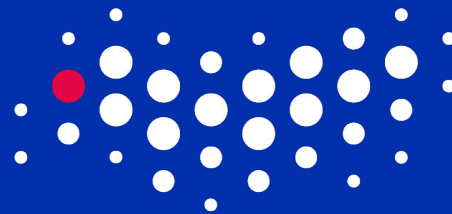


УНИВЕРСИТЕТ ИТМО



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Анализ бизнес-процессов

Выполнили:

Останина Анастасия

Догаева Полина

Галеев Денис

Плюхин Дмитрий

Раннев Егор

Слесарев Георгий

Санкт-Петербург, 2017

Заголовок раздела



Заголовок

- Первый уровень списка
 - Второй уровень списка
 - Третий уровень списка
- Первый уровень списка
- Первый уровень списка



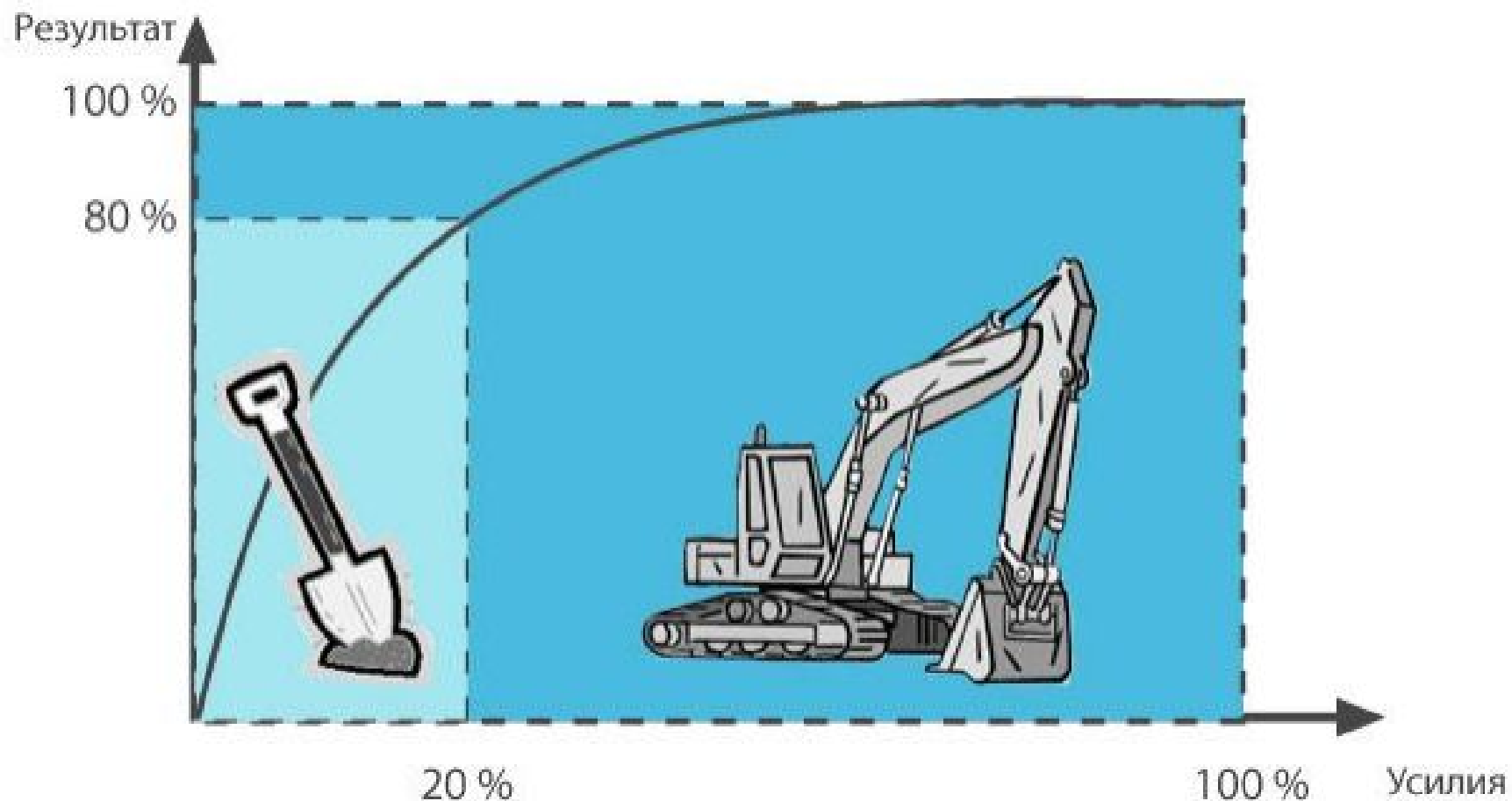
Заголовок

- Первый уровень списка
 - Второй уровень списка
 - Третий уровень списка
- Первый уровень списка
- Первый уровень списка

Выбор приоритетных бизнес-процессов

Выбор приоритетных бизнес- процессов для оптимизации

Принцип Парето





Критерии приоритизации

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



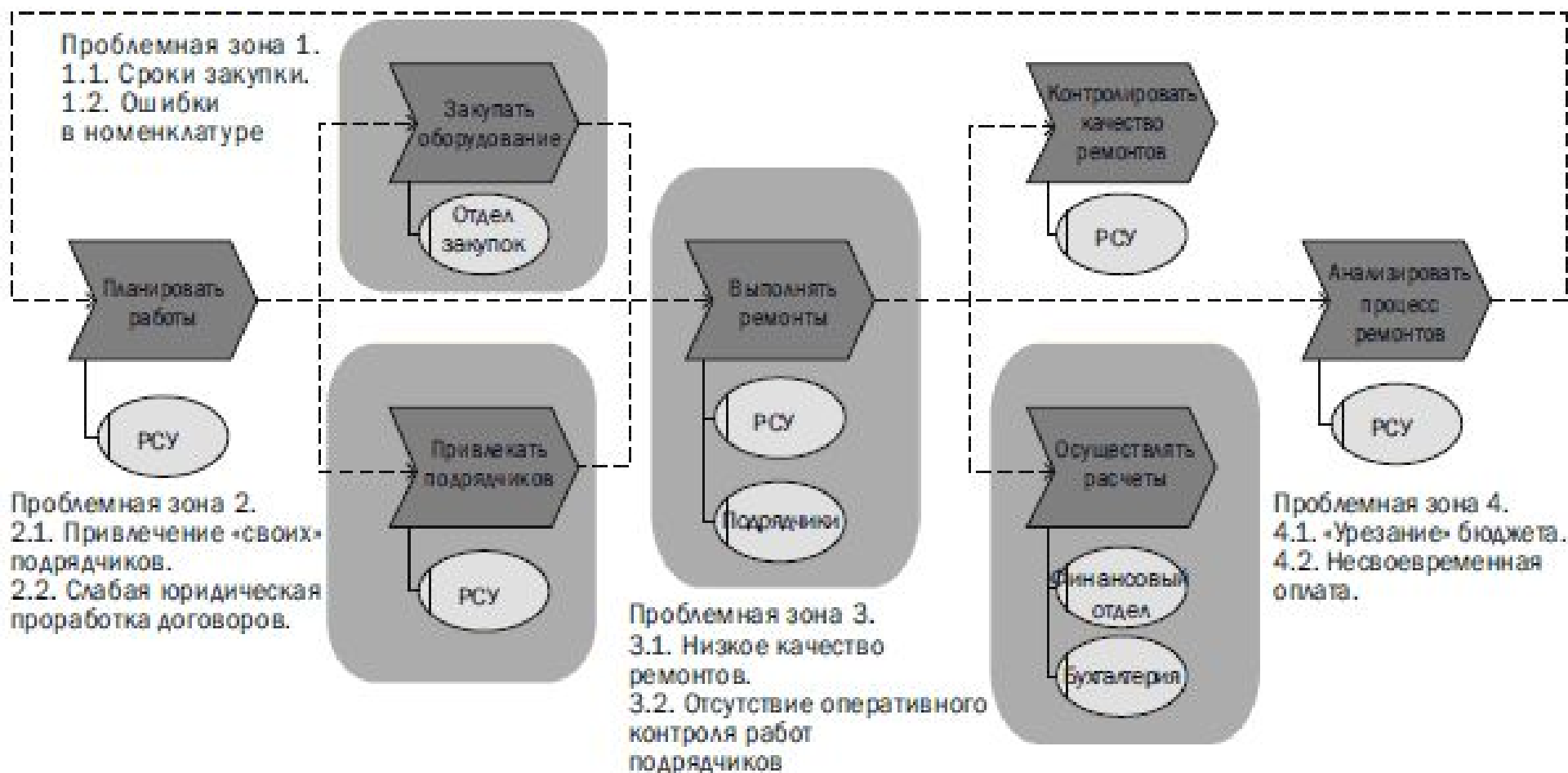
Важность бизнес-процесса

- Характеризует степень его вклада в достижение стратегических целей компании.
- Для оптимизации деятельности предприятия в первую очередь нужно выбрать наиболее важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение даст наибольший результат.



Степень проблемности бизнес-процесса

- Проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности
- Ее величина определяется целями организации и зависит от амбиций менеджмента





Возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса

Основная задача: выбрать процессы, улучшения которых можно провести с наименьшими затратами

Оценка важности бизнес- процессов

Зачем нужно оценивать важность бизнес-процессов?

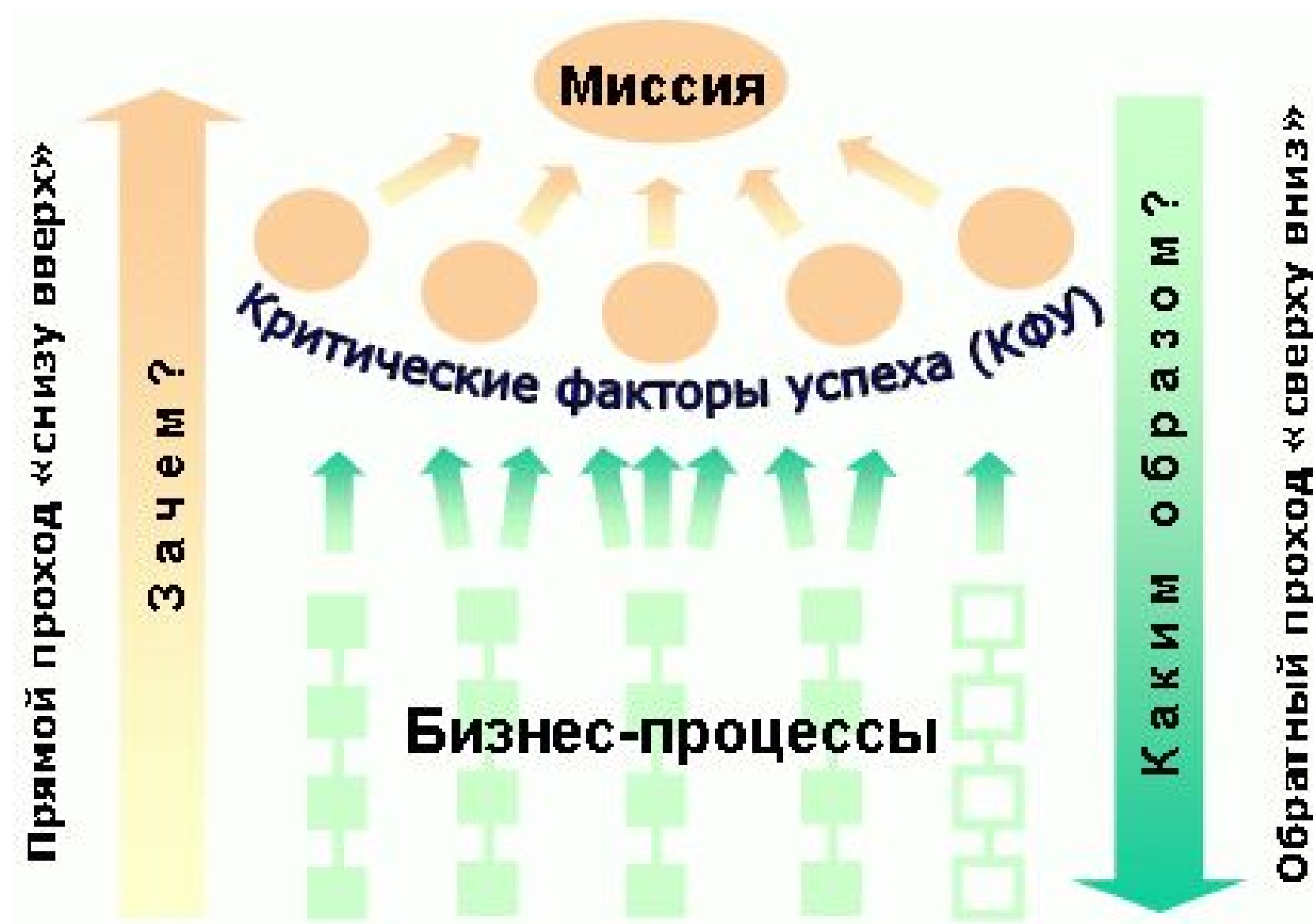
Главные цели оценивания важности:

- выявление тех бизнес-процессов, без которых достижение главной миссии (цели) невозможно
- определение критериев, которые поддерживают бизнес-процессы



Критические факторы успеха:

- 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.



Матрица сопоставления:

		Критические факторы успеха (КФУ)								Важность (количество КФУ)
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Бизнес- процессы	п1			X		X		X	X	4
	п2	X	X		X	X	X	X	X	7
	п3	X	X	X	X	X		X	X	7
	п4	X		X		X		X	X	5
	п5		X		X		X		X	4
	п6		X		X		X		X	4
	п7	X	X		X	X			X	5
	п8		X	X				X	X	4
	п9	X	X	X	X	X		X	X	7
	п10		X				X		X	3



Заголовок

- Первый уровень списка
 - Второй уровень списка
 - Третий уровень списка
- Первый уровень списка
- Первый уровень списка



ITMO UNIVERSITY

Разработка матрицы ранжирования

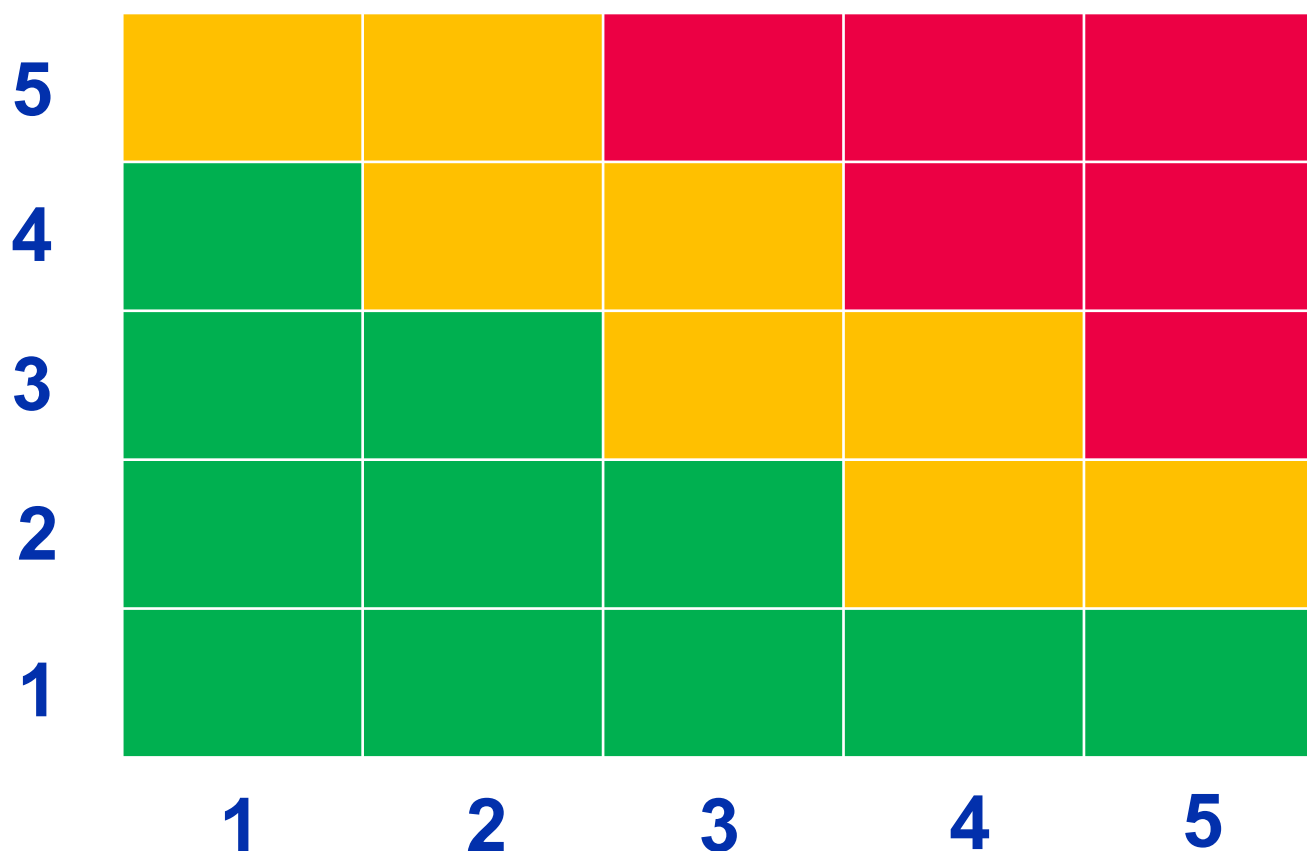
ITMO^{It's}More than a
UNIVERSITY

Представление множества бизнес-процессов

- Каждый процесс характеризуется степенью проблемности и степенью важности
- Ресурсы компании для оптимизации бизнес процессов ограничены
- Наиболее приоритетными являются самые важные среди самых проблемных процессов



Матрица ранжирования



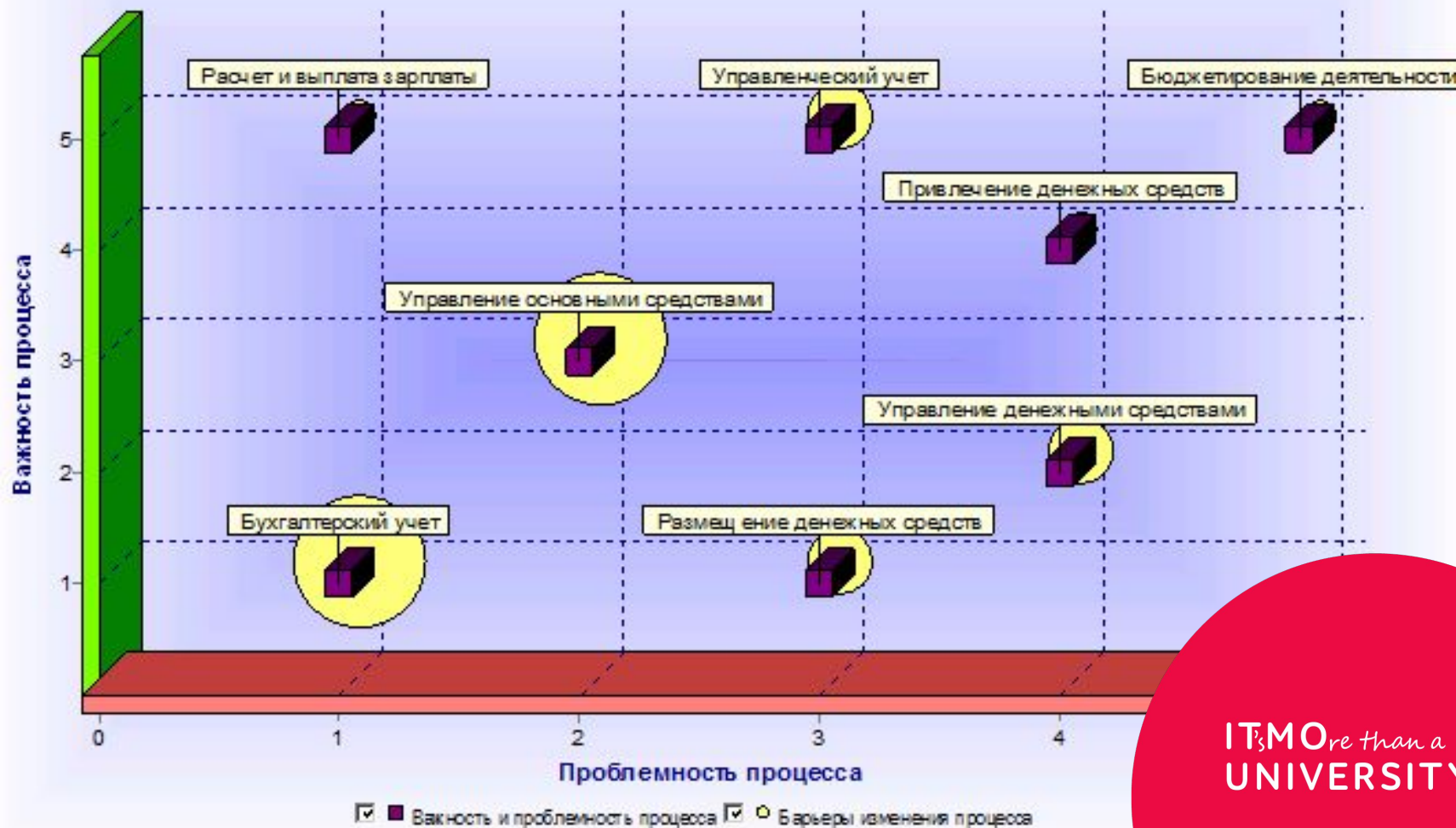
Разработка матрицы ранжирования

- Используются усредненные оценки степени важности и проблемности
- Необходимо проведение совещания для утверждения полученных показателей
- Применяется принцип Парето
- Требуются регулярные мероприятия для поддержания матрицы в актуальном состоянии

Пример матрицы ранжирования



Автоматизация процесса построения матрицы ранжирования



Оценка возможностей проведения изменений в БП

Основные барьеры

- Группа барьеров "Финансы"
- Группа барьеров "Персонал"
- Группа барьеров "Законодательство"

1. 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.

2. 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.

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.

Шесть стадий сопротивления переменам

1. Пассивность

Люди информированы о новых планах, но реакция на них сдержанная и неопределенная.

2. Отрицание

Люди настроены скептически, считают предложенный план перемен необоснованным.

3. Злость

Если планы продолжают реализовывать, люди злятся и уходят в тень.

6. Принятие.

Перемены уже стали элементами рабочего процесса. Часто слышны мнения: «Да, это работает! Надо было раньше начинать».

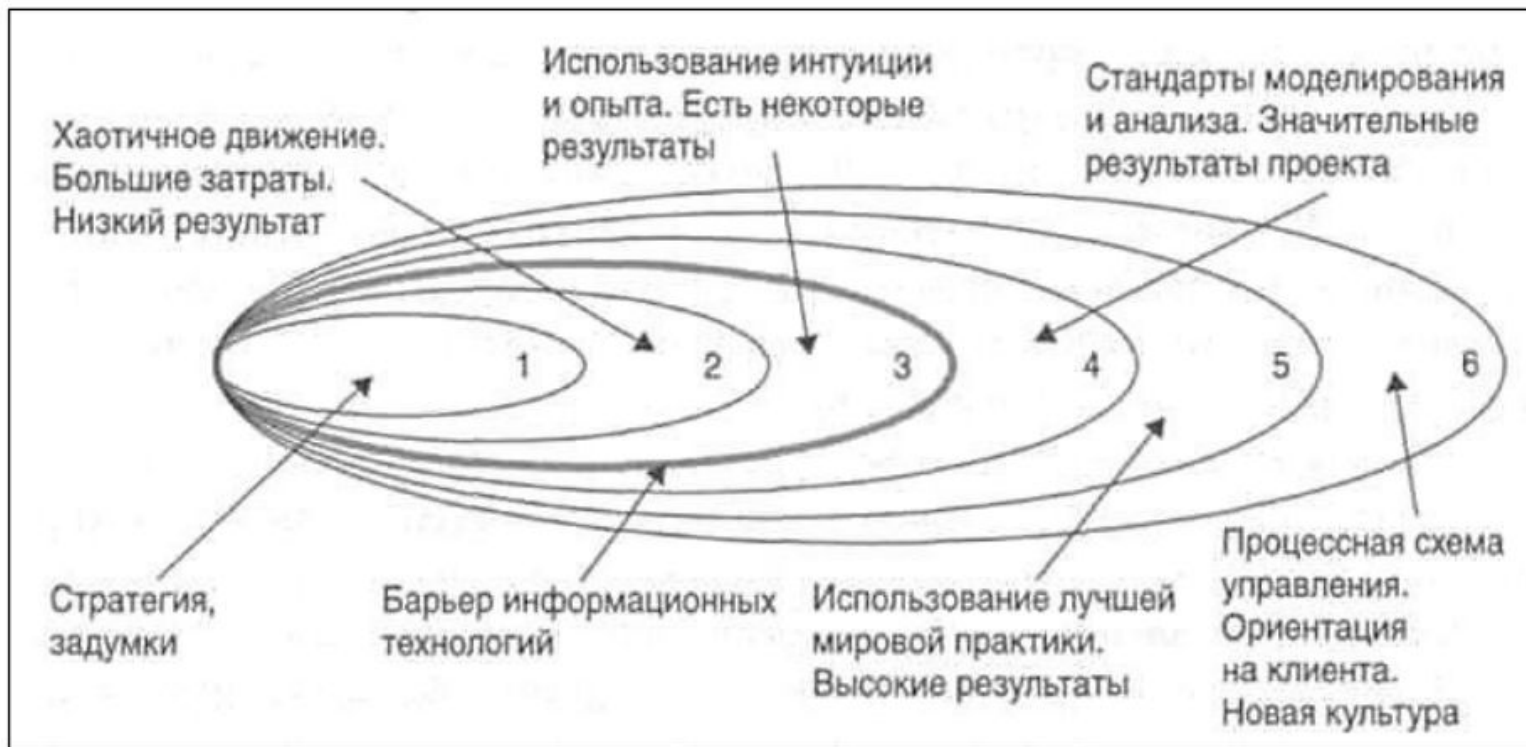
5. Кризис

План реализуется по полной программе, людям приходится соглашаться на перемены. Результат — пассивное поведение и депрессия тех, кто не принял перемены.

4. Переговоры

Люди пытаются прийти к компромиссу при помощи переговоров.

Уровни развития Бизнес-Проекта



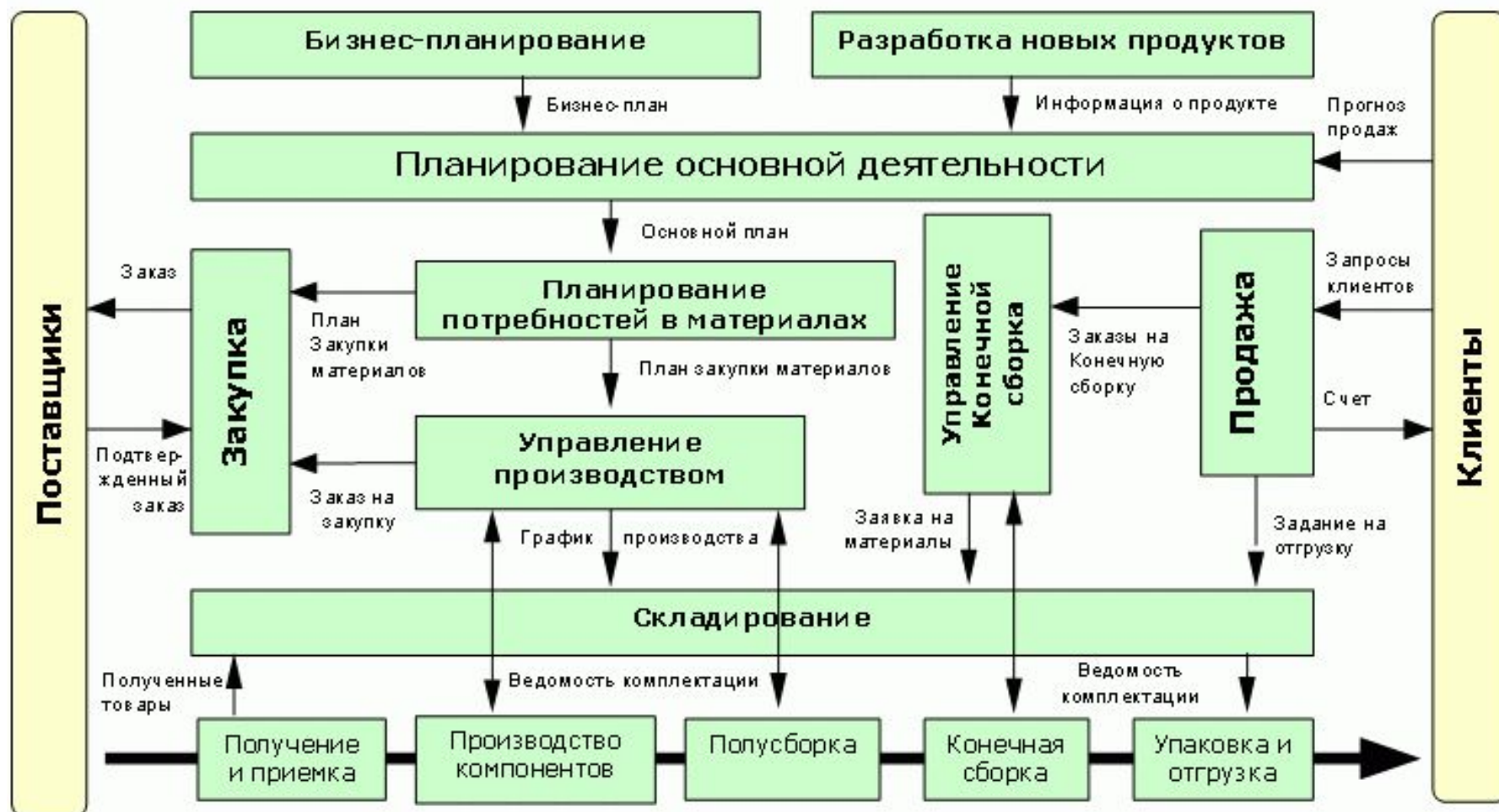
Типовой сценарий развития событий в общих чертах следующий: ставятся «правильные» цели, инициируется проект (этап 1), создается описание новых бизнес-процессов (этап 2), осуществляются попытки провести их анализ и приступить к реформации (этап 3).

Ранжирование и расстановка приоритетов БП

Таблица ранжирования бизнес-процессов

№	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					
...					

Разработка сети процессов и анализ процессов-поставщиков



Критерии оценки важности бизнес-процессов компании "Эврика"



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)
Чай	10	15	100	5	3,3
Одежда	60	45	30	3	4,1
Мебель	30	40	20	2	2,3

Результаты расчета проблемности бизнес-процессов компании «Эврика»

Бизнес-процессы	Значения критериев				Индекс проблемности
	Доля стоимости, %	Доля сбоев, %	Степень фрагментарности, %	Удовлетворенность клиентов, %	
Чай	10	10	100	85	3,3
Одежда	15	25	75	70	4,6
Мебелью	5	15	50	90	2,1



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Спасибо за внимание!

vnikuda@mail.ifmo.ru

Санкт-Петербург, 2017