

Органайзер проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса

В статье Владимира Репина рассматривается методика выполнения проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса компании. Представлен «Органайзер» проекта в виде файла MS Excel, содержащий аналитическую информацию по этапам проекта. Этот инструмент позволяет рабочей группе систематизировать подход к выполнению работ, указывая наиболее важную информацию в соответствующих таблицах. В зависимости от масштабов проекта и доступных ресурсов, структура «Органайзера» может быть дополнена необходимыми разделами. Данная статья дополняет публикации автора по подходам к анализу и оптимизации бизнес-процессов. Материал статьи может быть использован для разработки методики (регламента) выполнения проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.

Состав этапов проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса

В качестве объекта оптимизации (трансформации) в данной статье рассматривается кросс-функциональный бизнес-процесс компании, который может включать ряд подпроцессов. Это означает, что руководство компании определило границы процесса так, что он проходит через несколько структурных подразделений организации.

Проектом оптимизации процесса будем считать такой проект, в рамках выполнения которого была подготовлена и использована хотя бы одна схема процесса в нотации BPMN. Это означает, что «проекты улучшений», типа, «Замена ламината в офисе» или «Приобретение и монтаж агрегата «А» в 3-м цеху» к проектам оптимизации административных кросс-функциональных бизнес-процессов компании не относятся. Предлагаемые в статье методы и инструменты для проектов такого типа неприменимы или применимы частично.

Собственно, в проект оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса (далее, для простоты – просто «проект» и «процесс») можно включать следующие этапы:

1. Инициация проекта и подготовка к его выполнению.
2. Предварительный анализ.
3. Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации.
4. Внедрение изменений.
5. Анализ эффекта от оптимизации процесса.
6. Подведение итогов проекта.

На рис.1 показан Фреймворк (комплекс типовых процессов) рассматриваемого проекта.

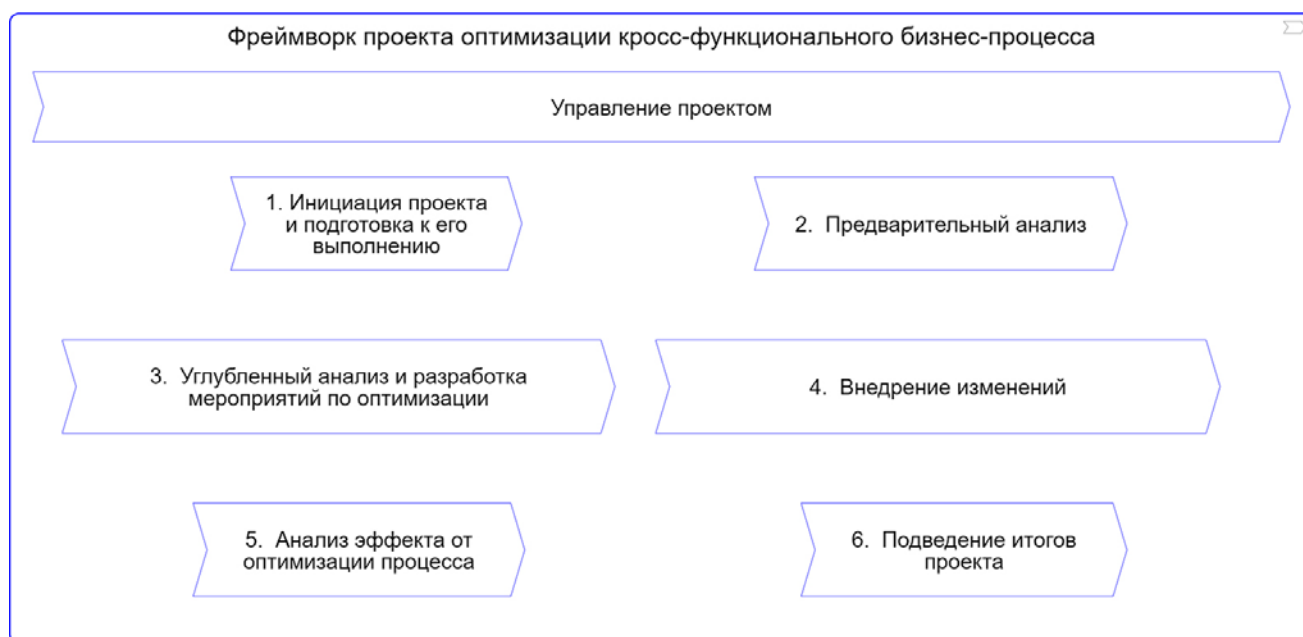


Рис. 1. Фреймворк проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса.

В некоторых компаниях (например, в рамках ПСР «РосАтома») уже сформирован определенный методический подход и определены этапы выполнения типового проекта. Но каждая организация определяет внутренние методики и регламенты с учетом своей специфики и доступных ресурсов, в первую очередь, квалифицированных и вовлеченных сотрудников. Поэтому состав этапов проекта и их названия могут отличаться. Но с точки зрения сути вопроса, все указанные на рис. 1 действия должны быть выполнены.

На каждом этапе проекта используются конкретные методики и инструменты. В зависимости от масштабов проекта и доступных ресурсов они могут отличаться по составу, сложности и трудоемкости. Например, можно использовать методы из ВАВОК, методы управления изменениями, картирование процессов по методу Тойоты (для производственных процессов), FMEA-анализ и прочее. В статье автор предлагает минимально-необходимый набор методик и инструментов для выполнения проекта оптимизации административного процесса.

Далее рекомендую открыть файл «Органайзер проекта оптимизации бизнес-процесса» в формате MS Excel и, читая статью, просматривать соответствующие разделы «Органайзера». Материал статьи может быть использован для разработки методики (регламента) выполнения проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса в вашей организации.

Методы, инструменты и соответствующие страницы Органайзера представлены в таб.

1.

Таблица 1.

№	Этап проекта	Возможные методики/инструменты	Страница Органайзера
1	Инициация проекта и подготовка к его выполнению	<ol style="list-style-type: none"> 1. Издание приказа (распоряжения). 2. Проведение совещания с владельцем процесса. 3. SMART. 4. Контекстная диаграмма процесса (SIPOC). 5. Обучение участников рабочей группы. 6. Подготовка форм планово-отчетной документации по проекту. 	1. Карточка проекта.
2	Предварительный анализ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ документов по процессу. 2. Проведение интервью с фиксацией результатов. 3. Проведение анкетирования (анонимно). 	2. Проблемное поле.

		<ol style="list-style-type: none"> 4. Формулирование гипотез о причинах проблем. 5. Измерение значений показателей процесса «Как есть». 6. Описание процесса «Как есть» в нотации BPMN. 7. Выявление потерь. 8. Презентация схемы процесса «Как есть» и обсуждение проблем на совещании. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Анализ моделей "Как есть". Типы проблем.
3	Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор фактических данных, построение и анализ графиков. 2. Построение диаграмм Парето и Исикавы («рыбья кость»). 3. Проведение мозговых штурмов и совещаний по обсуждению причин проблем. 4. Выбор принципов и методов оптимизации процесса (BPM, Lean, клиентоцентричность, цифровизация и проч.). 5. Разработка мероприятий по оптимизации процесса. 6. Анализ «Затраты/эффективность» (план). 7. Анализ рисков реализации мероприятий. 8. Описание процесса «Как должно быть» в нотации BPMN. 9. Презентация процесса «Как должно быть» и мероприятий по его оптимизации на совещании. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Углубленный анализ. 5. Мероприятия. Области оптимизации. Затраты-Эффективность. 6. Модели "Как должно быть".
4	Внедрение изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование плана внедрения изменений. 2. Формирование рабочих групп. 3. Разработка плана коммуникаций и вовлечения персонала. 4. Презентация предварительных результатов внедрения изменений на совещании. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. План внедрения.
5	Анализ эффекта от оптимизации процесса	<ol style="list-style-type: none"> 1. Измерение значений показателей внедрённого процесса. 2. Анализ «Затраты/эффективность» (факт). 3. Формирование отчета по результатам выполнения проекта. 4. Подготовка презентации по итогам проекта. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Оценка результатов.
6	Подведение итогов проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Презентация результатов проекта на совещании. 2. Стимулирование участников ВРГ. 3. Оформление Резюме проекта. 4. Архивирование проекта. 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Резюме проекта.

Хотел бы отметить следующее. Заполнение большого количество аналитических таблиц не ведет автоматически к глубокому пониманию причин проблем и проектированию оптимального процесса. Это только инструмент систематизации, упорядочения аналитической работы. Чаще всего, проблемы в бизнесе сложные, нестандартные и требуют креативного, даже дерзкого мышления и разработки новых, инновационных подходов. Можно привести примеры предприятий, которые внедрились Lean на производстве, но успешно обанкротились из-за неправильно выбранной стратегии и политики ценообразования. Предлагаемые в статье подходы и сам «Органайзер» – это не панацея, а только рабочий инструмент, в дополнение к которому рабочая группа может выбирать и использовать подходящие к контексту методы и инструменты.

1. Инициация проекта и подготовка к его выполнению

Откройте лист «1. Карточка проекта» «Органайзера». Предполагается, что бизнес-процесс для оптимизации был выбран в рамках стратегического планирования в качестве приоритетного. Так же инициатором проекта может выступать бизнес-заказчик (например, собственник) или владелец кросс-функционального процесса. В любом случае, в компании должен быть определен и закреплён в регламентах четкий порядок выбора приоритетных бизнес-процессов для оптимизации (реорганизации).

В рамках первого этапа проекта формируется ВРГ – временная рабочая группа по проекту. В ее состав включают 3-5 человек – руководителей среднего звена и специалистов из подразделений, через которые проходит кросс-функциональный процесс. Делать ВРГ слишком большой (более 6 человек) не рационально. За ВРГ желательно закрепить бизнес-аналитика из Процессного офиса компании. Так же нужно назначить кого-то из участников ВРГ руководителем проекта (но не бизнес-аналитика).

Если участники рабочей группы не владеют необходимыми методами и инструментами (описание процессов в BPMN, аналитические методы, Lean), то для них проводится соответствующее обучение с использованием разработанных в компании программ. Описание и оптимизация бизнес-процессов «на основе здравого смысла и опыта» возможна, но, как показывает опыт, недостаточно эффективна.

Рабочей группой совместно с владельцем процесса определяются следующие ключевые аспекты процесса:

1. Бизнес-контекст, заинтересованные стороны и их потребности.
2. Бизнес-проблема, текущие значения показателей процесса.
3. Цели проекта.
4. Возможный результат проекта, целевые значения показателей процесса.

Для понимания бизнес-процесса, как объекта управления, рекомендую прочитать мою статью [«Типовая модель бизнес-процесса»](#).

Возможно, что-то из указанного выше сложно сформулировать или быстро измерить. Этот факт не должен быть проблемой при запуске проекта, если владелец процесса (и тем более, собственник компании) убежден, что улучшение процесса крайне важно для бизнеса.

На этапе подготовки важно определить положение процесса в общей архитектуре процессов компании и его границы. Это можно сделать с использованием контекстной диаграммы (в любом удобном инструменте, включая MS Visio). В западной практике этот метод называют SIPOC. Некорректное, неточное определение контекста в дальнейшем приводит к переделкам и увеличению сроков выполнения проекта.

После определения бизнес-контекста, проблем, целей и возможных результатов проекта, рабочая группа формирует укрупненный план по этапам с привязкой к календарным срокам, готовит планово-отчетные документы по проекту.

Дополнительно к указанному выше, целесообразно определить принципы и ограничения при выполнении текущего и перспективного процесса и риски, которые могут возникнуть при выполнении проекта. Проще говоря, рабочей группе нужно понимать, что можно делать, а что нельзя, какие есть ограничения по возможным методам, инструментам и выделенным на проект ресурсам (в том числе по рабочему времени руководителей компании).

После заполнения листа «1. Карточка проекта» «Органайзера» и согласования с владельцем процесса издается приказ (распоряжение) по компании об инициации проекта. Наименование процесса, цели проекта оптимизации, состав ВРГ, сроки берутся в приказ из «1. Карточки проекта» «Органайзера».

2. Предварительный анализ

ВРГ приступает к анализу кросс-функционального бизнес-процесса. Прежде всего, необходимо выполнить анализ документов по процессу: регламентов, положений, инструкций и рабочих документов. Это важно для получения первичной информации о процессе. Кроме того, многие руководители в начале проведения интервью спрашивают, ознакомились ли участники ВРГ с документами по процессу – нужно быть готовыми, владеть информацией.

Как правило, извлечь всю необходимую информацию из документов невозможно. Поэтому участники рабочей группы проводят интервью с руководителями и специалистами – исполнителями процесса, а так же с внутренними поставщиками и потребителями. Количество интервью, которые нужно провести, зависит от сложности процесса и наличия ресурса времени у ВРГ. Результаты проведения интервью фиксируются в виде кратких протоколов, доступных всем участникам ВРГ. Нет необходимости делать дословную расшифровку. Важно зафиксировать содержательно факты и мнения участников. Руководитель ВРГ ведет архив проекта в специально отведенной для этого папке на сервере компании.

По ходу проведения серии встреч, ВРГ постепенно заполняет лист «2. Проблемное поле» в «Органайзере». В идеале, группировка проблем должна делаться по подпроцессам (задачам) процесса. Но если на момент проведения интервью структура процесса не определена, то проблемы можно фиксировать для процесса в целом.

Дополнительно очень желательно провести анонимный опрос (например, при помощи «Яндекс-форм»). Цель заполнения такой анкеты – получение информации о проблемах по процессу в целом и его подпроцессам (задачам) и предложений по изменениям от руководителей и специалистов: исполнителей, внутренних клиентов и поставщиков процесса. При обработке анкеты, ответы, повторяющиеся по смыслу, попадают наверх списка. Можно сделать общий список проблем и частные списки по конкретным подпроцессам/задачам.

Хотел бы сделать важное замечание относительно термина «Проблема». Проблему можно определить, как *субъективное оценочное суждение негативного характера о реально существующем или представляемом явлении или факте во внутреннем и внешнем контексте компании, в первую очередь, связанном с выполнением и результатами процесса.*

Важно, что формулировка проблемы всегда субъективна. Это означает, что проблема, сформулированная одним руководителем, не будет являться таковой с точки зрения другого руководителя. Например, трехкратный запас запасных частей и ГСМ на складе, с точки зрения Главного инженера, - это благо. В любой момент можно, не дожидаясь поставки, взять со склада нужную запчасть и выполнить ремонт, обеспечив работоспособность основного производственного оборудования. Но с точки зрения Финансового директора компании, избыточный запас ЗИП и ГСМ на складе – это замораживание, неэффективное использование оборотного капитала организации и рост затрат (склад нужно отапливать, освещать, охранять, ремонтировать и проч.). Таким образом, возникает конфликт мнений (целей, ценностей, потребностей) относительно конкретной ситуации. Поэтому участники ВРГ должны четко понимать, что они делают проект для собственника бизнеса (бизнес-заказчика) и должны учитывать, в первую очередь, его цели и интересы.

В «Органайзере», при заполнении Проблемного поля, видно, что ВРГ должна фиксировать не только мнения о проблемах руководителей и специалистов, но и свое экспертное мнение, сформулированное, по возможности, с точки зрения собственника компании (бизнес-заказчика).

После того, как Проблемное поле сформировано, ВРГ выделяет ключевые проблемы (по критериям повторяемости и веса с экономической точки зрения) и *формулирует гипотезы о причинах проблем.* Дело в том, что проблема, выраженная руководителями, - это скорее симптом, чем реальная причина. До реальной причины нужно, скажем так, докапываться,

анализируя цепочку причинно-следственных связей, а главное, - нужно собирать количественные данные, делать расчеты и проводить анализ на цифрах. Поэтому на данном этапе важно грамотно сформулировать гипотезы (и зафиксировать их в «Органайзере»), которые будут проверяться на следующем этапе проекта.

Помочь глубже понять процесс и сформулировать проблемы/гипотезы может моделирование (описание) процесса «Как есть» в нотации BPMN. Для того, чтобы создать аналитически полную схему процесса, целесообразно придерживаться определенного подхода, сформулированного в моих статьях [«Методы визуального анализа графической схемы бизнес-процесса в нотации BPMN»](#) и [«Моделирование информационных потоков в нотации BPMN в Business Studio 5»](#).

На странице «3. Анализ моделей "Как есть"» «Органайзера» представлена таблица, которую нужно заполнить после создания модели процесса «Как есть». Если вы используете такой инструмент, как например Business Studio, то проблемы лучше фиксировать в определенных атрибутах задач и выводить на показ через настройку параметров (или стилей). Можно также создать специальный справочник проблем по типам и использовать его для заполнения.

На рис. 2 показаны возможные типы проблем, которые можно выявить. Определено несколько типов: «Обработка», «Транспортировка», «Ожидание», «Ненужные движения» - это потери (метод Lean). Далее могут быть проблемы, связанные с технологией выполнения процесса и его автоматизацией, мотивацией исполнителей. Возможно, вы дополните перечень своими типами проблем, специфичными именно для вашей организации.

Наименование проблемы	Тип проблемы
Ручной перенос данных между ИС	Обработка
Ручная передача документов	Транспортировка
Ожидание ресурсов, информации, ИС	Ожидание
Излишние перемещения	Ненужные движения
Долгий поиск информации	Технология
Потеря важной информации	Технология
Некорректный порядок задач	Технология
Дублирование задач	Технология
Узкое место в процессе	Технология
Ненужное согласование	Технология
Ненужный контроль	Технология
Отсутствие методики/бизнес-правила	Технология
Ручные расчеты	Технология
Неудобный функционал и интерфейс ИС	Автоматизация
Нет интеграции между ИС	Автоматизация
Нет интеграции между процессами	Автоматизация
Негативное отношение исполнителя	Мотивация
Отсутствие SLA на время выполнения	Мотивация
Прочее	Прочее

Рис. 2. Возможные типы проблем при выполнении бизнес-процесса.

Заполняя таблицу, участники ВРГ могут зафиксировать нормативное и фактическое время выполнения задач (в минутах), фактическую трудоемкость (в минутах) и оценивать затраты в рублях. Эта информация полезна для дальнейшего анализа и принятия решений.

При описании проблем целесообразно сразу фиксировать предложения (видение) возможных мероприятий по устранению проблем и улучшению (оптимизации) бизнес-процесса.

Кроме того, на этапе предварительного анализа важно зафиксировать значения показателей для процесса «Как есть». Но довольно часто это сделать бывает затруднительно, так как показатели ранее не измерялись. Если возможно быстро разработать и измерить ключевые показатели по бизнес-процессу, то ВРГ должна это сделать.

По итогам предварительного анализа и разработки Проблемного поля, ВРГ оценивает потенциал оптимизации бизнес-процесса и на странице «2. Проблемное поле» заполняет таблицу «4. Возможный потенциал оптимизации».

Далее участники ВРГ готовят презентацию для бизнес-заказчика (владельца процесса, Процессного комитета) в формате Power Point. Форма презентации к статье не приложена – можете сделать ее сами на основе разделов «Органайзера» и корпоративного бренд-бука.

Далее организуется и проводится презентация результатов предварительного анализа процесса. На совещании руководитель ВРГ представляет бизнес-заказчику контекст процесса, модели «Как есть», презентует Проблемное поле, озвучивает гипотезы о причинах проблема, дает оценку потенциалу оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса. По итогам, бизнес-заказчик (владелец процесса) принимает решение о целесообразности дальнейшей работы по углубленному анализу и оптимизации бизнес-процесса. Возможно, придется переформулировать цели проекта и несколько изменить его границы. По результатам совещания делается протокол, в котором фиксируются принятые решения.

ВРГ разрабатывает оперативный план работы для следующего этапа проекта.

3. Углубленный анализ и разработка мероприятий по оптимизации

Фаза 1. Углубленный анализ

На данном этапе проекта ВРГ переходит к углубленному анализу кросс-функционального бизнес-процесса и подтверждению/опровержению гипотез о причинах проблем. Для этого планируется и проводится сбор фактических данных, построение и анализ графиков различного типа. Выбор методов анализа определяется типом бизнес-процесса, доступностью исходных данных (например, в системах учета). Если данных недостаточно, то ВРГ может организовать их сбор.

Отдельно следует отметить такой метод, как визуальный анализ процесса (наблюдение) – можно пройти вдоль процесса, внимательно изучая, как он работает (в том числе делая фото-фиксацию). Это касается, в том числе, и работы сотрудников в различных информационных системах. Всегда важно понимать, что именно и как делает сотрудник, насколько это удобно и эффективно, какие риски и потери возникают.

После того, как количественные данные собраны, могут быть построены диаграммы Парето для выявления ключевых проблем. Далее ВРГ может использовать анализ причинно-следственных связей, например, при помощи диаграммы Исикавы («Рыбья кость»).

По ходу работы ВРГ организует и проводит совещания, на которые приглашаются участники процесса и, при необходимости, внешние эксперты в предметной области. Могут использоваться мозговые штурмы и другие методы групповой работы над проблемами.

Результаты анализ причин проблем, информация по подтверждению гипотез заносится на страницу «4. Углубленный анализ» «Органайзера». Желательно сразу фиксировать в этой таблице идеи и предложения по изменениям.

Фаза 2. Разработка мероприятий по оптимизации

ВРГ определяет (уточняет) набор принципов, требований и ограничений, которые необходимо учитывать при перепроектировании (реорганизации, оптимизации) кросс-

функционального бизнес-процесса. Далее определяются методы, которые будут использованы, например:

- оптимизация технологии выполнения процесса за счет «Вертикального» и «Горизонтального» сжатия, включая разработку бизнес-правил;
- устранение потерь различного вида и организацию процесса в соответствии с принципами TPS;
- клиентоцентричность;
- минимизация рисков;
- автоматизация (доработка и интеграция ИС, внедрение BPM/СЭД, внедрение специализированного ПО, цифровизация - RPA, «Нейронка»);
- разработка SLA и стимулирование участников процесса;
- регламентация и контроль процесса;
- прочие.

После того, как выбраны принципы и методы, ВРГ приступает к перепроектированию процесса. Изменения могут быть определены в следующих основных областях:

1. Технология выполнения бизнес-процесса.
2. Технология управления бизнес-процессом.
3. Ресурсы для выполнения процесса, в том числе персонал.
4. Информационные системы.
5. Интеграция бизнес-процесса с другими процессами компании и контрагентов.
6. Прочее.

На странице «Органайзера» «5. Мероприятия» участники ВРГ указывают:

- Наименование мероприятия.
- Наименование процесса/подпроцесса.
- Описание мероприятия.
- Область оптимизации.
- Описание ожидаемого результата.
- Возможные риски и компенсационные мероприятия.

Для каждого мероприятия необходимо определить следующие параметры:

- Плановая трудоемкость, человеко-часов.
- Плановый бюджет, тыс. рублей
- Плановый эффект, тыс. рублей.
- Плановая эффективность (расчет по формуле: (Плановый эффект – Плановые затраты)/Плановые затраты, %).
- Плановый срок, дней.

Далее все мероприятия ранжируются по критерию плановой эффективности, рассчитываются кумулятивные затраты и кумулятивный эффект, в MS Excel строится график «Затраты-эффективность» проекта. Пример графика представлен на рис. 3.

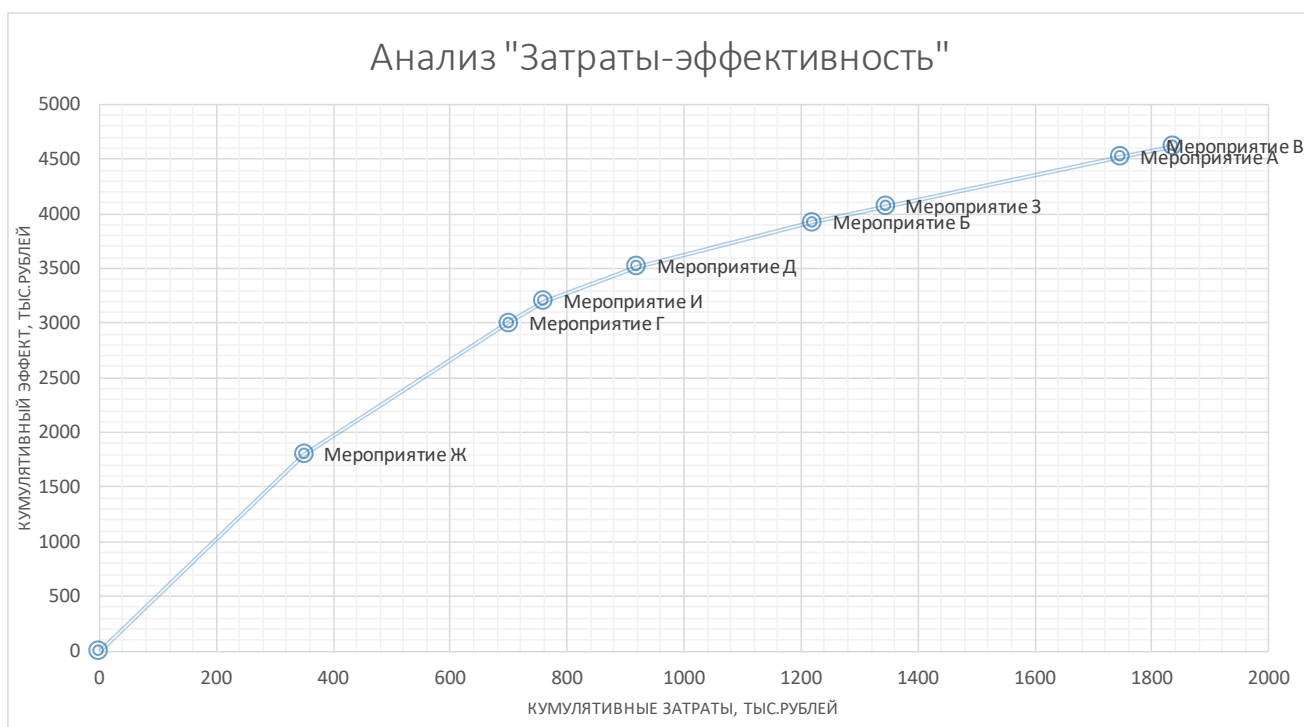


Рис. 3. Анализ «Затраты-эффективность. Пример.

На графике рис. 3 видно, что можно отказаться от выполнения мероприятий «В», «А» и «З» без существенного влияния на экономический эффект в случае, если результаты их выполнения системно не влияют на все остальные запланированные мероприятия и создание нового процесса в целом.

Участникам ВРГ важно выполнить анализ рисков, связанных с выполнением запланированных мероприятий и дальнейшим ходом перепроектированного процесса. Для выявленных рисков должны быть разработаны соответствующие компенсационные мероприятия.

На данном этапе проекта ВРГ выполняет проектирование бизнес-процесса «Как должно быть» в нотации BPMN. Полученные схемы можно разместить на странице «б. Модели "Как должно быть"» «Органайзера».

Кроме того, должны быть определены цели и разработаны/скорректированы показатели для измерения перспективного бизнес-процесса.

Фаза 3. Презентация результатов углубленного анализа, мероприятий по оптимизации и модели бизнес-процесса «Как должно быть»

Участники ВРГ готовят итоговую презентацию по результатам углубленного анализа, разработке мероприятий по оптимизации и проектированию кросс-функционального бизнес-процесса «Как должно быть». Проводится совещание для бизнес-заказчика (владельца процесса), на котором руководитель ВРГ представляет результаты анализа, обосновывает выбор принципов и методов проектирования нового процесса, защищает (при поддержке всех участников ВРГ) мероприятия по оптимизации процесса, представляет модель перепроектированного процесса в формате BPMN.

По итогам такой «Защиты» может быть принято решение по дополнительному анализу и корректировке мероприятий. Либо бизнес-заказчик принимает предложения ВРГ, выделяет необходимый бюджет для выполнения мероприятий (задач) по оптимизации бизнес-процесса. По итогам совещания оформляется соответствующий протокол.

4. Внедрение изменений

На данном этапе проекта ВРГ используется лист «7. План внедрения» «Органайзера».

Прежде всего, выполняется календарное планирование мероприятий по оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса – формируется «План внедрения изменений».

Поскольку мероприятия могут быть совершенно различными по своей сути, то для их выполнения целесообразно сформировать несколько небольших временных рабочих групп. То есть та ВРГ, которая делала анализ и проектирование, не обязательно будет заниматься внедрением сама – могут и должны быть привлечены дополнительные человеческие ресурсы и, возможно, внешние эксперты и провайдеры. Создание дополнительных ВРГ оформляется соответствующим приказом.

Дополнительно к плану внедрения изменений может быть продуман и разработан план коммуникаций по проекту и вовлечения персонала в изменения. Это важно, так как есть риск концентрации внимания рабочих групп на технических аспектах изменений в ущерб человеческому фактору. Сотрудники должны захотеть работать по-новому, изучить и освоить новые методы и инструменты работы, сознательно выполнять новые требования. Для этого нужно выполнить ряд мероприятий по освещению изменений и вовлечению сотрудников компании.

Отмечу, что важными задачами, которые должны быть решены в рамках этапа внедрения изменений, являются регламентация бизнес-процесса и обучение персонала компании.

Внедрение изменений, очевидно, - это один из самых сложных этапов проекта. Здесь особенно важна готовность к изменениям и поддержка руководителей верхнего уровня и бизнес-заказчика (владельца процесса), реальная вовлеченность персонала. Кроме того, требуется эффективное оперативное управление проектом изменений. Возможно, что руководителем проекта будет назначен сам владелец процесса или, что лучше, профессионал в области управления изменениями. Руководитель группы, проводившей анализ процесса, может стать его заместителем или помощником.

Для каждого мероприятия фиксируются фактические даты начала и завершения, рассчитываются фактическая трудоемкость и фактический бюджет в тыс. рублей.

Участники ВРГ готовят презентацию предварительных результатов внедрения изменений в формате Power Point и представляют ее на совещании с бизнес-заказчиком (владельцем процесса). Цель совещания – представление отчета по формальному выполнению запланированных мероприятий по оптимизации бизнес-процесса. Говорить о достижении поставленных целей проекта на этом этапе несколько преждевременно, так как еще не были измерены показатели нового процесса, общий эффект не был подтвержден. На это нужно время. В зависимости от масштаба изменений может потребоваться от одного месяца до года.

5. Анализ эффекта от оптимизации процесса

На данном этапе проекта ВРГ выполняет измерение значений показателей внедренного (нового) бизнес-процесса. В зависимости от его типа для решения этой задачи может потребоваться от нескольких недель до нескольких месяцев и более. Но лучше подождать и получить подтвержденные результаты внедрения, чем принимать решения на оценочных, субъективных данных.

Получив достоверные фактические данные по бизнес-процессу, участники ВРГ заполняют лист «8. Оценка результатов» «Органайзера», определяя отклонение от плана по срокам, трудоемкости и бюджету.

По результатам анализа ВРГ формирует график «Затраты/эффективность» по фактическим данным.

Участники ВРГ готовят итоговый Отчет по результатам выполнения проекта оптимизации кросс-функционального бизнес-процесса и презентацию в Power Point.

Дополнительно руководитель ВРГ может рассчитать (по заранее согласованной методике) размер премий для участников ВРГ и сотрудников, которые принимали активное участие в проекте.

6. Подведение итогов проекта

Руководитель проекта внедрения изменений совместно с участниками всех ВРГ организуют и проводят презентацию итогов проекта для бизнес-заказчика (владельца процесса). В зависимости от масштаба проекта в совещании могут принимать участие топ-менеджеры и собственники компании.

По итогам совещания-презентации принимается решение по оценке результатов проекта. Кроме того, может быть принято решение о премировании участников проекта. Оформляется протокол итогового совещания.



Руководитель ВРГ заполняет лист «9. Резюме проекта.» «Органайзера», согласует с бизнес-заказчиком (владельцем процесса) и помещает «Органайзер» в архив выполненных проектов компании. Так же информация может быть добавлена в гипертекстовую базу знаний компании по бизнес-процессам.

Опытом выполнения лучших проектов оптимизации бизнес-процессов целесообразно делиться в корпоративной прессе (на сайте) и, например, на ежегодной внутренней конференции компании.

Владимир Репин,

к.т.н., доцент, консультант по управлению, член АВРМР Russian Chapter.

Декабрь 2024 г.

www.bpm3.ru