

## Анализ бизнес-процессов

### 1. Выбор приоритетных бизнес - процессов

Первым шагом анализа бизнес-процессов является применение принципа Парето 20 на 80, согласно которому 20% всех бизнес-процессов создают 80% результата деятельности компании. Поэтому нужно выбрать именно эти 20% приоритетных процессов, анализом и оптимизацией которых нужно заняться в первую очередь. Как подойти к выбору 20% приоритетных бизнес-процессов?

Для решения этой задачи используют следующие критерии приоритезации:

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

#### **Важность процесса**

Первый критерий — это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности организации в первую очередь нужно выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение даст наибольший результат.

#### **Степень проблемности процесса**

Второй критерий, используемый для выделения приоритетных процессов, — это степень его проблемности. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то нет смысла заниматься его оптимизацией. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема — это разница между целью и текущим состоянием и соответственно проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Из определения проблемы видно, что ее величина определяется целями организации и зависит от амбиций менеджмента. Чем больше амбиции и цели, тем больше величина проблем и наоборот. Часто в бизнесе используется следующее правило. Для того чтобы быть успешным на рынке, не нужно стремиться к идеалу, достигая идеальных показателей операционной деятельности. Для достижения успеха достаточно быть немного лучше, чем конкуренты. Практика показала, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит компании значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя из этого, степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевыми показателями, определяющими конкурентоспособность компании и ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих

целей используется третий критерий — возможность и стоимость проведения изменения в бизнес-процессе.

### **Возможность и стоимость проведения изменения в бизнес-процессе**

Согласно этому критерию нужно выбрать те процессы, в которых наиболее просто и дешево можно провести улучшения. Помимо финансовых оценок затрат важно оценить и нефинансовые «затраты». Таковыми являются моральные «затраты», сопутствующие проведению изменений, «затраты», ведущие к возможному ухудшению психологического климата в организации при перераспределении обязанностей и возможных сокращениях персонала и т.д. В данном случае рассматриваются все отрицательные последствия для организации, которые могут возникнуть при оптимизации бизнес-процесса.

Оценка степени важности, проблемности и возможности проведения изменений для каждого бизнес-процесса дает механизм проведения их формального и объективного ранжирования и выбора наиболее приоритетных для последующего анализа и оптимизации. Разумеется, самыми приоритетными будут бизнес-процессы, которые оказались самыми важными, самыми проблемными и наименее затратными с точки зрения проведения изменений.

## **2. Оценка важности бизнес - процессов**

Зачем нужно оценивать важность бизнес-процессов?

Перед тем как назначать конкретных людей на должности, нужно немедленно сделать следующее: во-первых, выявить основные процессы, во-вторых, выбрать из них наиболее важные. Хотя эти задачи кажутся нехитрыми, они могут оказаться достаточно трудными с множеством подводных камней, на которые может натолкнуться ничего не подозревающая организация.

Командам часто бывает трудно определить ключевые (то есть важные) процессы, обычно из-за того, что они привыкли думать в рамках определенных задач, из которых состоит процесс, и в рамках подразделений, которые отвечают за выполнение этих задач. Как следствие, когда команду просят определить основные бизнес-процессы на ее уровне, она склонна предлагать функции типа "обучение", или "сбыт", или "производство". Но все-таки, это — функции, а не настоящие процессы.

Итак, оценка важности помогает определить бизнес-процессы и выявить те бизнес-процессы, без которых достижение главной миссии (цели) невозможно.

Существует классический подход, согласно которому первым шагом определения важности является определение критических факторов успеха организации – КФУ (Critical Success Factors, CSFs).

Как уже было сказано, компания должна определить свою главную миссию, после чего произвести ее декомпозицию на стратегические цели. Из всех сформулированных целей нужно выбрать восемь наиболее важных, которые называют критическими факторами успеха. Эта цифра выбрана частично из-за того, что работать с большим числом факторов намного сложнее. Но это также эффективный путь определить критичность самих этих факторов успеха. Если факторов больше чем восемь, существует довольно большая вероятность, что какие-то из них важны, но не критичны.

Эти критические факторы успеха должны соответствовать основным целям более низкого уровня организации. По-настоящему критическими эти факторы становятся тогда, когда без каждой отдельной цели более низкого уровня невозможно достичь миссии. Если все подцели достигнуты, из этого должно вытекать успешное достижение организацией своей миссии. Таким образом, каждый CSF необходим для миссии, а все вместе эти факторы достаточны для достижения миссии.

В общем случае критические факторы успеха должны отвечать следующим критериям:

- Являются самыми важными целями компании;
- Являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию;
- Как правило, начинаются со слов "мы должны ..." или "нам нужно ...";
- Представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

Команда должна начать процесс выработки КФУ с проведения мозгового штурма, во время которого даются и заносятся в список краткие определения всех вещей, которые могут повлиять (положительно или отрицательно) на достижение миссии. После завершения этой процедуры команда, используя весь полученный перечень, должна определить те факторы, которые критичны для достижения миссии. Следует избегать предлагаемых потенциальных решений ("новая автоматизированная система"), а также вещей, которые в большей степени отражают *как* работает компания, чем то, *что* она хочет достичь (например, "создавать новые продукты"). Полезный совет: слова "у нас должен быть..." должны предварять любой настоящий CSF. Предлагаемые решения также следует использовать для выявления истинных целей с помощью вопроса: "Какой цели это поможет нам достигнуть?"

После сокращения числа критических факторов до восьми результат должен отражать ключевые составляющие компании и ее связи с другими организациями. Обычно, получаются КФУ, связанные с поставщиками, покупателями, персоналом, факторами окружающей среды, систем и оборудования

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на следующий вопрос: "Какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс"?

Ранее было рассмотрено, что важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей компании, поэтому чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

На рис. при поиске взаимосвязи между процессами и КФУ был применен прямой проход "снизу вверх" или "от процессов к КФУ". На практике необходимо проделать и обратный проход "сверху вниз" или "от КФУ к процессам", при котором для каждого критического фактора успеха определяются бизнес-процессы, их поддерживающие. Второй проход повысит качество получаемых результатов, а также поможет выявить бизнес-процессы, которых в компании на данный момент времени не существует, но для реализации стратегии они необходимы.

Для определения взаимосвязи между КФУ и процессами при обратном проходе "сверху вниз" для каждого критического фактора успеха нужно задать три взаимодополняющих вопроса:

- Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении конкретного критического фактора успеха?

- Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на конкретный критический фактор успеха?
- Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к конкретному критическому фактору успеха, но и важны для него?

Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки выделенным бизнес-процессам

Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком в колонке под данным КФУ. Затем команда должна взглянуть еще раз на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного КФУ, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет для достижения КФУ. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов — такое может произойти, если некоторые процессы не включили в список. Если это так, сейчас есть возможность их добавить и, что более важно, позволит выявить, существуют ли новые процессы, которые организация должна начать выполнять. Например, в дистрибьюторской продуктовой компании не было процесса обучения и развития персонала. Как это часто бывает, она начинала свою деятельность как маленькая фирма, где эта функция была не нужна, и выросла в большую, не придавая значения необходимости создания хорошего отдела по управлению персоналом (HR).

В некоторых случаях на практике применяется более тонкий метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому критическому фактору успеха присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическими факторам успеха с учетом их веса.

### 3. Оценка проблемности БП

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале: А - отличная; В - хорошая; С - удовлетворительная; D - плохая; Е - очень плохая. Для оценки степени проблемности бизнес-процессов можно использовать следующие критерии, приведенные в таблице.

Степень проблемности процесса	Критерии
А. Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных

	операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
В. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
С. Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
Д. Плохие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
Е. Очень плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

#### 4. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

##### 4.1 Представление множества бизнес-процессов

После того, как были проведены оценка проблемности бизнес-процессов, а также оценка их важности, возникает естественная потребность в наглядном описании каждого существующего бизнес-процесса в рамках данных характеристик так, чтобы максимально упростить дальнейший выбор процесса для какой-либо деятельности по отношению к нему.

Соответственно, одним из видов подобной деятельности может быть оптимизация бизнес-процесса, а именно, уменьшение его проблемности. Поскольку ресурсы всякой компании ограничены, можно полагать, что придется ограничиться каким-либо небольшим количеством бизнес-процессов, подлежащих оптимизации. Рационально было бы выбрать те процессы, которые обладают наибольшей важностью в данной ситуации, и, поскольку ведется оптимизация именно проблемности, следовало бы обратить внимание на бизнес-процессы, принимающие наибольшее значение этого параметра, иначе говоря, наиболее проблемные.

##### 4.2 Матрица ранжирования

Самое очевидное решение – использовать подобие двумерной системы координат, по одной из осей которого откладывается степень проблемности, по другой – степень важности бизнес-

процесса. В таком случае будет наиболее просто выделить бизнес-процессы, подлежащие оптимизации.

На практике в подобных случаях используют так называемую матрицу ранжирования, при движении по горизонтали относительно которой меняется степень проблемности бизнес-процесса, в данном случае используется оценка по пятибалльной шкале, при движении по вертикали меняется степень важности бизнес – процесса, в данном случае для простоты была выбрана оценка также по пятибалльной шкале. В каждую ячейку таблицы, соответствующую определенной степени проблемности и определенной степени важности, помещается группа процессов, таким образом, значительно упрощается выбор бизнес-процессов для оптимизации.

Процессы, попавшие в ячейку, расположенную в левом нижнем углу данной таблицы представляют наименьшую проблемность и наименьшую важность, процессы же, попавшие в крайнюю верхнюю правую ячейку – напротив, наибольшую проблемность и наибольшую важность. Для простоты матрица ранжирования также разбивается на три области – зеленую, представляющую собой зону вблизи левого нижнего угла, желтую, включающую ячейки, расположенные вокруг диагонали, и красную, охватывающую ячейки около правого верхнего угла. Такое разделение также упрощает выбор наименее оптимизированных бизнес процессов. Красная зона является наиболее приоритетной группой, зеленая – наименее приоритетной. К процессам, попавшим в желтую зону, стоит переходить только после оптимизации всех в приоритетной группе.

#### *4.3 Разработка матрицы ранжирования*

Как правило, в составлении матрицы ранжирования участвуют топ-менеджеры компании, обладающие системным видением ситуации, сложившейся в организации, а также достаточно компетентные в процессах, требующих ранжирования. Для сопоставления каждому процессу определенного приоритета следует учесть мнение всех членов команды, проще всего это сделать, усреднив оценки, данные разными людьми одному и тому же бизнес-процессу.

Однако это еще не все. Для достижения большей объективности следовало бы еще каким – либо образом попробовать устранить неблагоприятные факторы, повлиявшие на решение тех или иных членов организации, ведь некоторые топ-менеджеры могли совершить ошибку. В качестве средства достижения этой цели может быть предложено совещание, на котором бизнес-процессы будут еще раз совместно проанализированы, а усредненные оценки, присвоенные им, дополнительно согласованы. В идеале все члены команды должны прийти к единому обоснованному мнению касательно того, какие бизнес-процессы на данный момент приоритетны относительно других и в какой степени.

Подобные мероприятия должны происходить регулярно, и тут следует найти баланс между количеством времени на их проведение и количеством времени на оптимизацию выделенных процессов. Таким образом, изменение матрицы ранжирования заканчивается только вместе с прекращением деятельности организации – составленная единожды, матрица постоянно нуждается в модификации, естественной причиной чему является сам факт, что фирма действует: бизнес-процессы внутри неё подвергаются множеству внешних факторов и могут периодически становиться то менее, то более заслуживающими внимания для увеличения производительности организации, а значит для повышения её конкурентоспособности, что в свою очередь представляет необходимое условие для достижения успеха.

При использовании матрицы ранжирования следует применять принцип Парето, который хорошо работает в данной ситуации, а именно, оптимизация лишь 20% из наиболее приоритетных бизнес-процессов даёт наибольшую часть результата.

#### *4.4 Пример матрицы ранжирования*

Здесь в качестве примера показан простейший вариант матрицы ранжирования с небольшим количеством процессов, однако не в двумерной, а в трехмерной системе координат – это сделано для иллюстрации того, что для проведения анализа бизнес-процесса отнюдь не достаточно всего двух характеристик, третье измерение может составить, к примеру, критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе, влияние которого может оказаться решающим, если много процессов попали в одну ячейку таблицы и приходится делать выбор. Таким образом, при составлении матрицы ранжирования в зависимости от сложности системы бизнес-процессов следует выбирать приемлемое количество измерений. Если получится, что даже в трехмерной системе координат трудно работать, появляется желание ввести четвертое измерение, и тогда гораздо проще будет воспользоваться специальными программными средствами, нежели представить матрицу ранжирования визуально.

#### *4.5 Автоматизация процесса построения матрицы ранжирования*

Матрицу ранжирования можно построить практически в любом современном программном пакете, предназначенном для моделирования бизнес-процессов, на слайде показан скриншот матрицы, построенной в программе Бизнес-инженер 9 компании Битек. По сути, на данной диаграмме высота столбцов не несет смысла, а желтые круги в основании показывают барьеры изменения процесса, то есть, в каком диапазоне предположительно могут меняться его характеристики.

### 5. Оценка возможностей проведения изменений в БП

1. После разработки матрицы ранжирования нужно оценить бизнес-процессы по ещё одному критерию – критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется использовать следующий метод. Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть барьерами, мешающими проведению изменений, и при рассмотрении их разбивают на группы, основными из которых являются следующие:

- Группа барьеров "Финансы";
- Группа барьеров "Персонал";
- Группа барьеров "Законодательство".

К группе барьеров "Финансы" относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые компания понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

К группе барьеров "Персонал" относятся барьеры, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации – уход ценных

сотрудников, снижение морально-психологического климата и как следствие снижение производительности труда и прочее.

Выделение и анализ стадий сопротивления переменам может помочь выработать меры по преодолению страха персонала перед изменениями.

Эти стадии необходимо своевременно замечать, чтобы принимать адекватные меры. Во время стадий пассивности и кризиса руководство предприятия должно стремиться к пониманию и быть готовым выслушивать негативные мнения сотрудников. На стадиях отрицания, злости и переговоров руководству следует занять более жесткую позицию. Нужно быстро замечать изменения в настроении сотрудников и как можно быстрее двигаться к стадии принятия. Существует весьма значительное разнообразие методов преодоления сопротивления изменениям, описанных в литературе по менеджменту и получивших практическое признание.

3. К группе барьеров "Законодательство" относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающих проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем (см. таблицу 3). Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому ее нужно нормировать, приведя к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе.

2. Типовой сценарий развития событий в общих чертах следующий: ставятся «правильные» цели, инициируется проект (этап 1 на схеме), создается описание бизнес-процессов (этап 2), осуществляются попытки провести их анализ и приступить к реорганизации (этап 3). Большинство организаций испытывают значительные трудности именно на третьем этапе, когда необходимо получить определенные результаты. Не получив быстрых, измеримых результатов, предвидя длительную, кропотливую работу, руководство организаций сворачивает работы по проекту. Начинается поиск очередных «модных» подходов к управлению, способных «повысить» конкурентоспособность организации



## 6. Ранжирование и расстановка приоритетов БП (выбор приоритетных БП)

Как на практике применяется методика выбора приоритетных бизнес-процессов? Для решения этой задачи нужно собрать группу топ-менеджеров компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, происходящих в организации, требующих ранжирования. Эти топ-менеджеры будут владельцами бизнес-процессов верхнего уровня, чем и объясняется их компетентность в их оценке.

Каждый из топ-менеджеров должен индивидуально заполнить анкету, в которой он оценивает степень важности всех выделенных процессов. Затем они заполняют вторую анкету, в которой оценивается степень проблемности рассматриваемых бизнес-процессов.

На первый взгляд кажется, что это достаточно простой и очень субъективный метод. Действительно, когда анкету заполняет один человек — субъективизм присутствует. Но когда все топ-менеджеры проделают это вместе, а потом результат усреднят и обсудят, получается самый объективный итог, который вообще возможно получить. После заполнения двух анкет каждым менеджером, данные результаты обрабатываются, усредняются и усредненный результат представляется на групповое совещание, где еще раз обсуждается. В рамках группового обсуждения все должны прийти к единому мнению относительно важности и проблемности бизнес-процессов. Несмотря на свою простоту, данный подход позволяет за короткое время дать наиболее объективную картину.

Существуют и другие более сложные методы ранжирования бизнес-процессов, требующие для своего применения гораздо большего времени и сил, но, как показала практика, результат применения более сложных методов по точности не намного превосходит результат данного метода. После оценки степени важности и проблемности бизнес-процессов, для последующей оптимизации нужно выбрать в первую очередь именно те процессы, которые попали в самый верхний правый угол матрицы ранжирования. В данный момент времени необходимо опять вспомнить про принцип Парето 20 на 80, согласно которому для первоочередной оптимизации нужно взять только 20% самых важных и проблемных бизнес-процессов.

Классики технологии реинжиниринга рекомендуют брать для реинжиниринга не более 3-4 бизнес-процессов при условии, что при общем выделении процессов их количество составило около 20. Три-четыре бизнес-процесса от 20 соответствуют диапазону 16-20%, что еще раз подтверждает принцип Парето. После того как 20% самых приоритетных бизнес-процессов будут улучшены, их степень проблемности станет меньше и они «перейдут» к левой границе матрицы ранжирования. Только после этого можно заняться улучшением других 20% бизнес-процессов, расположенных ближе всего к правому верхнему углу матрицы. Кажется, что через пять итераций все бизнес-процессы станут «хорошими» и «перейдут» к левой границе, соответствующей минимальной степени проблемности и работа по оптимизации бизнес-процессов должна закончиться.

На самом деле работа по улучшению бизнес-процессов в успешной организации никогда не заканчивается. Дело в том, что пока одни бизнес-процессы улучшаются специалистами компании и «передвигаются» к левой границы матрицы ранжирования, другие бизнес-процессы ухудшаются и «движутся» в обратном направлении, назад к правой границе.

Данное ухудшение бизнес-процессов вызвано двумя причинами. По мере функционирования бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы. Вторая причина кроется в относительности проблемы, являющейся понятием умозрительным и определяемой целевыми установками менеджеров. Если руководство начинает повышать цели и нормативы ввиду своих амбиций или постоянных изменений конкурентного рынка, то автоматически повышается степень проблемности соответствующих бизнес-процессов. Сотрудники одной компании, занимающиеся постоянным совершенствованием бизнес-процессов в своей организации, «жаловались» на свое руководство: «Мы только улучшим приоритетные бизнес-процессы, «сдвинем» их к левой границе матрицы ранжирования, как наше руководство объявляет нам благодарность и в очередной раз повышает нормативы. После этого все наши бизнес-процессы становятся опять проблемными, автоматически попадают в красную зону и мы в очередной раз вынуждены заниматься их совершенствованием. Нам кажется, что это работа никогда не закончится».

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений. На практике построение и применение трехмерной матрицы ранжирования, представляющей собой трехмерный куб, является задачей проблематичной, так как не все могут одинаково хорошо ориентироваться в трехмерном пространстве. Поэтому задачу ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев решают с использованием таблицы ранжирования (табл. 32). Итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса, вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее степеней важности, проблемности и возможности проведения изменений. Напомним, что степень важности процесса измеряется по шкале от 1 до 8, а степени проблемности и возможности проведения изменений по шкале от 1 до 5. В результате полученная степень приоритетности бизнес-процесса может лежать в диапазоне от 3 до 18.

Однако при подобном упрощении задачи от куба до таблицы мы можем столкнуться со следующей проблемой: бизнес-процесс, получивший наибольшее количество баллов по критериям важности и проблемности, но наименьший балл по возможности изменения, может получить максимальную итоговую оценку и стать первым кандидатом на оптимизацию. На деле другие процессы, пусть немного менее важные или проблемные, но с наибольшей возможностью изменений могли бы занять его место. Сравним, например, БП1 с важностью 8, проблемностью 5 и возможностью изменений 1 и БП2 с важностью 6, проблемностью 3 и возможностью изменений 4. Сумма по БП1 будет 14, а по БП2 сумма баллов составит 13. По идее, БП1 является первым кандидатом на оптимизацию, но на самом деле БП2 оптимизировать несравнимо легче: возможность изменения этого процесса существенно выше. Поэтому на практике часто делают следующим образом: БП, попавшие в красную зону матрицы на рис. 48, затем оцениваются на предмет возможности их изменения, и те из них, которые легче всего изменить, оптимизируются в первую очередь, т.е. общая сумма баллов не рассчитывается.

№	Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1-8) 1-наименее важный 8-наиболее важный	Проблемность (по шкале 1-5) 1-наименее проблемный 5-наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1-5) 1-наименее возможно 5-наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность (по шкале 3-18) 3-наименее приоритетный 18-наиболее приоритетный
1.					

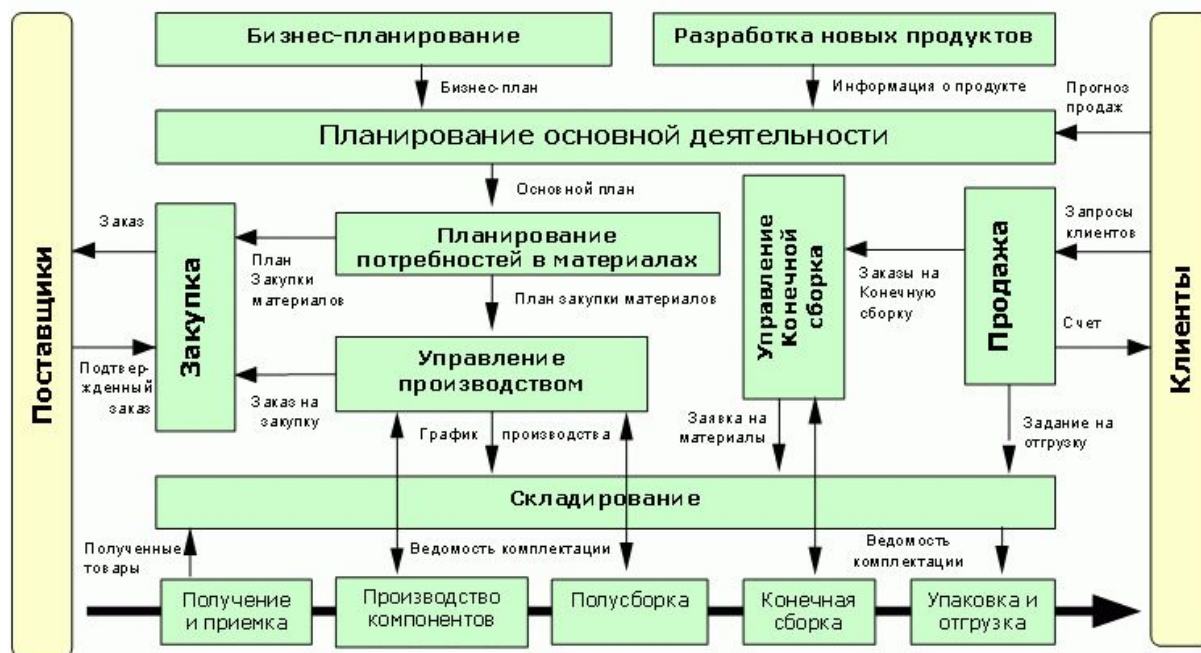
#### **Анализ и учет взаимодействия бизнес-процессов при выборе приоритетных процессов для последующей оптимизации**

Помимо оценки бизнес-процессов с точки зрения важности, проблемности и возможности изменения, в расчет берутся и взаимодействия между этими процессами. Всегда следует учитывать влияние изменения одного процесса на другие, поскольку это может потребовать серьезных изменений уже других процессов, которые не принадлежат к числу приоритетных для оптимизации.

Например, автоматизация одного бизнес-процесса неминуемо потребует дальнейшей автоматизации остальных, поскольку автоматизируется не только деятельность внутри одного подразделения, но и взаимодействие между этим подразделением и другими.

Естественно, в любой компании подразделения постоянно осуществляют обмен документами и данными, поэтому при автоматизации только одного процесса мы получим лоскутную автоматизацию, эффект от которой незначителен. Если же автоматизировать и взаимодействующие с рассматриваемым бизнес-процессом процессы, мы получим значимый эффект от внедренных изменений.

Для этой цели выделенные бизнес-процессы верхнего уровня представляются в виде сети процессов компании, где хорошо видны взаимосвязи между процессами (рис. 49).



#### Разработка критериев оценки важности бизнес-процессов

Давайте рассмотрим пример ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов компании "Эврика". Этот пример описывают ситуацию, когда в компании отсутствует формализованная стратегия и соответственно перечень критических факторов успеха.

Что касается компании "Эврика", - с одной стороны это вымышленная компания, а с другой стороны это компания, которая воплотила в себя реальные кейсы из жизни реальных российских компаний.

Когда генерального директора компании "Эврика" спросили: "Есть ли у вас стратегия?", - он сказал, что нет. Потом его попросили сформулировать основные цели компании. Директор задумался и через пять минут ответил, что основная цель компании "Эврика" одна - зарабатывать деньги. Потом он подумал и добавил – зарабатывать деньги как сегодня, так и завтра. Под понятием "завтра" генеральный директор компании "Эврика" обозначил временную перспективу - 3 года.

Несмотря на то, что данная формулировка является одним из небольших элементов стратегии, на ее основе удалось подойти к решению задачи выделения наиболее важных бизнес-процессов, которые возможно наиболее реально и эффективно оптимизировать.

На основе сформулированной стратегической цели были разработаны следующие критерии оценки важности бизнес-процессов (см. рис. 6):

- доля оборота;
- доля прибыли;
- потенциал роста оборота в перспективе – 3 года;

- прочая стратегическая важность.

Первые два критерия - доля оборота и доля прибыли соответствуют первой части стратегической цели – зарабатывать деньги сегодня. Третий критерий – потенциал роста оборота соответствует второй части – зарабатывать деньги завтра.

Помимо данных критериев был введен и четвертый – прочая стратегическая важность для того, что бы учесть прочие не формализуемые ценности бизнес-процессов, которые видит в них генеральный директор.

Так как сформулированная генеральным директором основная цель компании "Эврика" касается доходной составляющей бизнеса, то для дальнейшей оценки и ранжирования были выбраны только основные бизнес-процессы компании, которые приносят деньги:

- торговля чаем;
- торговля одеждой;
- торговля мебелью.



#### Оценка важности бизнес-процессов компании "Эврика"

На основе разработанных критериев была проведена оценка важности бизнес-процессов компании "Эврика", результаты которой приведены в табл. 5.

**Таблица 5. Результаты расчета важности бизнес-процессов компании "Эврика"**

Продукт	Доля оборота, %	Доля прибыли, %	Потенциал роста (3 года), %	Прочая стратегическая важность (1-5)	Интегральная важность (1-5)

<b>Чай</b>	10%	15%	100%	4	<b>3,1</b>
<b>Одежда</b>	60%	35%	30%	5	<b>4,2</b>
<b>Мебель</b>	30%	40%	20%	1	<b>2,8</b>

Оказалось, по критерию «доля оборота» бизнес-процесс «Торговля одеждой» оказался наиболее важным, но по критерию «доля прибыли» он уступил бизнес-процессу «Торговля мебелью», потому что рентабельность мебели выше рентабельности одежды. По критерию «потенциал роста», чай оказался наиболее привлекательным продуктом, рынок чая растет, и директор ожидает, что в течение трех лет продажи чая вырастут в два раза. Что касается критерия «прочая стратегическая важность», наибольшая оценка была присвоена бизнес-процессу «Торговля одеждой». После оценки значений важности по всем четырем критериям была рассчитана интегральная важность бизнес-процессов, представляющая средний рейтинг бизнес-процесса. Оказалось, что бизнес-процесс «Торговля одеждой» является наиболее важным, бизнес-процесс «Торговля мебелью» оказался наименее важным, а бизнес-процесс «Торговля чаем» занял промежуточную позицию. При оценке важности бизнес-процессов компании «Эврика» был использован критерий «прочая стратегическая важность бизнес-процесса». Данный критерий часто используется при решении подобных задач, и его сущность требует пояснения. Например, одна компания, которая занималась транспортными перевозками грузов, имела такое бизнес-направление, как «Торговля хоккеистами». В рамках данного бизнес-направления организация содержала хоккейный клуб, успешных игроков которого продавала по контракту в иностранные хоккейные клубы. Когда консультанты подняли вопрос о том, насколько данный вид бизнеса является прибыльным и вписывается в единую стратегическую концепцию развития организации, то оказалось, что он убыточен и никак не связан с другими бизнес-направлениями компании. Тем не менее, данный бизнес пришлось оставить, так как он обладал прочей стратегической важностью для руководства. Дело в том, что большая часть высшего руководящего состава компании в прошлом были хоккеистами и данное бизнес-направление является для них своего рода хобби, стимулирующим менеджмент к эффективному развитию основных прибыльных видов деятельности.

### **Расчет индекса проблемности процессов**

Давайте снова рассмотрим пример компании «Эврика», только применительно к оценке проблемности бизнес-процессов. Экспертами были разработаны следующие критерии оценки проблемности бизнес-процессов (в процентах):

- доля стоимости процесса от общих расходов компании;
- доля сбоев при выполнении процесса;
- степень фрагментарности процесса;
- удовлетворенность клиентов процесса.

Первые два критерия — стандартные, два других были разработаны экспертами компании. Фрагментарность процесса показывает, насколько процесс непрерывен. Если процесс выполняется одним подразделением, то фрагментарность его 0%. Если же каждую операцию выполняет сотрудник другого подразделения, фрагментарность процесса составит 100%. Можно рассчитать фрагментарность процесса внутри одного подразделения. Здесь будет применимо то же правило: если все операции выполняет один сотрудник, процесс будет неразрывен, а если каждую операцию выполняет новый сотрудник, то процесс на 100% фрагментарен.

Удовлетворенность клиентов процесса измерялась методом опроса и анкетирования, где требовалось указать степень удовлетворенности результатами процесса.

Оценке подлежали все те же три основных бизнес-процесса:

- торговля чаем;
- торговля одеждой;
- торговля мебелью.

На основе разработанных критериев была проведена оценка проблемности бизнес-процессов компании «Эврика», результаты которой приведены в табл. 22.