

С. А. Шилина, Павел Александрович  
Малуев, Е. А. Добронравова, И....

# Настольная книга бизнес администратора



С. А. Шилина

**Настольная книга  
бизнес-администратора**

«Научная книга»

2009

**Шилина С. А.**

Настольная книга бизнес-администратора / С. А. Шилина —  
«Научная книга», 2009

В современном мире, где контроль осуществляют потребители, когда конкуренция с каждым годом все усиливается, а массовое производство серийной продукции становится никому не нужным, узкоспециализированная работа остается в прошлом. Сегодня для эффективности бизнеса необходимы меньшая потребность в контроле, регулировании, управлении; сплоченная команда, работающая на достижение общих целей организации; более гибкая, творческая и новаторская корпоративная структура. Все это позволит повысить и производительность и доходы компании. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, организации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы, т. е. наборы действий и операций, которые вместе смогут создать результат, имеющий ценность для потребителя.

© Шилина С. А., 2009

© Научная книга, 2009

# Содержание

Глава 1. Бизнес-процессы, их характеристика и составляющие	5
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# **И. В. Митрофанов, Е. А. Добронравова, С. А. Шилина, П. А. Малуев, Н. А. Гущева Настольная книга бизнес администратора**

## **Глава 1. Бизнес-процессы, их характеристика и составляющие**

Каждый из нас отлично знаком с деятельностью разного рода организаций, и, если поставить вопрос о том, что такое организация, думаю, вы с легкостью найдете на него ответ. Чаше всего под словом «организация» понимают команду людей, работающих на достижение определенной цели, где каждый выполняет свою функцию.

Идея деления производства на простейшие операции появилась более двухсот лет назад в голове известного экономиста Адама Смита. Он смог доказать, что разделение труда ведет к росту производительности, так как рабочие, специализируясь на выполнении определенных функций, становятся мастерами своего дела и, естественно, лучше выполняют свою работу.

Такая система давала определенные преимущества.

1. Сотрудники получили возможность специализироваться в избранной ими профессии и таким образом выработать профессиональные навыки высочайшего уровня.

2. Вследствие объединения сотрудников, выполняющих схожие функции, в отделы (например, в отдел финансового учета, работы с персоналом, производственный отдел и т. п.) затраты организации снизились.

3. Труд стал более безопасным, так как каждый теперь знал свое рабочее место, а также ту работу, которую он должен выполнять.

4. Стало легче формировать организационную структуру компании и т. д.

Однако со временем рост специализации привел к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. Сотрудники каждого из отделов стремились повысить показатели именно своей работы, зачастую забывая об общих целях организации. В конечном итоге это привело к подмене общей цели компании частными целями каждого из отделов, что, в свою очередь, стало тормозить развитие организации. К тому же функциональная дифференциация, как выяснилось, не позволяет стимулировать заинтересованность сотрудников в конечном результате их деятельности; затрудняет обмен информацией между функциональными подразделениями; критерием результативности деятельности подразделения становится мнение его начальника, а не результат делового процесса; происходит рост числа иерархических уровней управления организацией; отсутствует ориентация на внешнего потребителя.

В России расцвет управления организацией на основе разделения труда приходится на советское время. Существовавшая тогда централизованная система планирования на срок до пяти лет была рассчитана на массовый выпуск однородной продукции. Условия на рынке диктовал производитель продукции, а не ее потребитель. В этом случае специализация производства была оптимальным решением для управления советскими предприятиями.

Что изменилось за последние полтора десятка лет? Почти все, кроме самого подхода к управлению. Сегодня потребитель является основным заказчиком производимой продукции, действует жесткая конкуренция на рынках, изменился сам стиль управления организациями. Однако подход к управлению, казавшийся оптимальным при массовом производстве, теперь уже не является эффективным.

В современном мире, где контроль осуществляют потребители, когда конкуренция с каждым годом все усиливается, а массовое производство серийной продукции становится никому не нужным, узкоспециализированная работа остается в прошлом. Сегодня для эффективности бизнеса необходимы меньшая потребность в контроле, регулировании, управлении; сплоченная команда, работающая на достижение общих целей организации; более гибкая, творческая и новаторская корпоративная структура. Все это позволит повысить и производительность и доходы компании. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, организации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы, т. е. наборы действий и операций, которые вместе смогут создать результат, имеющий ценность для потребителя.

Так что же есть организация – набор определенных функций или совокупность процессов? Недостатки функциональной структуры управления побудили руководство компаний к переориентации на процессный подход. Это обусловлено прежде всего тремя основными силами, определяющими развитие современных компаний.

1. Вся власть – в руках клиентов (покупатель всегда прав). В начале 1980-х гг. в ряде развитых зарубежных стран произошла переориентация доминирующих позиций в отношениях между производителем, продавцом и покупателем. Именно клиент сегодня диктует поставщикам, что он хочет получить, когда и как, а также сколько он готов заплатить за тот или иной продукт или услугу. Задача современного производителя – произвести уникальный товар (услугу), удовлетворяющий нужды конкретного потребителя. Массовый рынок постепенно распадается на множество мелких частей, вплоть до единственного клиента.

2. Жесткая конкуренция. Еще несколько лет назад конкуренция была гораздо проще – получить большую прибыль удавалось той компании, которая представляла на рынке приемлемые по качеству продукты или услуги по наименьшей цене. Сегодня конкуренция не только усилилась, но и стала многообразной. Теперь одинаковые товары могут продаваться на разных рынках и на различных условиях: для одного сегмента рынка важна цена товара, для другого – его качественные характеристики, для третьего – качество обслуживания потребителей. К тому же современные организации вынуждены конкурировать не только с компаниями-соотечественниками, но и с более сильными зарубежными организациями.

3. Постоянные изменения. Жесткая конкуренция, изменения потребностей клиентов влекут за собой необходимость постоянного пересмотра политики организации, внесения изменений и дополнений как в тактические, так и стратегические планы компании. Только бизнесмен, шагающий в ногу со временем, может добиться ожидаемых результатов. Изменения становятся всепроникающими и постоянными. Это и есть нормальное состояние современного бизнеса.

Эти три пункта стали основой создания нового мира бизнеса. В этом мире нет места компаниям, построенным в условиях массового производства, стабильности и общего экономического роста на принципах разделения труда и жесткой функциональной дифференциации. Организации, спроектированные для эффективного осуществления своей деятельности в одной среде, не могут быть использованы для успешной работы в другой. Для развития бизнеса, когда клиенты, конкуренция и коренные изменения требуют гибкости и быстрой реакции, необходим переход к иным принципам управления компанией.

В настоящее время все более распространенным является подход, где организация рассматривается как совокупность не специализированных отделов, а различных бизнес-процессов. Этому есть свои объяснения.

1. Каждый процесс имеет своего потребителя, и сосредоточение на каждом процессе способствует лучшему удовлетворению потребителей.

2. Ценность имеет конечный продукт бизнес-процесса, предназначенный для конкретного потребителя.

3. Четкое определение всех бизнес-процессов, протекающих в организации, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требований, которые следует удовлетворить.

4. При управлении целостным процессом, который проходит сквозь множество отделов, а не отдельными отделами снижается риск субоптимизации.

5. При назначении ответственных за процесс удастся избежать распределения ответственности по фрагментам.

6. Управление процессами позволяет создать лучшие условия для осуществления контроля времени выполнения работ и затраченных ресурсов.

Бизнес-процесс можно определить как совокупность логически связанных, повторяющихся действий по использованию ресурсов предприятия с целью достижения определенных результатов для удовлетворения потребностей потребителей. Бизнес-процесс составляет содержание одного акта бизнес-деятельности, который обычно начинается с производства или закупки товара по заранее намеченному плану и завершается продажей товара и получением прибыли.

Чаще всего исследователи выделяют два вида бизнес-процессов – это основные и вспомогательные, иногда говорят и о развивающихся процессах. Однако важно помнить, что не существует стандартного списка процессов для всех организаций. Каждая организация – это некая индивидуальность с определенным набором осуществляемых функций и совокупностью протекающих в ней процессов. Ниже приводится пример бизнес-процессов, возможно, существующих и в вашей организации.

К основным бизнес-процессам можно отнести:

1. Процесс разработки продукции, куда входят такие подпроцессы, как:

- а) исследование продукции;
- б) разработка и конструирование продукции;
- в) технологическая подготовка производства и т. д.

2. Процесс удовлетворения требований потребителей:

- а) развитие рынка;
- б) организация маркетинга и продаж;
- в) тендерное размещение заказов и т. д.

3. Процесс выполнения заказов:

- а) обеспечение и материально-техническое снабжение;
- б) планирование и управление производством;
- в) производство и сборка продукции;
- г) распределение продукции и логистика;
- д) обслуживание договора и т. д.

4. Процесс обслуживания потребителей:

- а) послепродажное обслуживание;
- б) возврат продукции и т. д.

Вспомогательные процессы, в свою очередь, необходимы для обслуживания основных процессов, к ним относятся:

1. Процесс поддержки производства:

- а) финансовый менеджмент;
- б) управление человеческими ресурсами;
- в) управление информацией;
- г) текущий ремонт и обслуживание оборудования;
- д) медицинский контроль персонала, окружающая среда и техника безопасности.

2. Процесс обеспечения развития организации:

- а) совершенствование текущего процесса;
- б) исследование технологии производства продукции;

- в) повышение квалификации персонала;
- г) расширение базы материально-технического снабжения;
- д) расширение внешних связей;
- е) стратегическое планирование.

Управление организацией с помощью процессного подхода осуществляется следующим образом: сначала деятельность предприятия разбивается на основные бизнес-процессы, за реализацию которых назначаются ответственные; затем эти процессы дробятся на более мелкие и т. д. Это позволяет осуществлять контроль за реализацией каждого из бизнес-процессов и более точно определять необходимые для этого ресурсы.

Систему управления организацией через проектирование и управление бизнес-процессами называют «бизнес-инжинирингом». В бизнес-инжиниринге во главу угла ставится процессный подход, где объектом управления являются процессы на предприятии.

При процессном подходе к управлению организация рассматривается не как совокупность функций, а как набор определенных процессов. Эти процессы задействуют все подразделения организации, и управление предприятием в итоге сводится к управлению процессами внутри предприятия. Каждый из процессов имеет свою конечную цель, которая, в свою очередь, и является критерием его эффективности. Через достижение целей при реализации каждого из бизнес-процессов достигаются общие цели предприятия.

Однако существование такого подхода не ведет к исключению функционального управления предприятием. Любая организация – это тот же механизм, который выполняет определенный ряд функций. И, в зависимости от того какие функции осуществляет организация, можно определить, какие процессы лежат в основе ее деятельности. Сотрудники продолжают группироваться в подразделения по признакам специализации, однако они же участвуют в различных бизнес-процессах. И от того, насколько эффективно руководитель сможет распределить роли каждого из сотрудников, зависит успех всей организации. Связь между деятельностью сотрудников по реализации своих функций и осуществлением бизнес-процессов устанавливается в различных документах – положениях об отделах, должностных инструкциях. В таких документах закрепляется не только распределение функций между подразделениями и сотрудниками, но и описывается последовательность действий каждого сотрудника при осуществлении своих обязанностей. Каждый процесс имеет свою цель, и от того, насколько грамотно выбран путь ее достижения, зависит эффективность бизнес-процесса. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности.

Для создания бизнес-процессов обычно используется специальный язык их описания, который позволяет представить их структуру и создать определенные модели процессов. Модель бизнес-процесса содержит полное описание составляющих его функций, ресурсов, участников, целей, информации, событий, последовательности действий. Все участники процесса выполняют свои обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессов, в которых он участвует. Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на уровне организации, а затем – на нижнем уровне с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность, структурную взаимосвязанность. Для достижения общей цели действия всех подразделений и сотрудников отлажены и скоординированы. Благодаря такому разбиению на мелкие процессы становится легче внести изменения в ход всего процесса при изменении условий ведения бизнеса. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять свои функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям – эффективный механизм управления бизнесом.

Протекание бизнес-процессов должно постоянно подвергаться анализу. Выделяют несколько факторов, по которым можно оценить степень достижения цели каждого из процессов и от которых может зависеть эффективность его исполнения, затем определяют критерии оценки. Данные анализа позволяют влиять на ход процесса и совершенствовать его исполнение.

Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов:

1. Количество произведенной продукции заданного качества в определенный промежуток времени.
2. Количество потребителей данной продукции.
3. Количество типовых операций, которые необходимо выполнять при производстве продукции за определенный интервал времени.
4. Стоимость издержек производства продукции.
5. Длительность всего бизнес-процесса.

Все действия по управлению бизнес-процессами обязательно должны быть отражены в документах организации. Модели бизнес-процессов могут создаваться в виде схем, диаграмм, графиков. В документы обязательно должны вноситься возникшие в ходе реализации изменения бизнес-процессов. Это позволяет проследить ход процесса, оценить степень эффективности его реализации и создать банк стандартных процессов данной организации.

Для управления процессами как системой необходимо сформировать структуру протекающих в организации бизнес-процессов, т. е. выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Так как каждый процесс реализуется для достижения определенной цели, которая, в свою очередь, является шагом к достижению цели более высокого уровня, данная структура должна обеспечить в итоге достижение общих целей компании. Структура процессов, таким образом, определяется структурой дерева целей предприятия. Речь о построении целей пойдет в следующей главе.

При описании бизнес-процессов часто используют понятие реинжиниринга бизнес-процессов.

Впервые научно-практическое направление реинжиниринга бизнес-процессов (business process reengineering или BPR) появилось в США благодаря исследованиям М. Хаммера, который определял BPR как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимости, качестве услуг и темпах». Достаточно быстро новое направление приобрело популярность не только в США, но и других развитых странах. На первом этапе своего развития реинжиниринг бизнес-процессов рассматривался как одна из отраслей информатики, постепенно реинжиниринг бизнес-процессов стал основой современного управления бизнесом. Сегодня методы и инструменты реинжиниринга активно продвигаются и на российский рынок.

Итак, реинжиниринг бизнес-процессов можно определить как некую революцию в мире бизнеса, которая знаменует отход от базовых принципов построения бизнеса и превращает его конструирование в инженерную деятельность, где огромную роль играют специалисты в области информационных технологий. Реинжиниринг бизнес-процессов – это коренное переосмысление принципов управления и радикальное перепроектирование всех бизнес-процессов для достижения высоких показателей результативности бизнеса, таких как минимизация затрат на производство продукции, улучшение качества продукции, повышение уровня обслуживания и оперативности.

Сегодня реинжиниринг считают одним из самых эффективных методов перестройки бизнеса. Однако следует помнить, что он направлен на коренные изменения деятельности всего предприятия, а не какой-то конкретной сферы управления предприятием.

При реинжиниринге процесса управления происходит преобразование трудовых заданий от узкоспециализированных и ориентированных на конкретную мини-задачу к более мно-

гомерным, универсальным. Исчезает конвейерный принцип организации работы. Ответственность возлагается на сотрудников за осуществление одного из процессов их деятельности. Работников больше волнуют нужды клиентов, чем их начальников. В соответствии с новыми стимулами изменяются отношения и ценности, меняется организационная культура предприятия.

Для чего нужны такие изменения? Современные условия развития рыночных отношений диктуют множество причин, говорящих о необходимости постоянных преобразований бизнес-процессов (в том числе и таким радикальным методом, как бизнес-реинжиниринг). Уровень показателей большинства процессов со временем имеет тенденцию к снижению. Это означает, что только для поддержания текущих стандартов надо проводить некоторый объем работ по обслуживанию производства. Если к тому же вам хочется совершенствовать процесс производства и постоянно обновлять его, то это требует не только поддержания, но и дополнительных усилий по усовершенствованиям бизнес-процессов.

Если даже организация не совершенствуется, а год от года поддерживает свой стандартный уровень производства, то, будьте уверены, ваши конкуренты не стоят на месте. И может так оказаться, что совсем скоро вам придется освободить место более «продвинутому» субъектам рынка.

Современные потребители становятся все более и более требовательными. Уровень качества товаров и обслуживания потребителей постоянно растут. Не всегда можно превзойти ожидания потребителя, что считается идеальной ситуацией, но нужно хотя бы стремиться им соответствовать. Если этого не делать, то вы гарантированно потеряете клиента.

Так, в одном из кредитных учреждений г. Саратова некоторое время назад возникла проблема длительности оформления кредитов. Кредиты оформлялись достаточно долгое время – около двух недель, что, естественно, не могло не отразиться на количестве потребителей данной услуги. Причиной таких временных расходов являлось большое количество подразделений внутри самой организации, где кредитные документы должны были быть рассмотрены и проанализированы. Затем на специальной комиссии обсуждались полученные аналитические записки по каждому из клиентов и решался вопрос о платежеспособности данного лица. Когда был поднят вопрос о скорости работы персонала, то было решено провести эксперимент, при котором один человек приходил в каждый из отделов и просил немедленно рассмотреть данный вопрос. В итоге на оформление всех документов стало уходить не четырнадцать дней, а один. Все остальное время, оказывается, документ пролеживал на столе у того или иного сотрудника. Тогда решили ввести метод по оформлению документов одним человеком с помощью усовершенствованной информационной системы, где были четко определены критерии платежеспособности клиента. Это привело к значительному сокращению времени оформления кредита и сокращению штата организации. Работники, обладающие универсальными навыками, успевали сделать гораздо больший объем работы, чем команда узкоспециализированных сотрудников.

Обобщив изменения, происходящие в компаниях, осуществивших реинжиниринг бизнес-процессов, можно сделать некоторые общие выводы. Реинжиниринг бизнес-процессов приводит к изменению трудовых заданий, а также людей, способных их выполнить. Меняются отношения между людьми, между обычными сотрудниками и менеджерами компании, пересматриваются планы личностного развития сотрудников, способы оценки и оплаты их труда, меняются ценности всей организации. Реинжиниринг бизнес-процессов изменяет практически все в этой организации, поскольку все аспекты ее функционирования – люди, трудовые задания, менеджеры, ценности – тесно связаны друг с другом.

Перечислим базовые принципы, находящиеся в основе реинжиниринга бизнес-процессов.

1. Несколько трудовых заданий объединяются в одну процедуру.

2. Сотрудники принимают самостоятельные решения при реализации своей деятельности (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводит к значительному повышению эффективности их труда, заинтересованности в собственной работе).

3. Все виды работ внутри одного процесса выполняются в естественном порядке.

4. Процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т. д.).

5. Уменьшается количество проверок, согласований и управляющих воздействий.

В общем виде последовательность шагов по реинжинирингу бизнес-процессов может быть следующей:

1. Оцениваются сильные и слабые стороны организации – ее потенциал (идеи и люди, их опыт и квалификация) и ресурсы. По наиболее интересным для организации направлениям оцениваются потенциальные и реальные рынки.

2. Для потенциальных рынков определяются возможные альтернативы позиционирования, из них выбираются наиболее приемлемые.

3. Формулируются стратегические цели всей организации.

4. Разрабатываются тактические цели, направленные на достижение общих целей организации.

5. Описываются необходимые для достижения целей бизнес-процессы.

Когда основные планы определены и выявлены необходимые для их реализации бизнес-процессы, прорабатываются конкретные мероприятия по достижению целей организации, выстраивается организационная структура предприятия.

По каждому бизнес-процессу формируется свой бюджет, который затем сводится в общий. Проводится корректировка запланированных мероприятий в соответствии с имеющимися ресурсами, выстраивается годовой план. Реализация плана должна тщательно контролироваться.

Бизнес-процессы корректируются или выстраиваются в новые процессы, когда уже разработана структура организации. Степень революционности преобразований определяется принятой стратегией, т. е. сначала необходимо тщательно распланировать процесс совершенствования, затем реализовать принятые решения (провести эксперимент), оценить полученный в результате эксперимента результат и в итоге осуществить модификацию бизнес-процесса в соответствии с теми действиями, которые дали желаемый результат. Итогом выполнения перечисленных действий и станет новый, улучшенный процесс.

На практике эффективность деятельности всей организации зависит от эффективности каждого из протекающих в ней бизнес-процессов. Это достигается прежде всего правильной, четкой постановкой реальных целей и доведением их до сотрудников, мотивированием сотрудников на достижение общих целей организации, правильным распределением зон ответственности. Интересно заметить, что результативность труда какого-либо отдела будет равна нулю, если даже один из сотрудников этого отдела работает неудовлетворительно.

Несмотря на то что эффективность деятельности компании зависит от эффективности каждого из протекающих в ней бизнес-процессов, нельзя приниматься за революционное изменение всей организации. Объектом реинжиниринга должен стать конкретный вид работ, выполняемый персоналом в определенном отделе. Необходимо не только идентифицировать процессы, происходящие в организации, но и решить, какие из них требуют реинжиниринга. Ни одна из компаний не способна пересматривать и менять сразу все свои бизнес-процессы. Обычно используют три критерия для выбора изменяемых бизнес-процессов. В первую очередь рассматриваются процессы с точки зрения их дисфункциональности (осуществление каких процессов сопряжено с наибольшими трудностями), затем определяется значимость каждого из процессов (какие процессы оказывают наибольшее воздействие на клиентов компа-

нии) и осуществимость его преобразований (какие из бизнес-процессов могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно). После того как выбран процесс для реинжиниринга, необходимо подобрать так называемую реинжиниринговую команду, которая и будет осуществлять преобразование данного процесса. Такая команда должна состоять из руководителя или лидера, ответственного за осуществление изменений; человека из руководящего звена компании для обеспечения команды необходимыми ресурсами и поддержкой; хозяина процесса, который обычно является ответственным за его реализацию; потребителей или клиентов данного процесса (это важно для учета интересов потребителей); поставщиков процесса; людей, непосредственно работающих над осуществлением данного процесса. О правилах формирования команды речь пойдет немного позже.

Далее процесс реинжиниринга пойдет по определенной схеме – планирование изменений, проведение эксперимента, оценка результатов, совершенствование и внедрение в деятельность организации полученного бизнес-процесса.

В отличие от зарубежных организаций по отношению к отечественному бизнесу следует скорее использовать понятие бизнес-инжиниринга, так как процессный подход при управлении бизнесом у нас только начинает развиваться. В настоящее время наблюдается резкое изменение внешней среды, в которой работает российский бизнес, растет конкуренция, меняются потребности клиентов. В этих условиях успешно развиваются только те компании, для которых процессное управление стало реальным инструментом управления.

Таким образом, процессный подход в управлении – это следствие конкурентной борьбы, требующей внедрения инновационных технологий в качестве средств повышения производительности и эффективности деятельности предприятия.

## **Перечень типовых бизнес-процессов предприятия**

Типовые процессы предприятия выглядят следующим образом:

### **1. Детальный анализ рынка и надобностей потребительской аудитории**

#### **1.1. Выявление нужд и пожеланий целевой аудитории (потребителей)**

##### **1.1.1. Качественная оценка работы предприятия**

##### **1.1.1.1. Интервьюирование потребителей**

##### **1.1.1.2. Анализ фокус-групп**

##### **1.1.2. Количественная оценка работы предприятия**

##### **1.1.2.1. Подготовка и проведение проверок деятельности предприятия**

##### **1.1.3. Изучение и прогнозирование финансовой активности потребителей, покупательского спроса потребителей**

#### **1.2. Измерять удовлетворения потребителей**

##### **1.2.1. Осуществлять мониторинг удовлетворенности продуктами и услугами**

##### **1.2.2. Осуществлять мониторинг удовлетворения потребителей при разрешении жалоб**

##### **1.2.3. Осуществлять мониторинг удовлетворенности потребителей от общения**

#### **1.3. Осуществлять мониторинг изменений на рынке или в ожиданиях потребителей**

##### **1.3.1. Определять слабые стороны в предложении продуктов/услуг**

##### **1.3.2. Идентифицировать инновации, которые обеспечивают потребности потребителей**

##### **1.3.3. Определять реакцию потребителей на конкурирующие предложения**

## **2. Разработка ведения бизнеса и стратегии дальнейшего развития предприятия**

### **2.1. Постоянно осуществлять мониторинг внешней среды**

#### **2.1.1. Выявлять и анализировать причины конкуренции**

#### **2.1.2. Выявлять экономические тренды**

#### **2.1.3. Распознавать и анализировать политические и правовые процессы в обществе**

#### **2.1.4. Оценивать и внедрять в производство технологические инновации**

#### **2.1.5. Анализировать демографическую ситуацию**

#### **2.1.6. Оценивать культурные и социальные изменения в обществе**

#### **2.1.7. Анализировать экологические проблемы**

### **2.2. Определять концепцию ведения бизнеса и дальнейшую стратегию развития организации**

#### **2.2.1. Выбирать наиболее перспективные рынки сбыта продукции**

#### **2.2.2. Устанавливать этапы долгосрочного развития предприятия**

#### **2.2.3. Устанавливать дальнейшую стратегию развития бизнес-единиц компании**

## **3. Разработка продукта/услуги, предоставляемой клиенту**

### **3.1. Разработка концепции продукта/услуги**

#### **3.1.1. Перевод потребностей и желаний потребителя в требования к продукту/услуге**

#### **3.1.2. Детализация целей по качеству продукта**

#### **3.1.3. Детализация целей по стоимости продукта**

#### **3.1.4. Разработка жизненного цикла продукта**

#### **3.1.5. Разработка и интеграция в производство лидирующих технологий**

### **3.2. Разработка, создание и оценка прототипов продукта/услуги**

#### **3.2.1. Разработка спецификации продукта/услуги**

#### **3.2.2. Осуществление параллельного проектирования**

#### **3.2.3. Расчет стоимости продукта/услуги**

#### **3.2.4. Оформление документации**

### **3.3. Совершенствование существующих продуктов/услуг**

#### **3.3.1. Увеличение потребительских качеств продукта/услуги**

#### **3.3.2. Решение проблем качества и надежности продукта/услуги**

#### **3.3.3. Удаление устаревших продуктов/услуг**

### **3.4. Проверка эффективности нового/измененного продукта/услуги**

#### **3.4.1. Подготовка к производству нового продукта/услуги**

#### **3.4.2. Подготовка и проверка процесса производства нового продукта/услуги**

#### **3.4.3. Обеспечение производства нового продукта/услуги необходимыми материалами**

#### **3.4.4. Внедрение процесса производства нового продукта/услуги в производство**

### **3.5. Управление процессом: «Разработка продукта/услуги»**

## **4. Продажа продукта/услуги**

### **4.1. Позиционирование продуктов и услуг на сегментах потребительского рынка**

#### **4.1.1. Разработка ценовой политики**

- 4.1.2. Разработка рекламной стратегии
- 4.1.3. Разработка маркетинговой стратегии
- 4.1.4. Разработка рекламного бюджета компании
- 4.1.5. Идентификация целевой аудитории (потребителей) продукта/услуги
- 4.1.6. Разработка и прогнозирование объема продаж продукта/услуги
- 4.1.7. Продажа продукта/услуги
- 4.1.8. Условия поставки продукта/услуги крупным покупателям
- 4.2. Обработка заявок потребителей продукта/услуги
- 4.2.1. Формирование банка данных заявок потребителей
- 4.2.2. Введение заказов в процесс производства и доставки продукта/услуги

## **5. Производство и его обеспечение**

- 5.1. Планирование ресурсных затрат
- 5.1.1. Выбор поставщика
- 5.1.2. Приобретение основных средств
- 5.1.3. Приобретение материалов и комплектующих для производства
- 5.2. Реорганизация процесса производства продукта/услуги
- 5.2.1. Разработка нового графика производства
- 5.2.2. Доставка материалов или ресурсов к новому месту производства
- 5.2.3. Производство продукта/услуги
- 5.2.4. Упаковка продукта/услуги
- 5.2.5. Хранение продукта/услуги
- 5.2.6. Подготовка продукта/услуги
- 5.3. Поставка продукта/услуги
- 5.3.1. Расчет поставки продукта/услуги
- 5.3.2. Доставка продукта/услуги
- 5.3.3. Удостоверение особых заявок по обслуживанию клиента
- 5.3.4. Обеспечение сервиса для специальных клиентов
- 5.4. Процесс производства и доставки продукта/услуги
- 5.4.1. Оформление документации
- 5.4.2. Мониторинг статуса заказов
- 5.4.3. Обеспечение сохранности продукта во время доставки
- 5.4.4. Планирование и выполнение текущего ремонта
- 5.4.5. Осуществление мониторинга внешних ограничений

## **6. Разработка требований к квалификации персонала**

- 6.1. Четко определять профессиональные навыки персонала
- 6.1.1. Четко определять квалификационные требования
- 6.1.2. Постоянно проводить тренинги для персонала
- 6.1.3. Мониторинг и управление процессом. Повышать квалификацию персонала

## **7. Расчет с потребителями продукта/услуги**

### 7.1. Выписка счета потребителю

#### 7.1.1. Организация деятельности по выписке счетов потребителю

#### 7.1.2. Выставление счета потребителю

### 7.2. Гарантийное обслуживание продукта/услуги

#### 7.2.1. Послепродажное обслуживание продукта/услуги

#### 7.2.2. Гарантийное обслуживание и претензионная работа

### 7.3. Постпродажная работа с потребителем

#### 7.3.1. Работа с информационными запросами потребителей продукта/услуги

#### 7.3.2. Работа с жалобами потребителей продукта/услуги

## 8. Управление человеческими ресурсами

### 8.1. Разрабатывать и внедрять новые стратегии по управлению человеческими ресурсами

#### 8.1.1. Четко выделять требования организации к человеческим ресурсам

#### 8.1.2. Выявлять затраты на человеческие ресурсы

#### 8.1.3. Определять роль организационной структуры

### 8.2. Прозрачность всех производственных процессов

#### 8.2.1. Разрабатывать, анализировать и реорганизовывать функции

#### 8.2.2. Разграничивать сферы ответственности для персонала

### 8.3. Прием персонала на работу

#### 8.3.1. Прогноз потребности в рабочей силе на предприятии

#### 8.3.2. Разработка планов по обучению сотрудников

#### 8.3.3. Осуществление поиска, подбора и приема персонала компании на работу

#### 8.3.4. Формирование команды

#### 8.3.5. Перемещение служащих внутри компании для оптимизации процесса производства

#### 8.3.6. Реорганизация и сокращение штата компании

#### 8.3.7. Увольнение персонала

#### 8.3.8. Трудоустройство увольняемого персонала

### 8.4. Обучение и развитие персонала компании

#### 8.4.1. Приводить в соответствие квалификацию персонала и требования по развитию организации

#### 8.4.2. Разрабатывать программы по внутреннему обучению персонала

#### 8.4.3. Разрабатывать программы профориентации персонала

#### 8.4.4. Разрабатывать сферы ответственности управляющих за производственный процесс

### 8.5. Управление производительностью, материальное и моральное вознаграждение коллектива

#### 8.5.1. Определение показателей производительности

#### 8.5.2. Разработка подходов к управлению производительностью

#### 8.5.3. Разработка и управление постоянной и переменной частями зарплаты

#### 8.5.4. Управление программами материального и морального стимулирования сотрудников компании

## 8.6. Обеспечение здоровья персонала

### 8.6.1. Разработка систем поддержки семей персонала компании

### 8.6.2. Создание и поддержание корпоративного духа у сотрудников

## **9. Управление информационными ресурсами**

### 9.1. Планирование информационных ресурсов

#### 9.1.1. Определение требований к информационным ресурсам

#### 9.1.2. Определение структуры информационных систем предприятия

#### 9.1.3. Планирование и прогнозирование информационных технологий на предприятии

#### 9.1.4. Установка стандартов информационных данных предприятия

#### 9.1.5. Установка стандартов качества и контроля на предприятии

### 9.2. Разработка системы поддержки предприятия

#### 9.2.1. Оценка специфических способностей предприятия

#### 9.2.2. Выбор информационных технологий

#### 9.2.3. Определение жизненных циклов информационных данных

#### 9.2.4. Оценка и развитие информационного контроля на предприятии

### 9.3. Внедрение системной безопасности на предприятии

#### 9.3.1. Установка уровней информационной безопасности на предприятии

#### 9.3.2. Создание и оценка методов системной безопасности и контроля

### 9.4. Управление хранением и поиском данных

#### 9.4.1. Установка базы данных

#### 9.4.2. Сбор и систематизация информации

#### 9.4.3. Хранение информации

#### 9.4.4. Изменение и обновление информации

#### 9.4.5. Поиск информации

#### 9.4.6. Уничтожение информации

## **10. Управление финансовыми и материальными ресурсами предприятия**

### 10.1. Управление финансовыми ресурсами

#### 10.1.1. Разработка бюджета

#### 10.1.2. Управление распределением ресурсов

#### 10.1.3. Определение структуры капитала

#### 10.1.4. Управление финансовыми потоками

#### 10.1.5. Управление финансовыми рисками

### 10.2. Финансовые и учетные операции (транзакции)

#### 10.2.1. Дебиторская задолженность

#### 10.2.2. Оплата труда персонала

#### 10.2.3. Кредиторская задолженность

#### 10.2.4. Бухгалтерский учет

#### 10.2.5. Выплата премий и пособий

#### 10.2.6. Управление общехозяйственными и представительскими расходами

### 10.3. Отчетность

10.3.1. Обеспечение бухгалтерии внешней финансовой информацией

10.3.2. Обеспечение бухгалтерии внутренней финансовой информацией

10.3.3. Внутренний аудит

10.4. Налогообложение

10.4.1. Обеспечение выплаты налогов в соответствии с законодательством

10.4.2. Планирование налоговой стратегии предприятия

10.4.3. Выбор наиболее эффективных налоговых схем

10.4.4. Информирование руководящего состава предприятия о налоговых выплатах/вычетах

10.4.5. Управление администрированием налогов

10.5. Управление материальными ресурсами

10.5.1. Планирование капитала компании

10.5.2. Приобретение и продажа основных средств

10.5.3. Управление производственным оборудованием

10.5.4. Управление материальными рисками

## **11. Управление внешними связями**

11.1. Обеспечение своевременного обмена информацией с владельцами компании

11.2. Управление информационными отношениями с правительством региона

11.3. Построение взаимоотношений с кредиторами

11.4. Разработка программы PR

11.5. Взаимодействие с советом директоров

11.6. Разработка информационных сообщений для открытого доступа

11.7. Управление правовыми внешними связями компании

В настоящее время большинство российских предприятий переходит на процессную модель управления. Подобная система управления предприятием основана на выделении бизнес-процессов, их детальном анализе и постоянном их совершенствовании.

Это позволяет постоянно увеличивать конкурентоспособность предприятия, постоянно повышать эффективность работы компании, помогает улучшить координацию работы подразделений внутри предприятия. Так же среди несомненных плюсов процессного управления можно отметить как простоту оптимизации и оценки процессов с точки зрения их организации, синхронизации, взаимной слаженности, так и используемых ресурсов. Итак, на сегодняшний день существует четкое определение что такое – бизнес-процесс (далее БП)

Бизнес-процесс – это "ряд последовательных действий, преобразующих материальные и/или информационные потоки в соответствующие потоки с другими свойствами".

БП воплощается в жизнь, согласно управляющим директивам, разработанным на основе общих целей деятельности предприятия, с использованием финансовых, энергетических, трудовых и материальных ресурсов и имеет ограничения со стороны других процессов внешней среды. В качестве примера используем производство это бизнес-процесс, а в результате которого появляется товар. В каждом БП, как правило, участвует не одно подразделение, а несколько. Так, к примеру, БП "производство дивана" участвуют более пяти отделов одной мебельной фабрики. Отдел дизайна, закупок комплектующих, производственный, продвижения, сбыта и финансовый.

Описание бизнес-процесса это четкое определение того, кто, какое время и с какими затратами должен действовать, чтобы получить конечный результат (в нашем случае диван). Существует несколько категорий бизнес-процессов:

- непосредственно отвечающие за выпуск продукции;
- планирования и управления предприятием;
- ресурсные;
- преобразования.

БП можно охарактеризовать несколькими критериями:

- технологии ведения бизнес-процесса;
- существующая структура бизнес-системы;
- средства автоматизации, оборудование, механизмы и т. п., обеспечивающие реализацию процесса.

Основные показатели эффективности бизнес-процесса:

- численность выпущенной продукции определенного качества, оплаченное за оговоренный промежуток времени;
- количество потребителей;
- число типовых операций, которые следует исполнить при производстве продукции в определенные сроки;
- затраты на производство продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- средства вложенные в производство продукции.

Основной признак, когда предприятию необходимо описать и оптимизировать бизнес-процессы желание владельца бизнеса и/или руководителя компании увеличить прибыль. Стоит ли говорить, что подобное желание характерно для любого руководителя предприятия. Следовательно, вопрос об описании и постоянном отслеживании грамотного исполнения бизнес-процессов должен находиться на постоянном контроле у руководства компании.

Решив описать бизнес-процессы происходящие на предприятии нужно четко представлять, что в этом случае возникает два варианта развития событий.

Первое постараться не навредить уже существующим механизмам, проще говоря – ничего не менять. И, второй вариант рискнуть и постараться при помощи изменения бизнес-процессов максимально увеличить эффективность и результативность бизнеса. Сначала необходимо провести полную диагностику работы компании – определить ситуацию на сегодняшний момент. Следующий этап работ – описание ситуации в идеале, проще говоря "как может быть". И лишь затем можно определять, чем именно эти варианты отличаются друг от друга и что необходимо предпринять, для того, что бы соединить и воплотить в жизнь желаемое и действительное.

Давайте детально рассмотрим наиболее стандартную ситуацию, когда руководство принимает решение оптимизировать БП. А именно, компания переживает некий кризис, проще говоря, снижается объем продаж, следовательно, и доход. В данном случае, большая часть российских бизнесменов, принимая решение оптимизировать БП на предприятии, надеется что это поможет значительно сократить издержки на производство продукции. И это не правильное поведение.

Кризис на предприятии, можно преодолеть лишь одним путем – значительно увеличить издержки на производство.

Задаваясь вопросом, когда и при каких условиях необходимо оптимизировать БП, можно сразу предположить, что оптимизацию БП можно проводить в любой компании и при любых условиях. На любом этапе развития предприятия должен и может стоять вопрос оптимизации бизнес-процессов. В первую очередь необходимо провести полный и детальный аудит внут-

ренней и внешней среды компании. И если результаты внешнего (положение компании и ее торговых марок на рынке, динамика роста продаж и т. д.) и внутреннего (производство, работа отделов сбыта, финансов, маркетинга и т. д.) анализа полностью удовлетворяют хозяев предприятия, вопрос об оптимизации БП можно на время отложить. Если же результаты исследований оставляют желать лучшего, тогда имеет смысл приступить к непосредственному описанию самих БП.

Здесь следует оговориться, по большому счету, деятельность в любой компании сводиться к нескольким основным процессам:

- стратегическое планирование,
- анализ потребностей рынка,
- разработка продукта (услуги),
- продвижение, производство продукта/услуг,
- продажа продукта\услуг,
- закупка необходимых комплектующих для производства продукта\услуги.

Также при описании БП выделяются сопровождающие БП и процессы управления. Описание БП любой организации состоит из трех этапов:

- разработка стратегии;
- проектирование бизнес-процессов;
- построение оргструктуры и назначение ответственных.

Первый этап – разработка стратегии. Здесь необходимо определить следующие основные мероприятия:

- четко сформулировать цели организации;
- выявить и описать целевого потребителя продукта/услуги;
- обозначить четкий список продуктов и услуг.

После того как все вышеназванные мероприятия выполнены можно переходить, ко второму этапу работ – разработке БП компании. И лишь на третьем этапе следует перейти к проектированию своей организационной структуры.

Существуют несколько общепринятых механизмов описания БП. Итак, БП на предприятии можно описывать как по вертикальной, так и по горизонтальной схемам их прохождения.

Вертикальное описание БП показывает только работы и их иерархический порядок в дереве бизнес-процесса. В данном случае описываются лишь вертикальные связи между родительскими и дочерними работами.

Горизонтальное же описание бизнес-процесса так же показывает, как эти работы взаимосвязаны между собой их взаимосвязь между собой, их информационные и материальные потоки, между ними. Специалисты занимающиеся организационным проектированием во время своей работы используют различную терминологию при описании БП. В частности, вертикальное описание БП чаще всего называют функциональным, а горизонтальное – процессным.

## **Методы описания БП**

Сегодня существует три основных способа описания БП.

Первый – как последовательное текстовое описание бизнес-процесса. Пример – отдел закупок составляет договор и согласует его с юридическим отделом.

В настоящий момент большинство российских компаний, разработали и активно используют в своей деятельности регламентирующие документы, большая часть которых и представляет текстовое описание бизнес-процессов.

Однако, здесь следует отметить, что для полного и четкого анализа деятельности компании данный метод не подходит. Все дело в том, что при текстовом описании БП невозможно системно рассмотреть процессы, происходящие в компании.

Несколько лет назад специалисты по информационным технологиям создали более структурированный и оптимальный подход к описанию БП. В частности, предложили, разбить БП по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строчка имеют определенное значение.

Такую таблицу гораздо проще читать и понимать: в какой последовательности выполняются работы, и соответственно гораздо проще анализировать БП, происходящие в компании.

Данная форма описания БП гораздо эффективнее, по сравнению с текстовой и в настоящее время, активно используется специалистами по описанию БП.

Последние несколько лет специалисты начали интенсивно развивать и применять при описании БП графические подходы. По мнению аналитиков, графические методы обладают большей эффективностью при решении задач связанных с описанием, анализом и оптимизацией деятельности компании.

Графический подход к описанию БП, в первую очередь эффективен тем, что вся графическая информация, расположенная в поле зрения человека, воспринимается мозгом одновременно. Кроме того, в том случае, когда человеку представляется информация в виде графических образов, значительно возрастают его возможности по ее анализу.

Для того чтобы грамотно описать БП, необходимо детальным образом исследовать и описать его окружение – совокупность входов и выходов БП с указанием поставщиков и клиентов. Поставщики и клиенты БП могут быть как внутренними, так и внешними.

Четкое определение входа и выхода в БП необходимо для того, чтобы более четко описать непосредственно сам БП и его границы.

## **Классификация входов и выходов бизнес-процесса**

Входы и выходы в БП можно условно разделить на два типа: первичные и вторичные. Благодаря подобному делению получают первичные и вторичные входы, а также первичные и вторичные выходы. Это необходимо для того, чтобы сохранить принцип Парето 20 на 80. Это все дело в том, что во время описания окружения БП количество всевозможных входов и выходов оказывается очень большим. В результате описанное окружение БП получается неоправданно большим и насыщенным. Кроме этого на описание этих входов и выходов у эксперта, как правило, уходит очень много времени и сил, и это при том, что для описания и анализа БП входы и выходы не актуальны.

Именно для того, чтобы отличить существенное от несущественного применяется деление входов и выходов бизнес-процесса на первичные и вторичные.

Первичный вход – инициирующий начало БП.

При описании любого БП необходимо сделать акцент на описание первичных входов и обязательно указать их. Что же касается описания вторичных входов в БП их можно не упоминать. Так как их все равно необходимо будет упоминать во время дальнейшей детализации БП, но на более низком уровне. По такому же принципу описываются и выходы из БП.

Первичный выход из БП – продукт, ради которого и существует весь БП.

Данное деление: «первичный – вторичный» имеет смысл использовать для того, чтобы упростить, ускорить и повысить качество работ по описанию и оптимизации деятельности компании. Основное правило использования деления процессов на «первичный-вторичный» – во время описания окружения БП необходимо сделать акцент на описание его первичных входов и выходов. Вторичные входы и выходы нужно описывать на более детальном уровне, когда найдутся подпроцессы, для которых эти входы и выходы станут первичными.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.