



# Тема: **Оптимізація бізнес-процесів підприємства**

1. Поняття та види бізнес-процесу.
2. Розробка моделі існуючих бізнес-процесів.
3. Напрями покращення бізнес-процесів.

# Література:

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие – М.: Высшая школа, 2000. – 576 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами/ Под ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.

# 1. Сутність та види бізнес-процесу

Для того щоб охарактеризувати однозначно який-небудь предмет або явище, необхідно віднести його до певного типу, а також виділити його особливості й характеристики, тип і набір яких робить цей предмет по-своєму унікальним.

Наприклад, якщо ми визначаємо поняття комп'ютер, ми виділяємо такі його особливості (рис. 1.1).



Рис. 1. Класичне представлення властивостей, що характеризують об'єкт

# Сутність та види бізнес-процесу

Процес характеризується наступними властивостями. Схематично це виглядає таким чином (рис. 1.2).

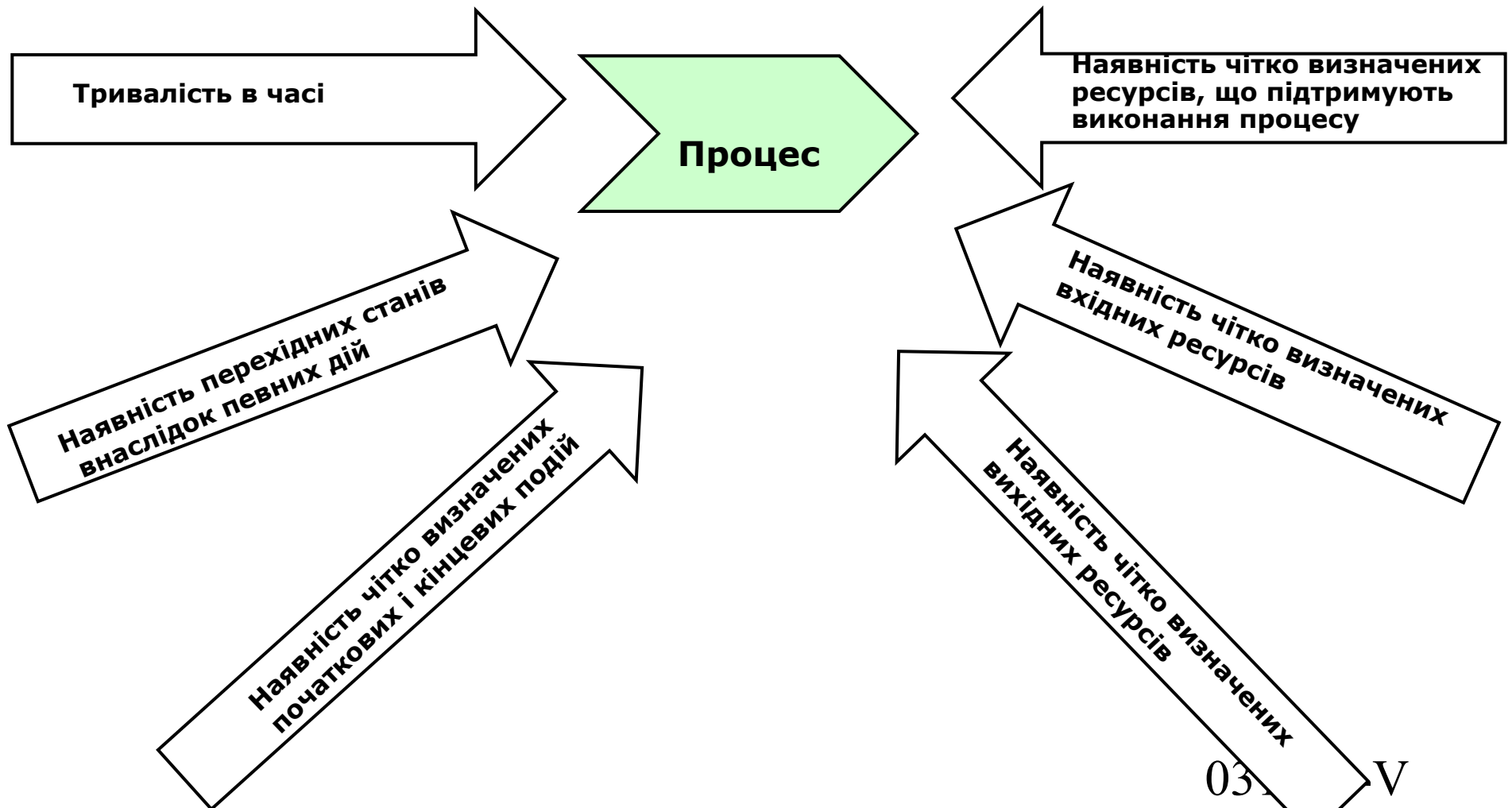


Рис. 2. Ключові характеристики процесу

# Сутність та види бізнес-процесу

**Процес** – це логічна послідовність дій, тривала в часі, що призводить до послідовної зміни проміжних станів системи, у якій цей процес протікає, і перетворює початкові (вхідні) ресурси в кінцеві (вихідні).



Рис. 3. Схема елементарного процесу

031124-V

К1-ТТЕ-М 5

# Сутність та види бізнес-процесу

Стандарт ISO 9001 надає наступне визначення процесу:

Процес – це сукупність взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи на виходи.

У цьому випадку, під логічною послідовністю дій розуміються взаємозалежні й взаємодіючі види діяльності.

Процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що використовує ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачу.

На підставі останнього визначення можна побудувати схему типового процесу (рис. 4).

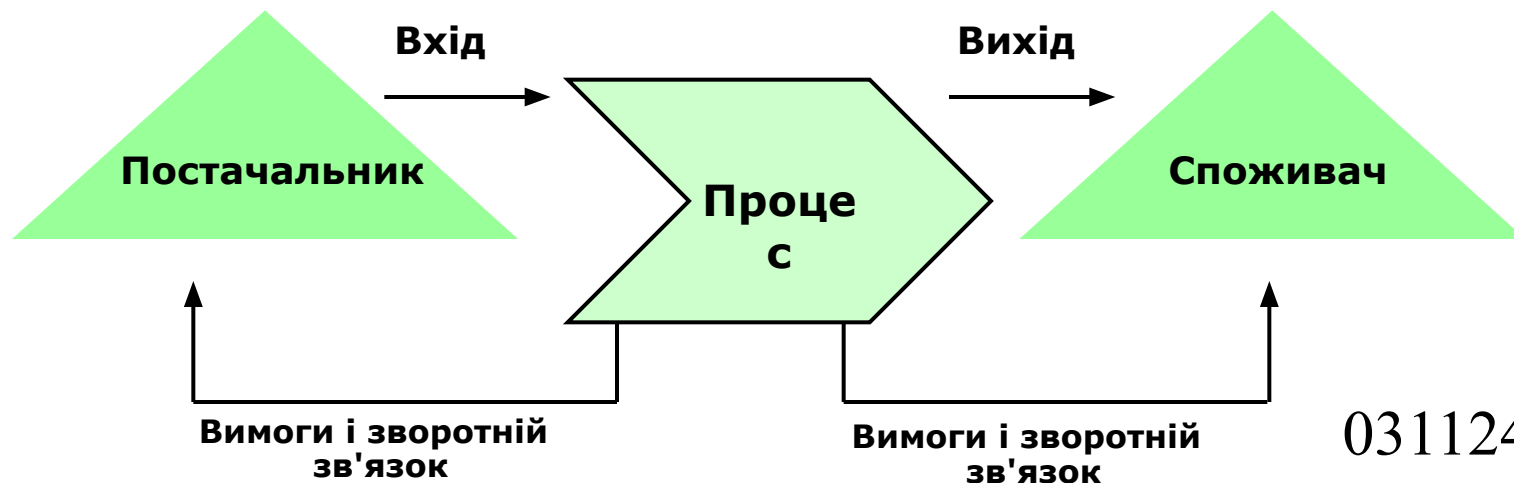


Рис. 4. Схема типового процесу, прив'язаного до організаційної структури 6

# Сутність та види бізнес-процесу

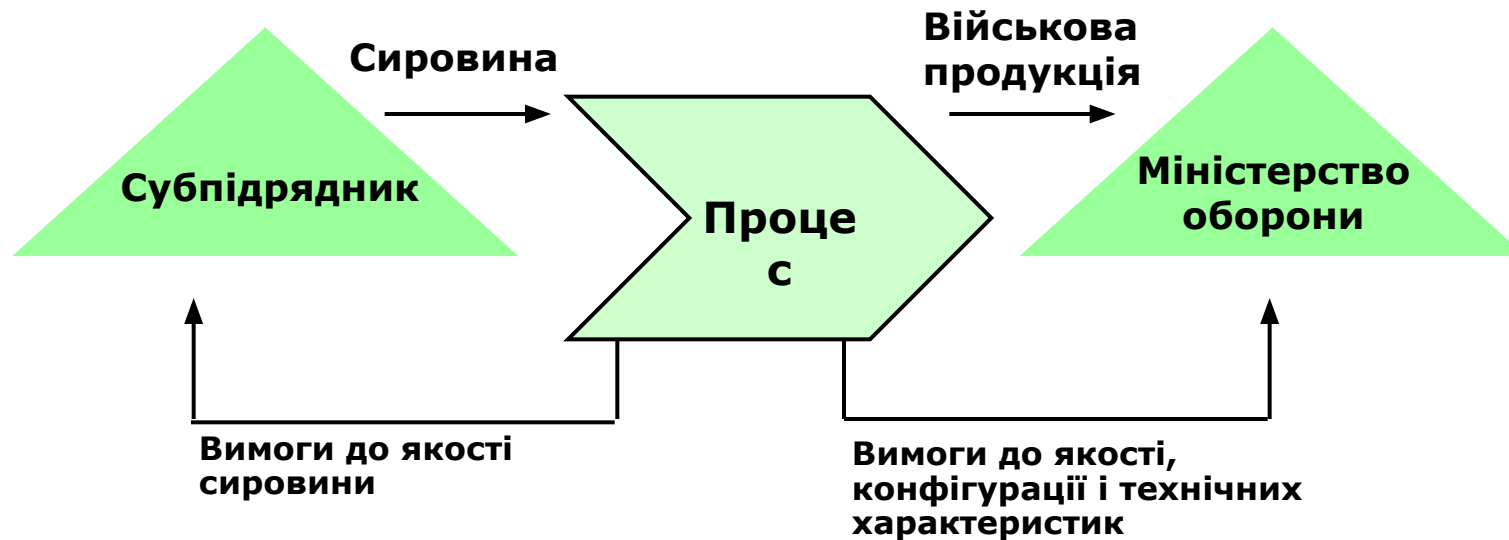


Рис. 5. Схема типового процесу на прикладі створення військової продукції

Дана схема являє собою максимально формалізовану процесну модель діяльності виробничої компанії. Вона показує всі атрибути процесного підходу:

- сам процес;
- входи;
- виходи;
- постачальників входів;
- споживачів виходів.

# Організаційна система

Система – сукупність зв'язаних між собою та з зовнішнім середовищем елементів і частин, функціонування яких спрямоване на одержання конкретного результату.

Організаційна система – це сукупність людських, матеріальних, технічних і економічних ресурсів, між якими існують економічні, соціальні, управлінські, інформаційні взаємозв'язки, які пов'язують вище наведені ресурси в єдину цілісну структуру.  
Корпоративна система компанії відноситься до типових організаційних систем.

Для організаційних систем характерні наступні властивості:

- цілеспрямованість
- складність
- структурність .
- цілісність
- різномірність елементів
- емерджентність
- синергія



# Сутність та види бізнес-процесу

Елементами типової організаційної системи є організаційні одиниці, у складі яких є співробітники компанії, а також матеріальні й нематеріальні цінності, що належать компанії.

Організаційні одиниці:

- Виробничий відділ;
- Відділ маркетингу;
- Відділ збуту;
- Фінансово-бухгалтерський відділ;
- Відділ постачання;
- Апарат управління.

Цінності, що використовує компанія:

- приміщення;
- обладнання;
- офісна техніка;
- фінансові ресурси;
- торговельний бренд компанії;
- банк знань.

# Сутність та види бізнес-процесу

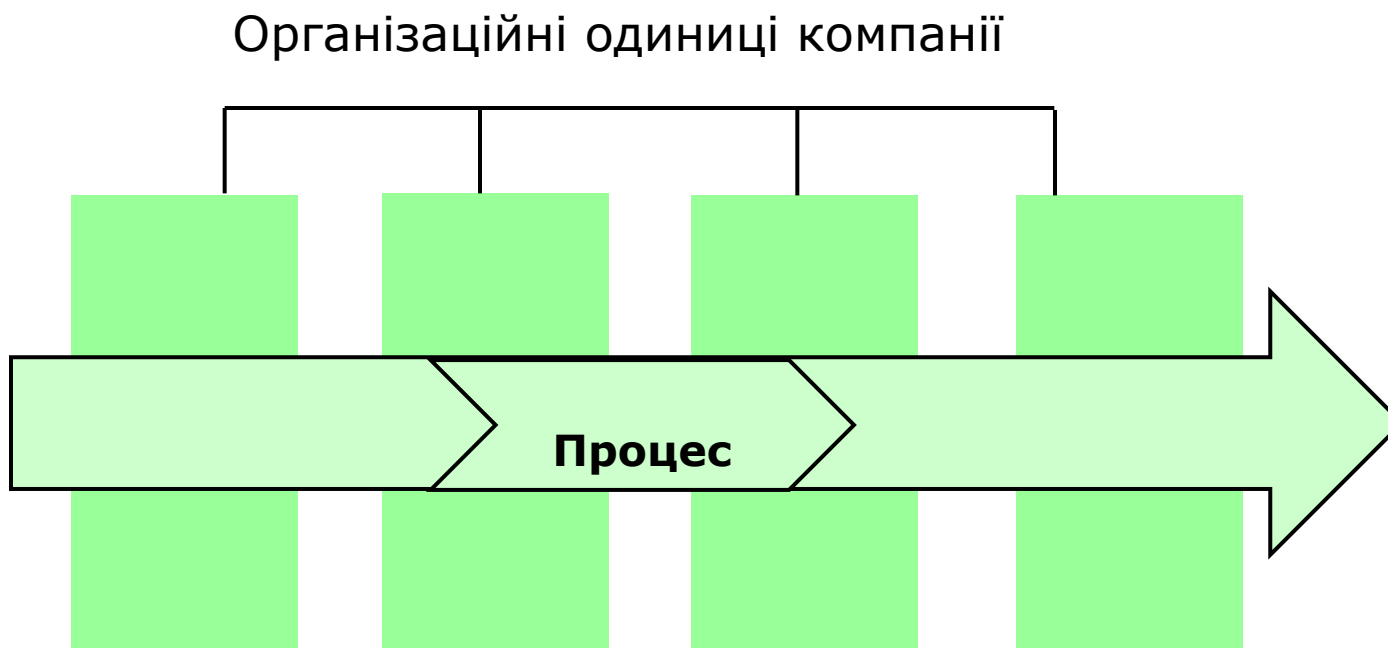


Схема протікання процесу усередині організаційної структури компанії

# Сутність та види бізнес-процесу

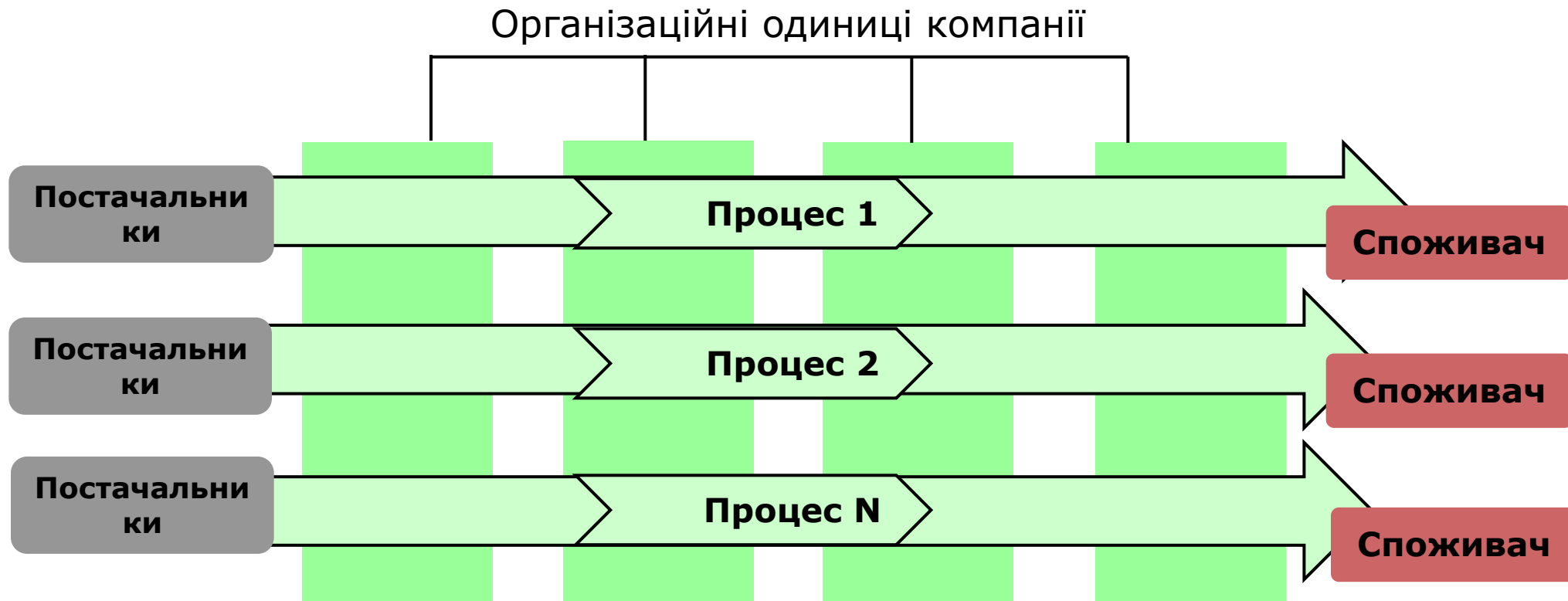


Рис. Спрощена схема процесного підходу в організації (процесна модель)

Процесний підхід у компанії - це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають всередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

031124-V

K1-TTE-M 11

# Сутність та види бізнес-процесу

Бізнес-процес – це послідовний логічний набір дій, які спрямовані або на пряме створення цінності, або на забезпечення створення цінності, призначеної для конкретного користувача, шляхом перетворення початкових економічних ресурсів у кінцевий результат.

М. Хаммер, Дж. Чампі:

Бізнес-процес – це сукупність різних дій в рамках якої на вході використовується один чи більше ресурсів, і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Бізнес-процес включає одну чи більше функцій, які разом реалізують деяку задачу бізнесу, як правило в рамках організаційної структури. Він може виконуватись в межах однієї організаційної одиниці, охоплювати декілька одиниць, чи навіть, декілька різних організацій.

Процесний підхід управління корпоративними системами орієнтується на замовника продукції або послуг, що генерує компанія. Адже саме задоволення потреб замовника веде до того, що продукт буде ним придбаний або послуга буде використовуватися, а це означає, що компанія одержить свій прибуток.

# Процесний підхід

Плюси процесного підходу:

- єдине мірилом якості й цінності продукції є задоволеність замовника;
- кожний співробітник прив'язаний до кінцевого результату й відповідає за його якість;
- обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи бізнес-процесу, що скорочує строки передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого; внаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності компанії;
- розглядаючи весь процес створення цінності від початку й до кінця, можна оптимально планувати ресурси; це призведе до скорочення невиправданих витрат і максимального простежування інвестицій, вкладених у проект по створенню цінності;
- і, нарешті, розглядаючи всю послідовність дій щодо створення цінності й, бачачи, на якому етапі закладається та або інша якість, можна шляхом попереджувального впливу уникати недоліків, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати.

# Функціонально-орієнтованій підхід

Функціонально-орієнтованій підхід. Характеризується:

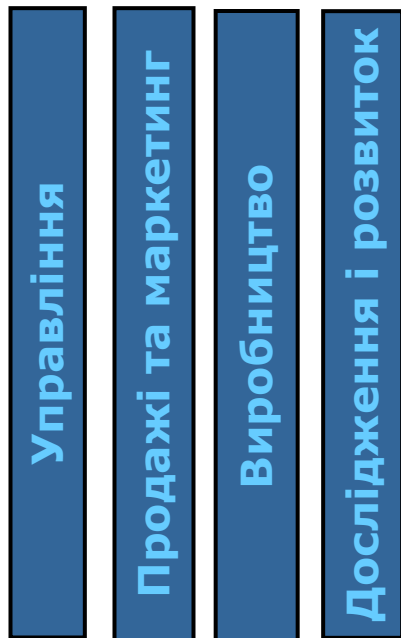
- ієрархічністю,
- чіткою спеціалізацією робіт і розподілом їх по функціональним підрозділам.
- співробітники кожного підрозділу виконують тільки строго відведені функції і не відповідають за загальний результат діяльності компанії
- споживачем результатів діяльності співробітників є керівник
- результативність діяльності співробітників контролює керівник
- взаємодія між підрозділами здійснюється через керівників.

Недоліки функціонального підходу:

- Відсутність орієнтації на замовника.
- Наявність функціональних бар'єрів між підрозділами.
- Низька оперативність і адаптивність до ситуації, що змінюється.

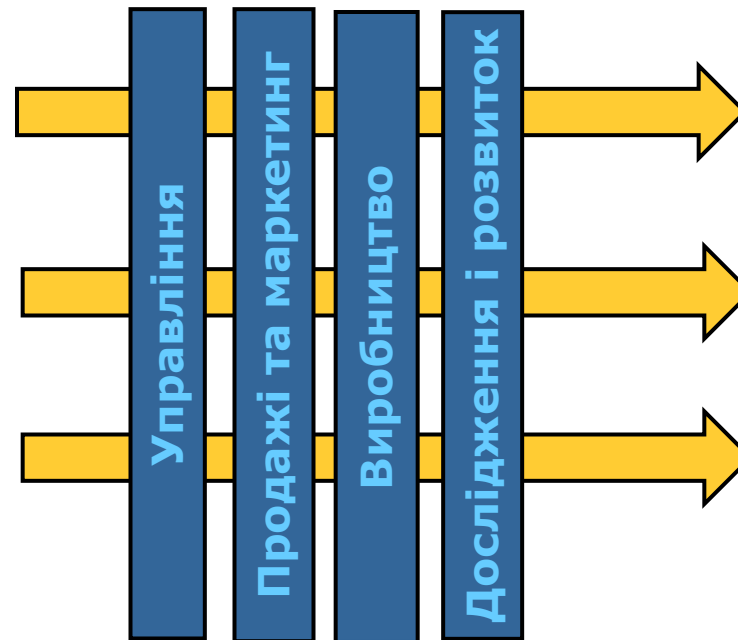
# Підходи до управління організацією

## Функціональна організація



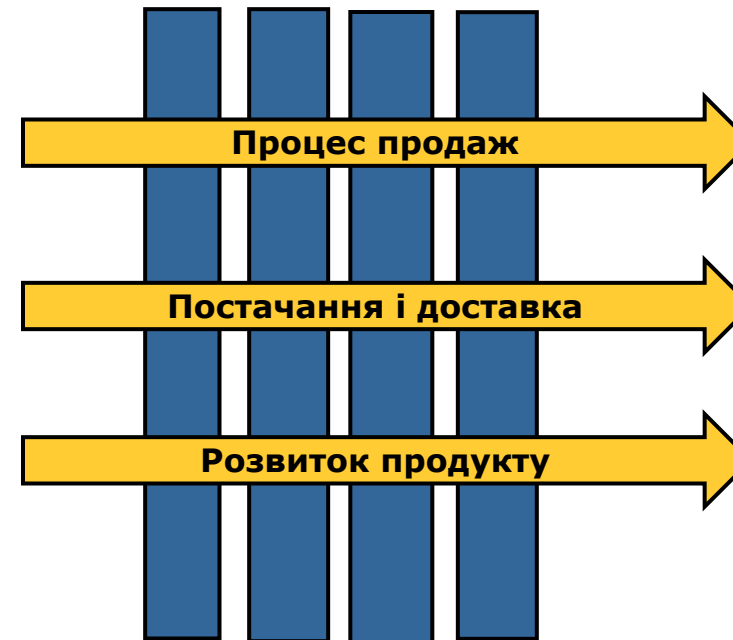
Функції керують діяльністю бізнесу

## Процесно орієнтована організація



Процеси визначені, функції домінують

## Процесна організація



Головні процеси керують діяльністю бізнесу

# Ідентифікація бізнес-процесів

Результати ідентифікації бізнес-процесів відображаються в атрибутах:

- власник (менеджер) бізнес-процесу – особа, що відповідає за організацію і результати процесу і може змінювати його структуру;
- потік бізнес-процесу, що визначає вхід (ресурси необхідні і достатні для реалізації процесу – отримання виходу) і вихід (результат) процесу;



- зовнішнє середовище процесу (постачальники + клієнти )
- інтерфейс бізнес-процесу набір об'єктів, з допомогою яких процес взаємодіє з іншими.



Клієнти можуть бути також:

- первинні – які отримують первинний вихід;
- вторинні – які знаходяться поза процесом і отримують вторинний вихід;
- побічні – які не отримують первинний вихід, проте є наступними в ланцюгу його використання;
- зовнішні;
- споживачі – кінцеві користувачі виходу процесу

031124-V

K1-TTE-M 16



# Класифікація бізнес-процесів

## Бізнес-процеси підприємства

за функціональною ознакою

- Розробка продуктів
- Маркетинг і збут
- Постачання
- Виробництво
- Сервіс
- Доставка
- Управління
- Забезпечення

за роллю на підприємстві

- Основні
- Допоміжні

за причетністю до підприємства

- Внутрішні
- Зовнішні

за значенням

- Метапроцес удосконалення бізнес-процесів
- Метапроцес управління бізнес-процесами

# Методи процесного управління

	<b>MRP (Manufacturing Resource Planning) – планування ресурсів виробництва</b>	<b>TQM (Total Quality Management) – всезагальне управління якістю</b>	<b>BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг бізнес-процесів</b>	<b>KN (Knowledge Management) – управління знаннями</b>
<b>Цілі</b>	<b>Синхронізація процесів на основі наскрізних планів</b>	<b>Синхронізація процесів на основі впровадження стандартів</b>	<b>Оптимізація процесів на основі організаційних змін</b>	<b>Адаптація процесів на основі формування ревалентного знання</b>
<b>Характер процесів</b>	<b>Основні операційні процеси</b>	<b>Основні і допоміжні операційні процеси</b>	<b>Основні і допоміжні операційні процеси</b>	<b>Інноваційні процеси</b>
<b>Переваги</b>	<b>Прогнозування розвитку видів діяльності і обґрунтування ресурсів на довгострокову перспективу</b>	<b>Орієнтація на реалізацію вимог клієнтів</b>	<b>Орієнтація на системні зміни</b>	<b>Прискорення пошуку рішень по організаційним змінам та інноваціям</b>
<b>Недоліки</b>	<b>Резервування ресурсів на випадок відхилення у виконанні плану</b>	<b>Покращення діяльності по процесам без системного поєднання</b>	<b>Великі затрати на розробку та впровадження проекту <b>BPR</b></b>	<b>Великі затрати на підтримання джерел знань</b>

031124-V

## 2. Розробка моделі існуючих бізнес-процесів

Діяльність по розробці моделі існуючих бізнес-процесів спрямована на створення образу існуючого стану бізнес-процесів (створення моделі "як-є") та складається з наступних робіт:

- збір інформації про процеси (таблиці нижче);
- побудова структурної моделі процесів;  
полягає в послідовній структурній декомпозиції процесів – від загального до часткового (Work Breakdown Structure)
- детальне моделювання процесів (які повинні бути вдосконалені найближчим часом);

**Для відбору процесів використовують наступні фактори:**

- проблеми чи претензії зі сторони зовнішніх клієнтів;
- проблеми чи претензії зі сторони внутрішніх клієнтів;
- висока вартість процесу;
- висока тривалість реалізації процесу;
- існує більш ефективний спосіб реалізації процесу;
- доступність нової технології процесу;
- стратегічні інтереси керівництва.

**Підходи для відбору процесів:**

- оцінка керівників;
- зважена оцінка;
- цілісний підхід.

# Розробка моделі існуючих бізнес-процесів

□ вимір процесів.

Аналізуються три основні характеристики процесу:

- результативність;
- ефективність ;
- адаптивність
- вартісні показники бізнес-процесу.

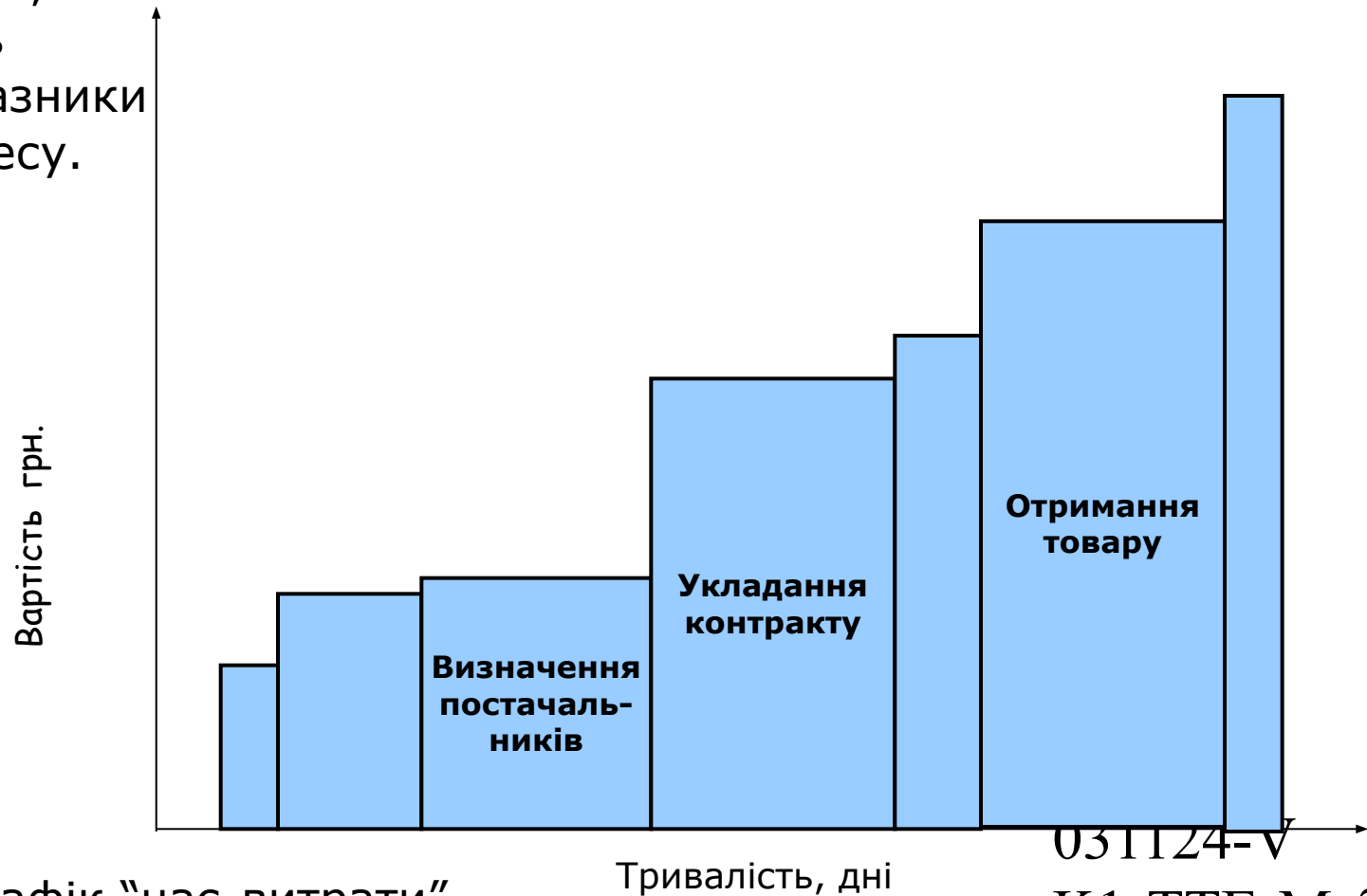


Рис. Графік "час-витрати"

# Аналіз діяльності організаційної одиниці

Види робіт за положенням, посадовою інструкцією, іншим документам	Фактично виконувані роботи	Періодичність виконання	Документ, що отримується в результаті	Виконавець (у випадку структурного підрозділу, що складається з декількох чоловік)	Трудомісткість	Примітки
Проектування процесів управління	✓	Раз в півроку	Блок-схема алгоритму процесу	Менеджер по організаційному проектуванню	24	Пропонується використання спеціальної програми
Впровадження нових організаційних технологій	🟡	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
Розробка стандартів підприємства на окремі процеси управління		Раз в квартал	Стандарт підприємства	Менеджер по організаційному проектуванню	36	Пропонується розширити ці роботи

031124-V

# Інформаційна таблиця

Найменування задач, що вирішуються в процесі реалізації посадових обов'язків	Інформація необхідна для вирішення задачі	Джерело інформації, необхідної для вирішення задачі	Вид зв'язку, за допомогою якого передається інформація	Документ, що отримується в результаті розв'язку задачі	Строк чи періодичність виконання задачі	Споживач результативного документа	Вид зв'язку, за допомогою якого передається результативний документ
Підготовка і ведення таблиць по статичному аналізу	Дані про фактичні продажі	Торгівельні підрозділи	Локальна сітка E-mail	Звіт про продажі	2 рази в місяць	Менеджер відділу планування Проект-менеджер Комерційний директор	Локальна сітка E-mail
	Рахунки фактур	Бухгалтерія	E-mail	Звіт про залишки		Менеджер відділу планування Проект-менеджер Комерційний директор	E-mail
				Прогноз продаж		Комерційний директор	Паперовий документ

031124-V

K1-TTE-M 22

### 3. Напрями покращення бізнес-процесів

Принципи покращення бізнес-процесів:

- ▣ **декілька робіт об'єднують в одну;**
- ▣ **виконавці самостійно приймають рішення;**
- ▣ **роботи по процесу виконуються в їх природному порядку;**
- ▣ **робота виконується там, де це найбільш доцільно;**
- ▣ **процеси мають різні варіанти виконання;**
- ▣ **слід зменшувати кількість входів у процеси;**
- ▣ **зниження частки робіт по перевірці та контролю;**
- ▣ **зниження питомої ваги узгоджень;**
- ▣ **відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу;**
- ▣ **поєднання централізованих і децентралізованих операцій.**

Після визначення основних напрямків удосконалення бізнес-процесів формується їх бажаний образ (проектується процес, який матиме кращі показники результативності, ефективності, адаптивності).

Використовуються методи і засоби, що і при побудові існуючої моделі.

Також визначається рівень зрілості бізнес-процесу.

- ▣ **першочерговий;**
- ▣ **що повторюється;**
- ▣ **визначений;**
- ▣ **керований;**
- ▣ **що оптимізується.**

# Впровадження цільових моделей бізнес-процесів

- примусове управління змінами;
- адаптивна зміна;
- екстремальне управління;
- керований опір.



# БЛОК СХЕМА БИЗНЕС-ПРОЦЕССА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

	СОСТОИТ ИЗ
Сценарий процесса	Урегулирование убытков по договорам страхования
принадлежит к	Получение информации о наступлении страхового события
принадлежит к	Установление обстоятельств страхового случая при выезде на место события
принадлежит к	Получение от страхователя документов о страховом событии



# Модель бизнес-процессов страховой компании

## Процессы управления

Бюджетирование

Управленческий учет

Внутренний аудит и мониторинг процессов

Корректирующие и предупреждающие действия СМК

Контроль выполнения нормативных документов

Контроль внедрением Программных средств

## Процессы развития

Разработка и внедрение стратегии развития

Разработка и исполнение плану развития

Маркетинг (в т.ч. реклама, CRM и PR)

Разработка и внедрение новых страховых продуктов

Открытие территориально обособленного подразделения

Привлечение агентов и страховых посредников

## Процессы основной деятельности

Заключение договоров страхования

Перестрахование

Сопровождение договоров страхования

Урегулирование убытков по заключенным договорам страхования

Возобновление договоров страхования

Регрессно - исковая работа (суброгация)

## Процессы обеспечения деятельности

Работа контакт - центра

Обеспечение работы сбытовых сетей

Юридическое обеспечение

Расчеты

IT и техническая поддержка

Внутренний контроль и финмониторинг

Административная и хозяйственная деятельность

Бухгалтерский и страховой учет

# МЕСТО И РОЛЬ КЛИЕНТОВ В СТРАТЕГИИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Клиенты являются одной из 4-х составляющих частей стратегии страховой компании наряду с финансами, бизнес-процессами, развитием технологий и персонала

