

Методология Бюро Бизнес Инжиниринга:

Методология оптимизации и реинжиниринга бизнес процессов



Методология, разработанная Бюро Бизнес Инжиниринга и применяемая для диагностики и оптимизации бизнес процессов основывается на следующих концептуальных положениях: Теории Ограничений, разработанной Э. Голдратом и опубликованной в его книге «The Goal»¹, теории конкуренции и цепочке создания добавочной стоимости М. Портера, концепции и методы операционного менеджмента.

Этапы проекта диагностики и оптимизации/реинжиниринга бизнес процессов.

В соответствии с методологией ББИ, в общем случае существуют следующие этапы проекта:

- анализ первичных требований;
- организация проекта;
- описание текущей модели бизнес процессов;
- оптимизация /реинжиниринг бизнес процессов;
- разработка плана мероприятий по переходу из текущего состояния в желаемое;
- совершенствование процессов

Этап 1. Анализ первичных требований

Анализ первичных требований и планирование работ предваряет инициализацию работ над проектом. Основные задачи данного этапа - предварительное изучение задач, анализ первичных бизнес требований, предварительная экономическая оценка проекта, подготовка первичного плана выполнения работ.

Этап 2. Организация проекта

Данный этап посвящен вопросам организации проекта и разработке стратегии выполнения проекта. Задачами данного этапа является проведение организационных мероприятий по проекту:

- согласование процедур управления проектом, распределение ответственности в проекте;
- издание приказов о проведении работ по проекту, назначение ответственных исполнителей по направлениям;
- инициализация работ по проекту и обучение проектной группы.

На данном этапе проводится ряд совещаний с руководителями компании, наблюдательным советом, проектной командой. Целью данных встреч является достижение единого видения целей проекта, понимания его влияния на результаты бизнеса, формулирования стратегии

¹ Первое же использование теории ограничений на одном из предприятий привело к троекратному увеличению выпуска продукции.

осуществления проекта, а также четкого распределения обязанностей и ролей Председателя наблюдательного совета проекта, наблюдательного совета, проектной команды.

Этап 3. Описание текущей модели бизнес процессов

Первым шагом на данном этапе является построение обобщенной обзорной диаграммы потоков данных. Эта диаграмма необходима для оценки существующей ситуации, для согласования фрагментов, выявления противоречий и конфликтов.

Далее выполняется детальное изучение деятельности компании, выявление функциональных работ каждого подразделения, функциональных взаимосвязей между ними, информационных потоков как отдельных подразделений, так всей компании. Происходит выявлением всех атрибутов операций:

- логической последовательности;
- подразделений, вовлеченных в выполнение операций;
- правил выполнения; ограничений, периодичности, трудоемкости;
- входной/выходной, нормативно-справочной информации, а также материальных потоков;

По окончании обследования строится и согласуется с заказчиком модель компании «как есть», включающая детализацию бизнес процессов компании до уровня основных операций, а также идентификацию внешних объектов и информационных взаимодействий.

Модель «как есть» представляет собой «снимок» положения дел в компании на момент проведения обследования. Такая модель позволяет понять, что делает каждое подразделение и как функционирует предприятие в целом. Модель включает в себя графическое представление бизнес процессов предприятия и все необходимые текстовые описание.

Инструменты моделирования

Моделирование работ производится на основе анкет и интервью с исполнителями. Диаграммы работ строятся с помощью CASE-средств: BpWin, Visio, PowerDesigner 6.1 с использованием применяемой во всем мире методологии IDEF0.

Этап 4. Оптимизация бизнес процессов/ реинжиниринг бизнес процессов

Модель «как будет» интегрирует стратегический план компании, перспективные предложения руководства, сотрудников предприятия, результаты анализа текущего положения экспертами и аналитиками и позволяет сформировать видение новых рациональных технологий работы предприятия. В зависимости от глубины реорганизации, на которую готово идти предприятие, степень изменения бизнес процессов будет различной.

Различают «мягкую» реорганизацию/оптимизацию существующих бизнес процессов и кардинальную реорганизацию. Оптимизация бизнес процессов — это те изменения в процессах, которые требуют небольших капиталовложений или вообще их не требуют. Кардинальная реорганизация — это существенные изменения процесса; часто они сопровождаются переходом на новую технологию, фундаментальными переменами в организационной структуре и новым взглядом на весь процесс. Этот тип изменений получил название «реинжиниринг».

Таким образом реализация данного этапа возможна в двух вариантах: оптимизация существующих бизнес процессов и реинжиниринг бизнес процессов.

Оптимизация существующих бизнес процессов.

Первым шагом анализа существующих процессов является определение критических точек существующих процессов и приоритетности влияния критических точек на процессы.

Критическими точками может быть дублирование операций или узкие места процессов, дефицит или перегрузка ресурсов, запаздывание материального потока или отсутствие или запаздывание информационного. По результатам этой работы осуществляется выбор приоритетных процессов, оптимизация которых должна быть осуществлена в первую очередь. Следующий шаг в оптимизации – это определение требований к планируемой модели бизнес процессов. Эта работа выполняется совместно объединенной командой консультантов ББИ и специалистов предприятия.

После выработки требований к планируемой модели осуществляется разработка вариантов моделей процессов их сравнительный анализ, выбор и утверждение лучшего варианта.

Реинжиниринг бизнес процессов.

Первым шагом на пути реинжиниринга бизнес процессов является ревизия и, в случае необходимости, обновление стратегии компании. На основе видения, миссии, стратегических целей компании, цепочек создания дополнительной потребительской стоимости как самой компании, так и отраслевой цепочки, происходит разработка ключевых факторов успеха компании для достижения ею своих стратегических целей.

Ключевые факторы успеха являются основой для формулирования общего видения бизнес процессов на уровне предприятия, - тех бизнес процессов, которые предприятие должно выполнять особенно хорошо для достижения принятых стратегических целей.

Данные работы выполняются совместной проектной командой, состоящей из руководителей функциональных служб компании, и консультантов – бизнес аналитиков компании ББИ.

После утверждения общего видения бизнес процессов на уровне предприятия начинается разработка детального описания процессов, которое будет представлять модель компании “как должно быть”.

Этап 5. Разработка мероприятий по переходу из состояния «как есть» к состоянию «как должно быть»

Далее, на основании моделей описывающей бизнес процессы по состоянию «Как Есть» и «Как должно быть» необходимо разработать план мероприятий по переходу компании из текущего состояния в желаемое.

Этап 6. Совершенствование бизнес процессов

Этап «Совершенствование бизнес процессов» выполняется как после оптимизации, так и после реинжиниринга бизнес процессов. В соответствии с теорией ограничений, этот процесс должен идти постоянно.

На этом этапе устанавливаются точки контроля за процессами, прохождение которых должен отслеживать каждый собственник процесса. В установленных точках происходит измерение показателей процесса. Измерения показателей происходит либо непрерывно, либо выборочно в течение выбранного периода времени. Полученная информация анализируется и разрабатываются предложения по совершенствованию каждого отдельного бизнес процесса, в том числе может проводиться сравнение лучшими практиками и их внедрение.

Формализация бизнес процессов, их анализ и последующее совершенствование - колоссальный резерв для повышения конкурентоспособности компании и эффективности ее работы.