

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 23.12.2021 01:13:29  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О. Г. Локтионова  
«20» 12  
(ЮЗГУ) 2021 г.

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Методические рекомендации для подготовки и проведения  
практических занятий для студентов направления 38.04.02

Курск 2021

УДК 338.4

Составители: Т.Н. Бабич

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Управление бизнес-процессами** : методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т. Н. Бабич. – Курск, 2021. – 27 с.:– Библиогр.: с. 26.

Излагаются методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий дисциплины «Управление бизнес-процессами». Приводятся темы лекционных и практических занятий, требования к изучению дисциплины, практические задания по темам и методические рекомендации к их проведению, рекомендуемая литература.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы и предназначены для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегический менеджмент».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.10.21*. Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. [1,57] . Уч.-изд. л. [1,42].

Тираж 100 экз. Заказ *1284* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Общие положения .....	4
2 Содержание дисциплины .....	6
3 Темы и содержание практических занятий.....	11
4 Рекомендуемая литература .. .....	28

## 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» является элективной дисциплиной, входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений, основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент направления подготовки, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент». Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре. В процессе изучения этой дисциплины у студентов развиваются компетенции, а также формируются теоретические знания и навыки управления бизнес-процессами в организации любых сфер деятельности. Целью дисциплины «Управление бизнес-процессами» является: формирование теоретических знаний и навыков управления бизнес-процессами, под которыми понимается готовность и способность личности использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков процессного подхода к управлению деятельности организации.

**Задачами изучения дисциплины являются:**

1 Формирование системы знаний, основанной на основных подходах к управлению деятельности организации.

2 Овладение теоретическими знаниями в области управления бизнес-процессами.

3 Ознакомление с основами построения бизнес-процессов, их особенностями и возможностями применения.

4 Изучение методических основ процессного управления.

5 Формирование практических навыков анализа, оптимизации бизнес-процессов и их моделирования.

Дисциплина «Управление бизнес-процессами» играет в будущей профессиональной деятельности магистра менеджера по профилю «стратегический менеджмент» существенную роль, участвуя в формировании различных компетенций. Логика построения учебного материала дисциплины «Управление бизнес-процессами»: вначале рассматривается значение производственного процесса при управлении предприятием, а

затем - углубленно изучаются различные аспекты управления бизнес-процессами.

## **2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

#### ***Тема 1. Основы управления бизнес-процессами***

Основные подходы к управлению. Бизнес-процессы: понятие, сущность, классификация. Окружение бизнес-процесса. Типовые модели выделения бизнес-процессов

#### ***Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов***

Сущность, цели, этапы и виды реинжиниринга бизнес-процессов. Этапы проведения реинжиниринга. Принципы перепроектирования бизнес-процессов. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска. Типичные ошибки при проведении реинжиниринга

#### ***Тема 3. Моделирование бизнес-процессов***

Необходимость моделирования бизнес-процессов. Способы описания и моделирования бизнес-процессов. Горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов. Технология описания и моделирования бизнес-процессов предприятия. Методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов. Основные подходы к моделированию бизнес-процессов.

#### ***Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов***

Выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации. Ключевые показатели бизнес-процессов

#### ***Тема 5. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов***

Метод пяти вопросов. Метод параллельного выполнения работ. Метод устранения временных разрывов. Разработка нескольких вариантов бизнес-процесса. Метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов. Согласование результатов с требованиями. Интеграция с клиентами и поставщиками бизнес-процесса. Минимизация устной информации. Стандартизация форм сбора и передачи информации. Организация точек контроля

### **3 ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1. Основы управления бизнес-процессами**

Доклад. Работа на практическом занятии.

##### ***Темы аналитических работ (докладов, сообщений)***

*Аналитическая работа (доклад) выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ (докладов) может быть дополнен и изменен.*

1. Сущность процессного подхода.
2. Ожидания руководителей от внедрения процессного подхода.
3. Процессный подход: положительные тенденции.
4. Процессный подход: ситуация с теорией.
5. Сущность управления бизнес-процессами.
6. Бизнес-процесс: основные понятия, сущность.
7. Концептуальная схема управления бизнес- процессами.
8. Классификация бизнес- процессов в организации.
9. Бизнес- процессы подразделений
10. Сегментирование деятельности организации на систему бизнес- процессов.
11. Функциональный подход к управлению бизнес-процессами
12. Совмещение цикла Р-Д-С-А и схемы процессного подхода стандартов МС ИСО серии 9000:2000
13. Оценка готовности организации к переменам.
14. Требования к организации для перехода к процессному подходу.
15. Принципы менеджмента качества МС ИСО 9000:2000.
16. Программа построения в организации сети процессов и управления ими на основе МС ИСО 9001:2000

## **Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов**

Тестирование. Работа на практическом занятии.

*Тестовые задания для автоматизации процедуры измерения уровня знаний и умений обучающегося*

### **Вариант 1**

1. Бизнес-процесс – это:

- a. Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов
- b. Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
- c. Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя
- d. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата

2. У бизнес-процесса должен быть:

- a. Вход
- b. Выход
- c. Исполнитель
- d. Владелец

3. Сущность регламентов бизнес-процессов:

- a. Описывает процессы взаимодействия исполнителей
- b. Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации бизнес-процесса
- c. Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов

4. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:

- a. Субъективное оценивание
- b. Анализ графических схем
- c. Сравнение с требованиями
- d. Имитационное моделирование, ABC-метод

5. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:

- a. Субъективное оценивание



- b. Анализ графических схем
- c. Сравнение с требованиями
- d. Имитационное моделирование, ABC-метод
- 6. Владелец бизнес-процесса:
  - a. Отвечает за координацию действий и согласовывает интересы исполнителей бизнес-процесса
  - b. Отвечает за своевременную адаптацию и реорганизацию бизнес-процесса
  - c. Отвечает за результативность, эффективность и возобновляемость бизнес-процессов
- 7. Исполнитель бизнес-процесса это:
  - a. Человеческий ресурс
  - b. Оборудование
  - c. Поставщик
- 8. Вход выход бизнес-процесса это:
  - a. Ресурс на основании, которого инициализируется бизнес-процесс
  - b. Сырье
  - c. Формы документов
- 9. Какие из перечисленных показателей относятся к качественным показателям анализа бизнес-процессов:
  - a. Анализ входов-выходов
  - b. Степень соответствия мировым образцам
  - c. Степень выполнения требований потребителя
- 10. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:
  - a. Объем производства в денежном выражении
  - b. Величина дебиторской задолженности потребителя
  - c. Затраты на брак

## **Вариант 2**

- 1. Бизнес-процессы классифицируются:
  - a. Основной
  - b. Вспомогательный
  - c. Управления
- 2. К основным бизнес-процессам относятся:
  - a. Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге

b. Результат по процессу получает внешний потребитель  
 c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

3. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:

a. Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге  
 b. Результат по процессу получает внешний потребитель  
 c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

4. К бизнес-процессам управления относятся:

a. Процессы, которые задают цели и критерии  
 b. Процессы, которые координируют все процессы  
 c. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги

5. Бизнес-процесс «Учет банковских операций» относится:

a. Основной  
 b. Вспомогательный  
 c. Управления

6. Бизнес-процесс «Предоставление услуги по кредитованию физических лиц» относится:

a. Основной  
 b. Вспомогательный  
 c. Управления

7. Бизнес-процесс «Координация работ в отделе кредитования физических лиц»:

a. Основной  
 b. Вспомогательный  
 c. Управления

### **Вариант 3**

1. Что необходимо для успешного описания бизнес-процессов:

A. четко определить границы бизнес-процессов;  
 B. «нарисовать» схему бизнес-процессов;  
 C. определить ресурсы бизнес-процессов.

2. Границы бизнес-процесса целесообразно определять:

A. по входам/выходам бизнес-процесса и событиям;  
 B. по внешним и внутренним Клиентам бизнес-процессов;

- С. по типам и видам бизнес-процессов.
3. Почему бизнес-процесс «ушел не туда»?:
- А. отсутствует системное виденье бизнес-процесса;
  - В. отсутствует процессный подход к созданию бизнес-процесса;
  - С. отсутствует ситуационное описание бизнес-процесса.
4. Оптимальная схема бизнес-процесса включает в себя:
- А. 12-15 операций;
  - В. 5-7 операций;
  - С. 17-20 операций.
5. «Процесс в процессе» или «Процессная грыжа» - это:
- А. когда внутри процесса представлено описание деятельности предприятия, которая выполняется другим подразделением, в другое время и т.п.;
  - В. когда процесс включает в себя большое количество операций (например, более 20);
  - С. когда существует возможность взаимодействия процессов при помощи данных, в рамках необходимых запросов.
6. Описание бизнес-процесса, через последовательное отражение операции по работе с некоторыми документами является:
- А. ошибочным;
  - В. не достаточным;
  - С. достаточным для успешного описания бизнес-процессов.
7. Все, определенные в рамках бизнес-процесса, операции должны соответствовать друг другу, что означает:
- А. однородность бизнес-процессов;
  - В. целеполагание бизнес-процессов;
  - С. экономичность бизнес-процессов.
8. Между бизнес-процессами всегда существует определенное взаимодействие, что означает:
- А. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить документы (в бумажном или электронном виде);
  - В. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить внешние и внутренние Клиенты бизнес-процессов;
  - С. из процесса должны выходить и, наоборот, в процесс входить владелец и менеджер бизнес-процессов.

9. На схеме бизнес-процессов не должно быть:

- А. «оборванных» входов и выходов бизнес-процессов;
- В. поставщиков и потребителей бизнес-процессов;
- С. владельца и менеджера бизнес-процессов.

10. Стандарт моделирования бизнес-процессов обязывает бизнес-аналитиков:

- А. не нарушать нотации моделирования бизнес-процессов;
- В. стараться упрощать нотации моделирования бизнес-процессов;

#### **ВАРИАНТ 4**

1. Какая организационная структура используется для управления бизнес-процессами?

- а) линейно-функциональная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная.

2. Межорганизационное взаимодействие в системе «Клиент - Исполнитель» осуществляется с помощью:

- а) EDI-технологии;
- б) открытой спецификации CORBA;
- в) международного стандарта STEP.

3. На какой стадии реинжиниринга строятся принципиальные схемы бизнес-процессов, позволяющие понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.

- а) прямого инжиниринга;
- б) разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов;
- в) обратного инжиниринга.

4. Организационная структура проекта реинжиниринга бизнес-процессов включает в себя следующие элементы:

- а) регламентирующий комитет;
- б) аппарат управления;
- в) методологический центр;
- г) сервисный центр.

5. Программный продукт SPSS позволяет:

- а) осуществлять объектно-ориентированное моделирование;
- б) определять иерархию целей и задач;

в) анализировать статистические показатели рынка.

6. Стоимостной анализ функций осуществляется с использованием:

а) CASE-технологий;

б) диаграммы рабочих потоков Oracle Designer 2000;

в) ППП Project Expert.

7. Интерактивные функции (on-line) – это:

а) выполняемые ЭВМ без участия человека например, составление стандартных отчетов, проведение расчетов;

б) выполняемые ЭВМ и человеком в диалоге, например, реализация нестандартных запросов, настройка на особенности ситуации;

в) выполняемые человеком на основе рекомендаций (команд), подготавливаемых ЭВМ.

8. Построение схемы технологического процесса в виде последовательности операций, на входе и выходе которых отражаются объекты различной природы: материальные и информационные объекты, используемые ресурсы, организационные единицы, представляет собой сущность:

а) объектно-ориентированного подхода;

б) системного подхода;

в) функционального подхода.

10. К функциональным возможностям ППП Design/IDEF относятся:

а) импорт данных бухгалтерского учета для вычисления стоимости процессов;

б) разработка функциональной модели с указанием исполнителей операций и используемых информационных технологий и управляющих воздействий;

в) автоматический расчет стоимости выполнения процесса и создания стоимостных объектов;

г) возможность экспорта функциональной модели в пакеты программ динамического имитационного моделирования, поддерживающие сети Петри.

12. П-модель объектно-ориентированной методологии:

а) выявляет основные бизнес-процессы, как последовательности действий или транзакции, которые должны выполняться

целиком, когда выполнение обособленного подмножества действий не имеет значения без выполнения всей последовательности;

б) рассматривает внутреннюю структуру предметной области, иерархию классов объектов, статические и динамические связи объектов без раскрытия особенностей их использования в бизнес-процессах;

в) раскрывает механизм реализации динамических связей объектов в системе бизнес-процессов.

14. OSD (Object Structure Diagram) — диаграмма

а) последовательности транзакций, соответствующая П-модели бизнес-процессов;

б) структуры объектов, которая соответствует О-модели бизнес-процессов;

в) взаимодействия объектов, которая соответствует В-модели бизнес-процессов.

### **Тема 3. Моделирование бизнес-процессов**

Собеседование. Решение кейс-задачи. Работа на практическом занятии.

#### **Вопросы для собеседования**

1. Раскройте необходимость моделирования бизнес-процессов.

2. Охарактеризуйте способы описания и моделирования бизнес-процессов.

3. Охарактеризуйте горизонтальное и вертикальное описание бизнес-процессов.

4. Поясните технологию описания и моделирования бизнес-процессов предприятия.

5. Охарактеризуйте методы сбора информации при моделировании бизнес-процессов.

6. Охарактеризуйте основные подходы к моделированию бизнес-процессов.

#### **Кейс-задача 1**

Эволюция организационной структуры компании «Oticon»

Краткая информация о компании «Oticon» - датская компания, расположенная в Копенгагене и специализирующаяся на производстве и продаже слуховых аппаратов. Основана в 1904 г.; по форме собственности - частная. В ее состав входят 14 дочерних компаний по всему миру с общим числом служащих более 1100 чел. В 1960-70х гг. это был мировой лидер производства слуховых аппаратов, чья доля на общемировом рынке составляла 15%. По размерам, качеству продукции, дистрибьюторской сети и репутации компания была одной из первых в отрасли.

### *Предыстория*

В конце 1970-х гг. это был бесспорный лидер, и никакой потребности в изменениях не ощущалось. Скорее наоборот: любые радикальные идеи и предложения сотрудников изменить спешно подавлялись. Однако уже в 1980-х гг. на рынке начинало ощущаться влияние новых технологий и прежде всего внутриушных слуховых аппаратов. Oticon выпускал только аппараты заушного типа, и все они были стандартными, в то время как новая продукция создавалась по принципу «массового производства на заказ», т.е. электронная начинка оставалась одной и той же, а корпус аппарата, вставляющийся в ухо, производился по индивидуальному заказу. Поскольку рынок слуховых аппаратов в эти годы продолжал активно расти, доходы компании не пострадали, однако доля рынка сократилась с 15 до 7%. В 1980-90х гг. затраты компании неуклонно росли, а уровень рентабельности уменьшался. Ситуация еще больше осложнилась, когда курс датской кроны по отношению к американскому доллару пошел вверх, а собственный капитал компании на балансе за 1987 г. уменьшился на 30%. Первые шаги: новое руководство На выручку компании Совет ее директоров призвал Ларса Колинда. До этого назначения Ларс Колинд руководил семейным бизнесом - компанией Radiometerc и накопил богатый опыт в управлении изменениями. Он также занимал высокий пост в Государственном национальном исследовательском центре Дании и несколько лет преподавал теорию планирования в Копенгагенском университете. В Oticon Ларс Колинд пришел в 1988 г. Первые два года все силы были брошены на сокращение расходов. Следует отметить, что

расходы компании были снижены на 20%, а компания снова вышла на свой обычный уровень рентабельности.

### *Формирование и распространение нового видения*

К концу 1989 г. появились первые плоды двухлетних трудов по сокращению затрат. Однако новый исполнительный директор Ларс Колинд понимал, что стабильных конкурентных преимуществ у компании нет и что в условиях интенсивно растущей конкуренции компанию ожидает банкротство. Многие гиганты рынка электроники (такие как Philips, Siemens, Sony и пр.) уже имели собственные подразделения по производству слуховых аппаратов, и их новые разработки все усложнялись и совершенствовались. Для того чтобы эффективно конкурировать с ними, Oticon должен был стать максимально восприимчивой, творческой, новаторской, оперативной и гибкой компанией. При этом система сбыта и производство сохраняло конкурентоспособный уровень. Базовая стратегия (продукт, цена, место и продвижение) была досконально проработана на ближайшие два года. Сотрудники компании обладали высоким уровнем компетентности. Проблему представлял главный офис организации. Хотя на долю 150 сотрудников главного офиса приходилось только 30% накладных расходов компании, их повседневные решения и действия превращались в существенные расходы для всей организации. Кроме того, именно главный офис определял культуру, образ мысли и поведение организации. А культура была консервативной, инертной и невосприимчивой. Офис насчитывал большое число разных отделов и размещался в двух отдельных зданиях, расположенных в нескольких милях друг от друга. Было очевидно, что радикальные изменения в первую очередь должны произойти в главном офисе. Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов главного офиса стал для исполнительного директора приоритетной задачей. В конце 1989 г. Ларс Колинд провел ряд неформальных встреч, после которых он принял окончательное решение о необходимости перемен. С рождественских каникул он вернулся с четырехстраничным документом, озаглавленным Think the Unthinkable («Осмыслите немислимое»). Сам документ больше известен под своим вторым, «народным», названием «Тысяча берез». В своем видении



директор представлял новый офис без внутренних границ, стен и перегородок. В новом офисе не было титулов, рангов или отделов, не было должностных инструкций и прочих атрибутов, предписываемых традиционными управленческими подходами для обеспечения контроля и эффективности. Описывая, каким представляется ему будущий офис, директор сравнивал его с огромной комнатой, в которой стоит 1000 берез в кадках на роликах: когда возникает необходимость, они перемещаются и образуют группы, чтобы через некоторое время, когда обстоятельства изменятся, разъехаться и вновь перегруппироваться. В начале 1990 г. исполнительный директор предложил документ к рассмотрению команде высшего руководства. В нее входило пять старших менеджеров, проработавших в компании в течение длительного периода, новое видение было встречено ими с большой долей скептицизма. Команда всеми силами отстаивала свои подразделения, ранги и кабинеты. В течение следующих нескольких месяцев с помощью ряда встреч и терпеливых разъяснений исполнительному директору удалось пошатнуть недоверие одного-двух руководителей: они признали, что его видение в своей принципиальной части осуществимо. 18 апреля 1990 г. исполнительный директор собрал всех сотрудников главного офиса и представил им свое видение организации бизнес-процессов в главном офисе. Он добавил, что вполне поймет тех, кто не захочет в этом участвовать, и пообещал всем, кто предпочтет уйти, всяческую поддержку и содействие. Аудитория отреагировала в соответствии с классической схемой реакций на изменение: шок, недоверие и гнев. К концу своего выступления исполнительный директор понял, что 95% сотрудников главного офиса настроены против его идеи.

#### *Детальное планирование действий*

В течение следующих нескольких месяцев исполнительный директор методично готовил главный офис к предстоящим действиям, заряжая людей силой и энергией. Он посвящал этому до 30% своего времени. Ларс Колинд без всяких формальностей подходил к людям и предлагал им проработать план по тому или иному вопросу, а в дальнейшем и по реализации видения в целом. В результате такого маневра постепенно сложилось несколько

неофициальных групп, занимавшихся различными аспектами видения, в том числе информационными системами, выбором нового помещения, его дизайном и подбором мебели, переездом туда, разработкой обучающих программ и т.д. Для обеспечения координации и последовательности работ он пригласил одного из своих бывших студентов, Стэна Дэвидсона, который стал менеджером всего проекта. Уже спустя три месяца около 50 человек (30% персонала плавного офиса) занимались проектированием и планированием изменений. В основном это были ведущие сотрудники. Центральная координационная команда, например, состояла из шести человек: в ней под общим руководством нового менеджера проекта работали секретарь, инженер по разработке новых продуктов и ассистенты по персоналу, маркетингу и экспорту. С этой командой, которая координировала деятельность специальных групп, много времени проводил и исполнительный директор. Единственным человеком, занятым только на программе реинжиниринга, был менеджер проекта. Исполнительный директор с самого начала дал понять, что программа предполагает исключительно частичную занятость и не освобождает участвующих в ней сотрудников от их повседневных ролей и обязанностей.

#### *Управление динамикой изменения: основные методы*

Помимо самостоятельно сформировавшихся специальных междисциплинарных команд, которые работали над проектом и планированием, исполнительный директор использовал и другие методы для реализации нового видения. В их число вошли:

- ежемесячные семинары;
- «диалоговая мастерская»;
- участие в компании на правах акционеров;
- «компьютерное Рождество»;
- консультирование сопротивляющихся;
- всеобщая конференция, посвященная ценностям;
- «сожжение мостов» и «формирование посольств»;
- новая атмосфера;
- Аукцион «Прощание с прошлым».

#### *Ежемесячные семинары*

Семинары вели исполнительный директор и менеджер проекта, и проходили они ежемесячно начиная с середины 1990 г. и вплоть до переезда в новое помещение в августе 1991 г. Также приглашались профессора и сторонние консультанты, знакомившие людей с принципами организации, основанной на знании. На каждом семинаре присутствовало по 50-70 человек и к началу реализации программы каждый сотрудник прошел через несколько семинаров. Это помогло психологически подготовить людей. «Диалоговая мастерская» Из опыта армейской службы Ларс Колинд позаимствовал одну из тактик, с помощью которой можно эффективно наращивать приверженность сотрудников к новым идеям. Он организовал проведение двухдневной «мастерской» вне офиса, на которой менеджеры, собранные в полном составе (чуть больше 30 человек), должны были детально проработать будущий проект организации нового офиса. Первый день работы был посвящен так называемой «диалоговой мастерской». Это мероприятие начиналось с общего заседания, на котором команда высшего административного звена выступала с краткой презентацией перед всеми участниками, после чего те разбивались на пять небольших групп. Каждой группе была предоставлена возможность подробно расспросить одного из пяти старших менеджеров. После первых 45 минут вопросов и ответов был устроен 15-минутный перерыв, за время которого старшие менеджеры сравнили свои наблюдения, а затем менялись группами и продолжили отвечать на вопросы. Так повторялось 5 раз, пока каждая группа не пообщалась со всеми менеджерами. Задача групп состояла в том, чтобы выявить более или менее существенные несоответствия в ответах старших менеджеров и обсудить их на общем заседании. Второй день был отдан обсуждению затруднений и опасений, связанных с внедрением видения.

#### *Участие в компании на правах акционеров*

В октябре 1990 г. Ларс Колинд приобрел у частного фонда, являющегося единоличным держателем капитала компании, 17% ее акций. Возможность купить акции была предложена и всем сотрудникам. Выкуп происходил поэтапно в течение трех лет, и всего за это время в руки сотрудников перешло 8% акции. Все акции были именными.

### *Компьютерное Рождество*

В новой организации бизнес-процессов главного офиса немаловажная роль отводилась наличию у сотрудников опыта работы на компьютере. Для решения этой задачи накануне Рождества 1990 г. Oticon закупил 130 компьютеров новейшей на то время модели IBM 386 с полным пакетом программного обеспечения для офиса. В комплекте с каждым компьютером шел принтер. Исполнительный директор объявил, что каждый сотрудник может за символическую арендную плату (15 долл. США в месяц) получить компьютер и принтер в личное пользование и установить их у себя дома. Единственным условием было обязательство овладеть компьютером на уровне профессионального пользователя. Более 90% компьютеров тут же было разобрано. К моменту переезда главного офиса в новое помещение все владели компьютером вполне профессионально (после обучения работе со специальными приложениями новых информационных систем уровень мастерства стал еще выше). Такой подход имел и еще одно совершенно незапланированное достоинство: многие стали брать работу домой.

### *Консультирование сопротивляющихся*

Одним из самых больших источников сопротивления изменению стал управляющий персонал среднего звена. Это было вполне объяснимо: в новой организации бизнес-процессов главного офиса не было места средним менеджерам: только небольшая управленческая команда и 150 штатных сотрудников. Всех беспокоил один вопрос: "Чем буду заниматься Я?" Исполнительный директор провел множество индивидуальных консультаций и при этом неизменно задавал один и тот же встречный вопрос: "А чем вы хотите заниматься?", подталкивая менеджеров к анализу собственных способностей и их оптимального применения в новой организации. Одни заняли свои должности благодаря прекрасным техническим знаниям в узких областях и могли внести значительный вклад в дальнейшую работу компании как технические специалисты. Другие оказались в числе средних менеджеров за счет умения работать с людьми и представляли ценность как потенциальные менеджеры проектов. Исполнительный директор был готов к тому, что отсеб составит

никак не меньше 15%, но благодаря умелому управлению процессом изменения за все время перехода к новому состоянию ни один человек не ушел и не был уволен.

#### *Всеобщая конференция, посвященная ценностям*

В начале 1991 г. состоялась двухдневная конференция для всего персонала главного офиса. Новый проект организации и план его внедрения были почти готовы, и собравшимся были представлены их предварительные варианты. Центральной темой обсуждения стали ценности будущей организации. В ходе конференции было подготовлено заявление о ценностях, в основу которого легла философия, гласящая, что в будущем ко всем сотрудникам будут относиться как ко взрослым сознательным людям. Новые ценности вращались вокруг взаимоотношений сотрудников: доверие и уверенность в их способности принимать взвешенные решения, отмена официальных рабочих часов, оценка сотрудников их же коллегами по результатам проектов. Одним из главных пунктов была структура будущей организации, центральным элементом которой становились команды. При этом предполагалось, что при необходимости сотрудники будут работать в нескольких командах одновременно, занимаясь целым рядом проектов. «Сожжение мостов» и «формирование посольств» Весной 1991 г. информация о новой организации просочилась в прессу. В первой статье подробно освещался и подход в целом, и образ нового состояния компании. Это произвело настоящую сенсацию, и вскоре во многих газетах проекту стали посвящать целые полосы (в 1992 г. появилось свыше 100 статей). После столь открытого заявления о намерениях у Oticon не осталось путей к отступлению. Изменения в компании вызвали живейший интерес в обществе, и очень скоро сотрудников начали осаждают разнообразные союзы и профессиональные ассоциации, в которых они когда-либо состояли, их бывшие школы и вообще все, с кем они были так или иначе связаны: все желали узнать мельчайшие подробности о проекте необычного главного офиса - без стен, отделов, должностных инструкций.

#### *Новая атмосфера*

В новом офисе не было персональных рабочих столов – просто рабочие места, каждое из которых оборудовано

компьютером и телефоном. Нет и ящиков в столах, а все сотрудники, в том числе и исполнительный директор, держат бумаги и палки в небольших настольных контейнерах, тем более что бумаг не так много: вся почта с помощью сканера вводится в информационные системы, а оригинал сразу уничтожается. Благодаря такому принципу объем бумажной рутины заметно сократился. Единственными отгороженными помещениями остались «комнаты для диалогов». В каждой из них стоит диван в форме окружности и небольшой кофейный столик, причем размеры столика специально подобраны так, чтобы за ним нельзя было сидеть или держать на нем бумаги, - таким образом, компания стремится стимулировать открытые дискуссии. В комнатах также установлены белые доски, с которыми сотрудники работают в ходе переговоров, планирования, дискуссий. Информационные системы работают на базе клиент-серверных систем. На сегодняшний день в них в общей сложности вложено порядка 6 млн. долл. США. Большая часть программного обеспечения - это адаптированные версии стандартных продуктов. Вся факсимильная связь идет через компьютер. Кроме конфиденциальных папок с данными по персоналу, вся информация открыта для всеобщего доступа.

#### *Аукцион «Прощание с прошлым»*

После переезда в новое помещение вся мебель из старых офисов была распродана с аукциона сотрудникам. В прошлом Oticon был компанией более чем процветающей, и мебель в полной мере отражала роскошь, в которой она когда-то жила. Чем выше было положение, занимаемое сотрудником в компании, тем лучше была у него в кабинете обстановка; теперь это стало предметом всеобщих шуток, а сама мебель была выставлена на аукцион и раскуплена сотрудниками для дома. 8 августа 1991 г. в 08.00, когда все подготовительные мероприятия, о которых рассказано выше, были завершены, главный офис переехал в новое здание.

#### *Мониторинг и достигнутые результаты*

О том, как проводился контроль, уже упоминалось: это была интенсивное неформальное общение, которое изредка дополнялось большими собраниями. Первые результаты были не удовлетворительными. Главный офис превратился в полный хаос.

К этому добавились низкие финансовые результаты за 1991 и начало 1992 гг., в результате чего штат главного офиса пришлось сократить со 150 до 112 человек. Всем сокращенным было оказано всяческое содействие в поиске новой работы. Организации понадобилось несколько месяцев, чтобы привыкнуть к новым порядкам. Бывшие менеджеры стали специалистами или менеджерами проектов (в зависимости от того, в какой области они работают). Администраторы более активно занимаются основной деятельностью компании, поскольку объем непосредственно административной работы сократился. Люди самостоятельно выявляют и обсуждают возможности и объединяются в команды, которые затем получают ресурсы для реализации своих проектов. Получив финансирование, команда организует для своего проекта специальный курс обучения, чтобы получить необходимые навыки и умения. В программу обучения также входят методы управления проектами и межличностного общения. В целях дальнейшего развития сотрудников всячески поощряют к участию в проектах за рамками их традиционных специализаций. Каждый одновременно работает в нескольких проектах и одновременно выполняет задания из разных традиционных функциональных областей. Планы всех текущих проектов хранятся в информационных системах, и каждый может заглянуть в тот или иной проект и узнать, что сейчас там происходит. Оценивают сотрудников их же коллеги, и такие оценки лежат в основе всей системы оплаты: по ним определяется, какое кому и за что полагается вознаграждение. Единственное, что осталось от иерархической структуры, это команда высшего руководства, которая решает, какие проекты поддержать. В настоящее время в этой команде десять человек (их число непостоянно, так как в команду входят и сотрудники, привлеченные в нее временно в целях личного развития). Oticon полностью отказался от общепринятого подхода к маркетингу слуховых аппаратов как чего-то не привлекательного, как протез руки или ноги. В то время на рынке наблюдалась устойчивая тенденция к внутриушным слуховым аппаратам, а заушные аппараты все как один были телесного цвета. Вопреки всем маркетинговым исследованиям Oticon выпустил на рынок серебристо-серый аппарат, представляя его как современнейшее

устройство, облегчающее общение. Новый продукт имел ошеломляющий успех. Также был разработан «мультифокусный» слуховой аппарат с автоматической регулировкой громкости первый среди аппаратов такого рода, и это ознаменовало зарождение новой мультифокусной технологии. Для удовлетворения предпочтений некоторых из своих покупателей компания производит и скрытые слуховые аппараты. Результаты, достигнутые за это время, следующие (все данные приведены за период с 1990 по 1993 гг.):

- доходы увеличились на 45%: с 455,9 млн. до 661,2 млн. датских крон;
- операционная прибыль увеличилась на более чем 400%: с 16,9 млн. до 85,5 млн. датских крон;
- чистая прибыль увеличилась на 500%: с 10,4 млн. до 62,5 млн. датских крон;
- годовые темпы роста доходов выросли с 1,4% до 22,7%;
- рентабельность собственного капитала выросла с 6,7% до 36,9%;
- расходы на научно-исследовательские работы и разработку продуктов в процентном отношении к обороту увеличились с 3,5% до 6,7%.

В 1993 г. Oticon стал единственной европейской компанией, выдвинутой на американскую премию Computerworld Smithsonian Award. В конце 1993 г, уже в Дании, компания была удостоена награды за информационные технологии.

### **Вопросы**

1. С какими проблемами столкнулась компания Oticon в 1980-90х гг.?
2. Почему было принято решение об изменении бизнес-процессов в главном офисе?
3. Охарактеризуйте преимущества и недостатки организационной структуры, выбранной компанией Oticon для ее главного офиса.
4. Какие, на ваш взгляд, основные факторы способствовали успеху изменению организационной структуры главного офиса компании Oticon?

*Использованная литература*



1. Обленски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы эффективного изменения / Н. Обленски. – М.: Изд-во «ЛОРИ», 2004. – 371 с.

2. Официальный сайт компании «Oticon». - Режим доступа: [http:// www.oticon.com.ru](http://www.oticon.com.ru), свободный.

**Тема 4. Анализ и ключевые показатели бизнес-процессов**  
Контрольный опрос. Решение кейс-задачи. Работа на практическом занятии.

#### **Вопросы для контрольного опроса**

- 1 Поясните выбор приоритетных бизнес-процессов для оптимизации.
- 2 Охарактеризуйте ключевые показатели бизнес-процессов.
- 3 Поясните проведение оценки важности бизнес-процессов
- 4 Каким критериям должны отвечать КФУ?
- 5 Что такое матрица сопоставления и как она строится?
- 6 Как проводится оценка проблемности бизнес-процессов?
- 7 Как строится матрица ранжирования бизнес-процессов?
- 8 Как проводится оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе?
- 9 Перечислите основные стадии сопротивления изменениям.

#### **Кейс-задача 2**

Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных и корпоративных клиентов. Заказ для корпоративных клиентов отличается от заказов для частных лиц числом заказываемых компьютеров. В принципе компьютерная фирма может заниматься продажей комплектующих деталей в розницу. Компьютерная фирма осуществляет сборку компьютеров на заказ для частных клиентов в течение 6 дней в неделю. Ежедневно поступает в среднем 8 заказов от частных лиц, то есть один заказ в час. Крупные заказы от корпоративных заказчиков (в среднем по 10 компьютеров) принимаются один раз в неделю. Каждый заказ от частного клиента оформляется менеджером по работе с клиентами в среднем в течение 0.5 часа, заказ от корпоративного клиента – 1 час. Во время оформления проверяется

возможность выполнения заказа на следующий день или с задержкой в связи с отсутствием комплектующих деталей. При этом для частных лиц выполнение 1 заказа из 10 отвергается и 1 заказа из 10 задерживается на время закупки комплектующих деталей. Для корпоративных заказчиков один из пяти заказов отвергается, один из пяти заказов откладывается. Принятые заказы включаются в план график сборки компьютеров. В случае отсутствия комплектующих деталей формируется заявка в отдел закупок на приобретение отсутствующих деталей. В отделе закупок заявки сводятся в заказы на закупку 3 раза в неделю и в течение каждого следующего дня выполняются закупки у поставщиков. Каждый компьютер собирается в среднем за два часа. Выполненный заказ выдается менеджером по работе с клиентами в среднем в течение получаса для частных лиц, в течение 1-го часа – для корпоративных клиентов. Доставка товара осуществляется самовывозом.

***Требуется:***

1. Сформулировать миссию и цели фирмы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
2. Отобразить их в соответствующей диаграмме.
3. Сформулировать цель управления бизнес-процессами.
4. Построить организационную структуру фирмы
5. Выделить бизнес-процессы фирмы (система процессов и цепочка добавленной стоимости процесса).
6. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

***Тема 5. Ключевые группы методов оптимизации бизнес-процессов***

Контрольный опрос. Работа на практическом занятии.

**Вопросы для контрольного опроса**

1. Поясните метод пяти вопросов.
2. Охарактеризуйте метод параллельного выполнения работ.
3. Поясните метод устранения временных разрывов.
4. Охарактеризуйте разработку нескольких вариантов бизнес-

процесса.

5. Охарактеризуйте метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов.
6. Охарактеризуйте согласование результатов с требованиями.
7. Поясните интеграцию с клиентами и поставщиками бизнес-процесса.
8. Поясните минимизацию устной информации.
9. Охарактеризуйте стандартизацию форм сбора и передачи информации. Охарактеризуйте организацию точек контроля.

#### 4 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - 2-е изд. - М. : Стандарты и качество, 2004. - 272 с. – Текст : непосредственный.

2. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебное пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : ИНФРА-М, 2008. - 319 с. – Текст : непосредственный.

3. Калянов, Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов : учебное пособие / Г. Н. Калянов. - М. : Финансы и статистика, 2007. - 240 с. - Текст : непосредственный.

4. Мамонова, В. Г. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / В. Г. Мамонова, Н. Д. Ганелина, Н. В. Мамонова. - Новосибирск : НГТУ, 2012. - 43 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228975> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

5. Оголева, Л. Н. Реинжиниринг производства : учебное пособие / Л. Н. Оголева, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский ; Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации. - М. : КноРус, 2005. - 304 с. - Текст : непосредственный.

6. Петухов, В. И. Проблемы реинжиниринга российских предприятий : монография / В. И. Петухов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 59 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=256310> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А. О. Блинова. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 343 с. - Текст : непосредственный.

8. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / под ред. О. А. Блинова. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117146>. - (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

9. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - М. : Стандарты и качество, 2004. - 404 с. : ил. - (Практический менеджмент). - Текст : непосредственный.

10. Сорокин, А. А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие / А. А. Сорокин, А. Ю. Орлова. - Ставрополь : СКФУ, 2014. - 212 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457746> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

11. Тельнов, Ю. Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю. Ф. Тельнов, И. Г. Фёдоров. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447146>. - (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.