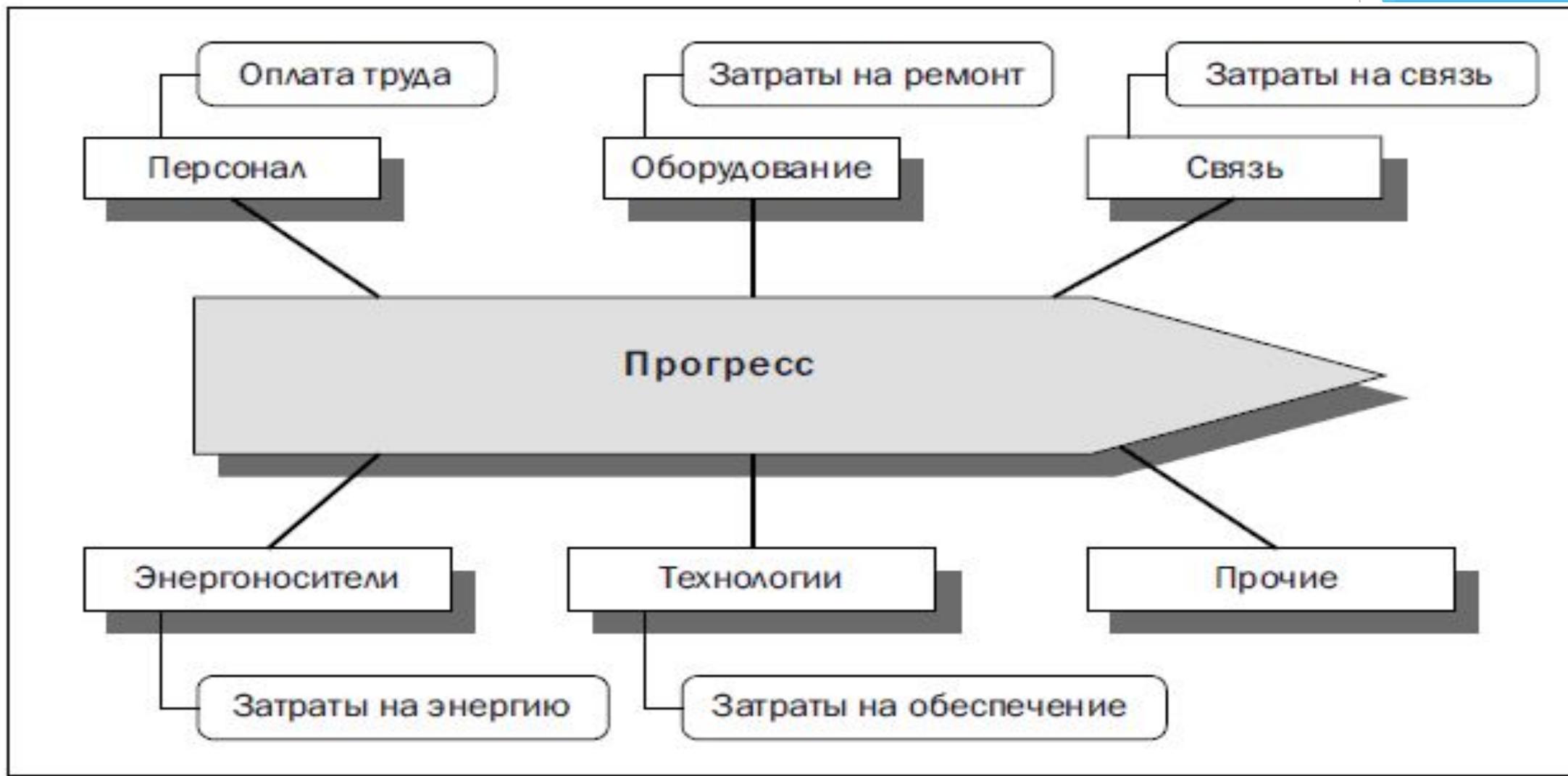


Изменение стоимостных показателей при улучшении процесса





Выявление стоимостных показателей процесса





Относительные показатели времени и стоимостные показатели



Относительные показатели времени:

- показатели «план/факт»:
 - плановое время выполнения процесса/фактическое время выполнения процесса;
 - плановое время выполнения функции/фактическое время выполнения функции;
- сравнение с другим процессом:
 - среднее время выполнения процесса/среднее время выполнения процесса у конкурента;
 - время обслуживания, требуемое клиентом/фактическое время обслуживания клиента;
- удельные:
 - время выполнения процесса/численность персонала процесса;
 - время выполнения процесса/количество функций процесса.

Относительные стоимостные показатели:

- показатели «план/факт»:
 - плановая стоимость процесса/фактическая стоимость процесса;
 - плановые затраты на ресурс/фактические затраты на ресурс;
 - планируемое сокращение затрат на процесс/фактическое сокращение затрат на процесс;
 - плановые затраты на ремонт/фактические затраты на ремонт.
- сравнение с другим процессом:
 - стоимость процесса/стоимость процесса конкурента;
 - величина оплаты персонала процесса/величина оплаты персонала процесса конкурента;
- удельные:
 - рентабельность процесса = прибыль по процессу/стоимость процесса;
 - рентабельность оборотных активов процесса = прибыль по процессу/объем используемых оборотных активов;
 - выработка на одного сотрудника = объем продукции процесса/численность сотрудников;
 - фондоотдача процесса = объем продукции/величина основных фондов;
 - оборачиваемость оборотных активов процесса = величина выручки/средние остатки оборотных активов процесса;
 - доля накладных расходов = величина накладных расходов/стоимость процесса.



Основные технические показатели и показатели качества



Относительные технические показатели:

- показатели «план/факт»:
 - плановое количество простоев/фактическое количество простоев;
 - плановое количество транзакций/фактическое количество транзакций;
- сравнение с другим процессом:
 - численность персонала процесса/численность персонала процесса конкурента;
 - количество автоматизированных рабочих мест процесса/количество автоматизированных рабочих мест процесса конкурента;
- удельные:
 - степень загрузки персонала = общее время работы по выполнению функций процесса/общее рабочее время всех сотрудников;
 - степень автоматизации = количество автоматизированных функций процесса/общее количество функций процесса;
 - величина офисной площади на одного сотрудника;
 - количество персональных компьютеров на одного сотрудника.

Показатели качества:

- показатели «план/факт»:
 - плановая степень дефектности/фактическая степень дефектности;
 - плановое количество жалоб/фактическое количество жалоб клиентов процесса;
 - плановое количество возвратов продукции/фактическое количество возвратов продукции;
 - количество внештатных ситуаций за отчетный период/количество внештатных ситуаций за предыдущий период;
- сравнение с другим процессом:
 - степень дефектности продукции процесса/степень дефектности продукции процесса конкурента;
 - наличие рекламаций процесса/наличие рекламаций процесса конкурента;
- удельные:
 - количество жалоб/общее количество клиентов.