Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кислова Наталья Николаевна
Должность: Проректор по УМР и качеству образования
Дата подписания: 20.05.2021 17:29:18
Уникальный программный ключ:
52802513f5b14a975b3e9b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Самарский государственный социально-педагогический университет»

Кафедра экономики

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР и КО,
председатель УМС СГСПУ
_____Н.Н. Кислова

Проектирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой	**Экономики**
Учебный план	ФЭУС-б20Фо(4г)АБ.plx Экономика
Квалификация	**бакалавр**
Форма обучения	**очная**
Общая трудоемкость	**4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану	144	Виды контроля в семестрах:
в том числе:		зачеты с оценкой 7
аудиторные занятия	58	
самостоятельная работа	86	

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр(Курс.Номер семестра на курсе)	**7(4.1)**		Итого	
Вид занятий	УП	РПД	УП	РПД
Лекции	16	16	16	16
Практические	26	26	26	26
Лабораторные	16	16	16	16
В том числе инт.	12	12	12	12
Итого ауд.	58	58	58	58
Контактная работа	58	58	58	58
Сам. работа	86	86	86	86
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

Е.А. Мазная

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, которым необходим особый порядок освоения дисциплины (модуля), по их желанию разрабатывается адаптированная к ограничениям их здоровья рабочая программа дисциплины (модуля).

Рабочая программа дисциплины

Проектирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 ЭКОНОМИКА (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.11.2015г. №1327)

составлена на основании учебного плана:

Экономика

утвержденного учёным советом вуза от 30.08.2019 протокол № 1.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Экономики

Протокол от 24.09.2019 г. № 2
Зав. кафедрой Грабоздин Ю.П.

Начальник УОП

_____ Н.А. Доманина

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Цель изучения дисциплины – приобретение студентами знаний, умений, навыков проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия и формирование соответствующих компетенций.
Курс предполагает подготовку студентов к решению следующих задач:
- формирование способности находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовности нести за них ответственность;
в области аналитической, научно-исследовательской деятельности:
- участие в разработке проектных решений в области профессиональной деятельности, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ;
в области организационно-управленческой деятельности:
- участие в разработке вариантов управленческих решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений.
Область профессиональной деятельности: экономические, финансовые, маркетинговые, производственно-экономические и аналитические службы организаций различных отраслей, сфер и форм собственности; финансовые, кредитные и страховые учреждения; органы государственной и муниципальной власти; академические и ведомственные научно-исследовательские организации; учреждения системы высшего и среднего профессионального образования, среднего общего образования, системы дополнительного образования.
Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших данную дисциплину, являются поведение хозяйствующих агентов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные процессы.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.В
2.1	**Требования к предварительной подготовке обучающегося:**
Содержание дисциплины базируется на материале:	
Финансовый менеджмент	
Финансовый анализ на предприятии	
Инвестиционный анализ на предприятии	
Макроэкономика	
Учет и анализ на предприятии	
Микроэкономика	
Основы экономической теории	
2.2	**Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**
Менеджмент в финансовом подразделении предприятия	
Методы проектного управления в финансово-экономических подразделениях предприятия/Управление проектами в финансово-экономических подразделениях предприятия	

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Знать:
подходы к управлению организацией, сущность процессного подхода; основные бизнес-процессы организаций, методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов; принципы, нормы, методы проектирования бизнес-процессов.
Уметь:
анализировать бизнес-процессы, оценивать их эффективность и разрабатывать предложения по их совершенствованию.
Владеть:
технологией поиска организационно-управленческого решения на основе проектирования бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия.

ПК-11: способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
Знать:
специфику процессного подхода к управлению предприятием, методы проектирования бизнес-процессов.

Уметь:
анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и на основе методов реинжиниринга разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.
Владеть:

ПК-6: способностью анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
Знать:
примеры российских и зарубежных компаний, имеющих опыт инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.
Уметь:
анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и, опираясь на данные отечественной и зарубежной статистики, с помощью различных методов проектирования бизнес-процессов совершенствовать деятельность финансово-экономического подразделения предприятия.
Владеть:

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

3.1	**Знать:**
подходы к управлению организацией, сущность процессного подхода; основные бизнес-процессы организаций, методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов; принципы, нормы, методы проектирования бизнес-процессов; примеры российских и зарубежных компаний, имеющих опыт инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов; специфику процессного подхода к управлению предприятием, методы проектирования бизнес-процессов.	
3.2	**Уметь:**
анализировать бизнес-процессы, оценивать их эффективность и разрабатывать предложения по их совершенствованию; анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и, опираясь на данные отечественной и зарубежной статистики, с помощью различных методов проектирования бизнес-процессов совершенствовать деятельность финансово-экономического подразделения предприятия; анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и на основе методов реинжиниринга разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.	
3.3	**Владеть:**
технологией поиска организационно-управленческого решения на основе проектирования бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия.	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)				
Код занятия	**Наименование разделов и тем /вид занятия/**	**Семестр / Курс**	**Часов**	**Интеракт.**
	Раздел 1. Теоретические основы организационного проектирования			
1.1	Процессный подход к управлению организаций /Лек/	7	4	0
1.2	Процессный подход к управлению организаций /Пр/	7	4	1
1.3	Процессный подход к управлению организаций /Ср/	7	12	0
1.4	Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия /Лек/	7	2	0
1.5	Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия /Пр/	7	4	1
1.6	Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия /Ср/	7	12	0
1.7	Контрольное мероприятие по модулю 1 /Пр/	7	2	0
	Раздел 2. Методологические основы проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия			
2.1	Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Лек/	7	2	0
2.2	Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Пр/	7	4	1
2.3	Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Ср/	7	12	0
2.4	Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Лек/	7	2	0
2.5	Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Пр/	7	2	1

2.6	Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Ср/	7	12	0
2.7	Контрольное мероприятие по модулю 2 /Пр/	7	2	0
	Раздел 3. Анализ, оценка, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов			
3.1	Анализ и оценка бизнес-процессов /Лек/	7	2	0
3.2	Анализ и оценка бизнес-процессов /Пр/	7	2	2
3.3	Анализ и оценка бизнес-процессов /Ср/	7	12	0
3.4	Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Лек/	7	2	0
3.5	Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Пр/	7	2	0
3.6	Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Ср/	7	12	0
3.7	Совершенствование бизнес-процессов в организации /Лек/	7	2	0
3.8	Совершенствование бизнес-процессов в организации /Пр/	7	2	0
3.9	Совершенствование бизнес-процессов в организации /Ср/	7	14	0
3.10	Контрольное мероприятие по модулю 3 /Пр/	7	2	0
	Раздел 4. Практика проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия			
4.1	Практика проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия /Лаб/	7	16	6

5. Оценочные и методические материалы по дисциплине (модулю)

5.1. Содержание аудиторной работы по дисциплине (модулю)

Занятие 1. Лекция.
Тема 1. Процессный подход к управлению организацией
Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия
Рассматриваемые вопросы:
1. Процессный подход к управлению организацией.
2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия.
Занятие 2. Практическое занятие.
Тема 1. Процессный подход к управлению организацией
Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия
Обсуждаемые вопросы:
1. Понятие и сущность функционального подхода, организационная структура предприятия в соответствии с функциональным подходом.
2. Процессный подход, понятие, особенности, его отличия от функционального;
3. Преимущества процессного подхода.
4. Понятие, виды, характеристики бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия .
5. Модели бизнес-процессов.
6. Особенности управления бизнес-процессами в финансово-экономических подразделениях предприятия.
Занятие 3. Практическое занятие.
Контрольное мероприятие по модулю 1.
Примеры заданий приведены в БРК.
Занятие 4. Лекция.
Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Рассматриваемые вопросы:
1. Цель и задачи документирования бизнес-процессов.
2. Способы документирования бизнес-процессов.
3. Процедуры документирования бизнес-процессов;
4. Алгоритм документирования бизнес-процессов.
Занятие 5. Лекция.
Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Рассматриваемые вопросы:
1. Способы моделирования бизнес-процессов.
2. Картирование взаимосвязей.
3. Блок-схема процесса.
4. Межфункциональная блок-схема.
5. Многоуровневая блок-схема.
Занятие 6. Практическое занятие.
Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия

Обсуждаемые вопросы:
1. Цель и задачи документирования бизнес-процессов.
2. Способы документирования бизнес-процессов.
3. Процедуры документирования бизнес-процессов;
4. Алгоритм документирования бизнес-процессов.
5. Способы моделирования бизнес-процессов.
6. Картирование взаимосвязей.
7. Блок-схема процесса.
8. Межфункциональная блок-схема.
9. Многоуровневая блок-схема.
Занятие 7. Практическое занятие.
Контрольное мероприятие по модулю 2.
Примеры заданий приведены в БРК.
Занятие 8. Лекция.
Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов
Рассматриваемые вопросы:
1. Экспресс-анализ.
2. Методы анализа бизнес-процессов.
3. Показатели оценки бизнес-процессов
Занятие 9. Лекция.
Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Рассматриваемые вопросы:
1. Понятия и содержание инжиниринга. Типы инжиниринга.
2. Построение технологической модели процесса.
3. Методологии моделирования бизнес-процессов
Занятие 10. Лекция.
Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов в организации
Рассматриваемые вопросы:
1. Методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов.
2. Этапы совершенствования бизнес-процессов
Занятие 11. Практическое занятие.
Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов
Обсуждаемые вопросы:
1. Анализ и оценка бизнес-процессов на основе экспресс-анализа.
2. Метод структурного анализа и технологии проектирования моделей.
3. Метод объектно-ориентированного моделирования.
4. Функционально-стоимостной анализ.
5. Метод анализа ключевых показателей: сложность, процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость.
6. Ключевые показатели оценки бизнес-процессов: результативность бизнес-процесса, стоимость бизнес-процесса, время бизнес-процесса, качество бизнес-процесса, фрагментация бизнес-процесса.
7. Временные показатели оценки бизнес-процессов: плановое и фактическое время процесса и пр.
8. Технические показатели оценки бизнес-процессов: показатели использования оборудования, программного обеспечения, самой технологии выполнения бизнес процесса.
9. Показатели качества бизнес-процесса: показатели дефектности продукции, количество рекламаций и пр.
10. Показатели стоимости бизнес-процесса: стоимость сырья и материалов, затраты на оплату труда, амортизация оборудования, рентабельность, фондоотдача и пр.
Занятие 12. Практическое занятие.
Тема 6. Проектирование бизнес-процессов в организации
Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов в организации
Обсуждаемые вопросы:
1. Понятия, содержание, типы инжиниринга.
2. Правила построения технологической модели процесса.
3. Методология SADT.
4. Методология DFD.
5. Методология ERD.
6. Методология IDEF.
7. Методология ARIS.
8. Методология Oracle.
9. Этапы совершенствования бизнес-процессов.
10. Методика «Шесть сигм (Six Sigma)».
11. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM).
12. ISO 9000.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).
Занятие 13. Практическое занятие.
Контрольное мероприятие по модулю 2.
Примеры заданий приведены в БРК.
Занятие 14-21. Лабораторные занятия.
Модуль 4. Практика проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия

Задание для лабораторных работ
1. Придумать характер компании, бизнес-процессы в которой вы будете моделировать, ее название.
2. Составить вербальное описание: количество сотрудников, размещение (один город или филиалы в других), количество подразделений, сфера деятельности, основной род деятельности.
3. Нарисовать организационную структуру в виде диаграммы.
4. Выделить основные бизнес-процессы с выделением генерального бизнес-процесса.
5. Выделить поддерживающие бизнес-процессы.
6. Выделить управляющие бизнес-процессы.
7. Выделить бизнес процессы-развития.
8. Представить классификацию областей деятельности организации.
9. Оценить варианты развития бизнес-процессов.
10. Привязать представленную организационную структуру компании к типологии бизнес-процессов.
11. Составить корневую модель бизнес-процессов организации (модель основных бизнес-процессов организации).
12. Привести примеры горизонтального описания какого-либо бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении Вашего предприятия тремя способами (текстовым, табличным, графическим).
В текстовом описании бизнес-процесса при его регламентации следует привести его основные элементы: деятельность по управлению процессом: владелец процесса и его полномочия; технология управления процессом (как минимум – планирование и отчетность); система показателей для управления процессом; входы процесса, в том числе: требования к входам, события, инициирующие начало процесса; выходы процесса, в том числе: требования к выходам (результаты), события, завершающие процесс; деятельность по преобразованию входов в выходы (технология выполнения процесса): ответственность персонала, выполнение операций (структура и взаимосвязь операций); ресурсы, необходимые для выполнения процесса, в том числе: персонал, инфраструктура, оборудование, информация, прочие.
13. Построить графическую схему окружения рассматриваемого бизнес-процесса с указанием его первичных и вторичных выходов (схему или таблицу).
14. Привести примеры дерева и сети бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении вашей организации.
15. Построить SADT-диаграмму одного из бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении вашей организации.
16. Построить ERD-диаграмму(Entity-RelationshipDiagrams) Питера Чена для бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении вашей организации.
17. Привести пример бизнес-процесса верхнего уровня в финансово-экономическом подразделении вашей организации.
18. Попытаться детализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении.
При выполнении этого задания руководствоваться методологией пошагового моделирования бизнес-процесса организации индуктивно («снизу»).
19. Составить модели ответственности за исполнение бизнес-процессов.
20. Построить функциональную структуру бизнес-процессов в матричном виде.
21. Составить алгоритмы выполнения бизнес-процессов.
22. Составить потоковые модели бизнес-процессов.
23. Описать потоки объектов в бизнес-процессах.
24. Составить диаграммы потоков бизнес-процессов (DFD–DataFlowDiagram).
25. Привести пример диаграммы потоков работ WFD в своей организации для одного из бизнес-процессов нижнего уровня.
26. Проиллюстрировать применение следующих нотаций для описания бизнес-процессов верхнего уровня вашей организации (одной из двух): 1) IDEF0; 2) ARIS VAD.
27. Смоделировать один из бизнес-процессов нижнего уровня вашей организации, используя нотации (одну из двух): 1) IDEF3; 2) ARISeEPC.
28. Для вашей организации в целом составьте таблицу показателей продукта и/или услуги, показателей удовлетворенности клиента и показателей эффективности бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении предприятия.
29. Построить примерную стратегическую карту BSC вашей организации.
30. Составить 3 диаграммы описания «узких мест» (проблем) организации. Примерами могут быть диаграммы «Недостаточное количество клиентов», «Низкое качество услуги», «Неэффективность бухучета» и др. Предложите варианты решения проблем с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

5.2. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Содержание обязательной самостоятельной работы студентов

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы студентов	Продукт деятельности
1	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия	Кейс 1 (задание приводится в Приложении к БРК)	Письменная работа

2	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия	Дайте развернутый ответ на вопросы: 1. Каковы цели и задачи документирования бизнес-процессов в организации? 2. Опишите алгоритм документирования бизнес-процессов. 3. Что означает понятие «моделирование деятельности предприятия»? 4. Проведите сравнительный анализ методологий описания.	Письменная работа
3	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов	Кейс 2 (задание приводится в Приложении к БРК)	Письменная работа

Содержание самостоятельной работы по дисциплине на выбор студента

№	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы студентов	Продукты деятельности
1	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия	На примере любого предприятия выполните задания: 1) Нарисуйте организационную структуру в виде диаграммы. 2) Определите основные бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении. 3) Выделите поддерживающие бизнес-процессы. 4) Выделите управляющие бизнес-процессы. 5) Выделите бизнес процессы-развития.	
2	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия	На примере любого предприятия выполните задание: Приведите примеры горизонтального описания какого-либо бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении тремя способами (текстовым, табличным, графическим). В текстовом описании бизнес-процесса при его регламентации следует привести его основные элементы: деятельность по управлению процессом: владелец процесса и его полномочия; технология управления процессом (как минимум – планирование и отчетность); система показателей для управления процессом; входы процесса, в том числе: требования к входам, события, инициирующие начало процесса; выходы процесса, в том числе: требования к выходам (результаты), события, завершающие процесс; деятельность по преобразованию входов в выходы (технология выполнения процесса): ответственность персонала, выполнение операций (структура и взаимосвязь операций); ресурсы, необходимые для выполнения процесса, в том числе: персонал, инфраструктура, оборудование, информация, прочие.	
3	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов	На примере любого предприятия выполните задание: Составьте таблицу показателей анализа и оценки эффективности бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия.	

5.3.Образовательные технологии

При организации изучения дисциплины будут использованы следующие образовательные технологии: информационно-коммуникационные технологии, технология организации самостоятельной работы, технология рефлексивного обучения, технология модульного обучения, технология игрового обучения, технологии групповой дискуссии, интерактивные технологии, технология проблемного обучения, технология организации учебно-исследовательской деятельности, технология проектного обучения, технология развития критического мышления.

5.4. Текущий контроль, промежуточный контроль и промежуточная аттестация

Балльно-рейтинговая карта дисциплины оформлена как приложение к рабочей программе дисциплины.
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен отдельным документом.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Редактор: Блинов А.О.	Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=117146	Москва: Юнити-Дана, 2015

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Сорокин А.А.	Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457746	Ставрополь : СКФУ, 2014
Л2.2	Тельнов Ю. Ф. , Фёдоров И. Г.	Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447146	Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015
Л2.3	А.Н. Байдаков, О.С. Звягинцева, А.В. Назаренко	Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484916	Ставропольский государственный аграрный университет, 2017

6.2 Перечень программного обеспечения

- 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения высших и средних учебных заведений
- Acrobat Reader DC
- Dr.Web Desktop Security Suite, Dr.Web Server Security Suite
- GIMP
- Microsoft Access 2016, 2019
- Microsoft Office 2016 Professional Plus (Пакет программ Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher)
- Microsoft Office 365 Pro Plus - subscription license (12 month) (Пакет программ Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher, Skype for Business, OneDrive, SharePoint Online)
- Microsoft Project 2016, 2019
- Microsoft Visio 2016, 2019
- Microsoft Windows 10 Education
- Microsoft Windows 7/8.1 Professional
- XnView
- Автоматизированная система управления региональной системой образования (АСУ РСО) «Сетевой Город. Образование»
- Архиватор 7-Zip
- Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ»
- Система бизнес-моделирования Business Studio 4.0

6.3 Перечень информационных справочных систем

- Elsevier (база данных «Freedom Collection» и коллекции электронных книг «Freedom Collection eBook collection», национальная подписка на полнотекстовые ресурсы)
- SCOPUS издательства Elsevier
- SpringerNature (национальная подписка на полнотекстовые ресурсы)
- База данных международных индексов научного цитирования Web of Science
- БД «Polpred.com. Обзор СМИ»

- УИС РОССИЯ
- ЭБС «E-LIBRARY.RU»
- ЭБС «РУКОНТ» (Контекстум)
- ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
- ЭБС «ЮРАЙТ» (Коллекция Легендарные книги)
- 1С:ИТС ПРОФ ВУЗ
- Информационно-образовательная программа «Росметод»
- СПС «ГАРАНТ-Аналитик»
- СПС «Консультант-Плюс»

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
	Наименование специального помещения: помещение для самостоятельной работы, Читальный зал. Оснащенность: ПК-4шт., Принтер-1шт., Телефон-1шт., Письменный стол-4 шт., Парта-2 шт.
	Наименование специального помещения: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, лабораторных занятий, групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, помещение для самостоятельной работы, помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, Лаборатория информационных технологий в экономике и управлении. Оснащенность: Комплект учебной мебели, проекционное оборудование (мультимедийный проектор и интерактивная доска), ПК.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Методические рекомендации для преподавателей и студентов по организации изучения дисциплины

Процесс изучения дисциплины реализуется на базе технологии модульного обучения. Под учебным модулем понимают относительно самостоятельный блок учебной информации, включающей учебные задачи, методические рекомендации и критерии контроля решения учебных задач. Особенностью модульного обучения являются: структурирование содержания дисциплины и познавательных задач, вариативность заданий, систематическое осуществление контроля усвоения знаний.

Во время аудиторной работы со студентами обсуждаются теоретические вопросы и варианты поведения экономических субъектов в различных ситуациях и сферах жизнедеятельности.

На занятиях могут использоваться такие способы работы со студентами как: анализ конкретных ситуаций (предлагаемых преподавателем или приводимых студентами самостоятельно), дискуссия, самостоятельные работы, «мозговой штурм». При подготовке к занятиям студенты могут пользоваться пособиями, учебниками и публикациями социально- экономического содержания в общеполитических и профессиональных изданиях.

Практические и лабораторные работы необходимо проводить в компьютерном классе.

Важнейшей составной частью учебного процесса студента является самостоятельная работа студента.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работу над основной и дополнительной литературой;
- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;
- подготовка домашних заданий, предусмотренных в рамках самостоятельной работы обязательных форм и форм на выбор студента;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

Текущий, промежуточный и итоговый контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой картой (Приложение).

Приложение

Балльно-рейтинговая карта дисциплины «Проектирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия»

Вид контроля		Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Модуль 1. Теоретические основы организационного проектирования			
Текущий контроль по модулю:			
1	Аудиторная работа	-	2
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	3	4
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	3	5
Контрольное мероприятие по модулю		6	10
Промежуточный контроль		12	21
Модуль 2. Методологические основы проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия			
Текущий контроль по модулю:			
1	Аудиторная работа	-	2
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	2	3
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	4	6
Контрольное мероприятие по модулю		6	10
Промежуточный контроль		12	21
Модуль 3. Анализ, оценка, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов			
Текущий контроль по модулю:			
1	Аудиторная работа	-	4
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	3	4
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	3	5
Контрольное мероприятие по модулю		9	15
Промежуточный контроль		15	28
Модуль 4. Практика проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия			
Текущий контроль по модулю:			
1	Аудиторная работа	17	30
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	-	-
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	-	-
Контрольное мероприятие по модулю		-	-
Промежуточный контроль		17	30
Промежуточная аттестация			
	Итого:	56	100

Вид контроля	Перечень или примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
Текущий контроль по модулю 1 «Теоретические основы организационного проектирования»		
Аудиторная работа	Максимум 2 балла Устное обсуждение вопросов и ситуаций, выполнение письменных заданий. Критерии оценки: Оценивается правильное выполнение задания (1 балл) и активное участие на занятии (1 балл).	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия
Самостоятельная работа (обяз.)	Максимум 4 балла Кейс 1 (см. Приложение к БРК) Критерии оценки: За каждый верный ответ – 1 балл.	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия
Самостоятельная работа (на выбор)	Максимум 3 балла На примере любого предприятия выполните задания: 1) Нарисуйте организационную структуру в виде диаграммы. 2) Определите основные бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении. 3) Выделите поддерживающие бизнес-процессы. 4) Выделите управляющие бизнес-процессы. 5) Выделите бизнес процессы-развития. Критерии оценки: правильное выполнение каждого пункта задания – 1 балл.	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия
Контрольное мероприятие по модулю 1	Максимум – 10 баллов Оценивается письменная работа, состоящая из двух частей: Часть 1. Тестовые вопросы (10 вопросов): максимум 5 баллов – за каждый верный ответ 0,5 баллов. Пример задания: Выберите единственно правильный ответ При внедрении процессного подхода: а) должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000; б) должны быть выделены процессы, создающие ценность; в) построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации; г) должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы. Часть 2.Выполните предложенное задание: максимум 5 баллов. Пример задания: Охарактеризуйте бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия. Критерии оценки: Оценивается: соответствие выделенных процессов специфике деятельности	Тема 1. Процессный подход к управлению организацией Тема 2. Бизнес-процессы в финансово-экономических подразделениях предприятия Образовательные результаты: Знает: подходы к управлению организацией, сущность процессного подхода; основные бизнес-процессы организаций. Умеет: приводить примеры, давать характеристику бизнес-процессам в финансово-экономическом подразделении предприятия.

	финансово-экономического подразделения (60% оценки), количество выделенных процессов (40% оценки)	
Промежуточный контроль (кол-во баллов)	21	
Текущий контроль по модулю 2 «Методологические основы проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия»		
Аудиторная работа	Максимум 2 балла Устное обсуждение ситуаций, решение задач. Критерии оценки: Оценивается правильное выполнение задания (1 балл) и активное участие на занятии (1 балл).	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Самостоятельная работа (обяз.)	Максимум 3 балла Дайте развернутый ответ на вопросы: 1. Каковы цели и задачи документирования бизнес-процессов в организации? 2. Опишите алгоритм документирования бизнес-процессов. 3. Проведите сравнительный анализ методологий описания. Критерии оценки: За каждый верный ответ – 1 балл.	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Самостоятельная работа (на выбор)	Максимум 6 баллов На примере финансово-экономического подразделения любого предприятия выполните задание: Приведите примеры горизонтального описания какого-либо бизнес-процесса тремя способами (текстовым, табличным, графическим). Критерии оценки: каждый способ описания бизнес-процесса – 2 балла. Оценивается: содержание и полнота выполненного задания.	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия
Контрольное мероприятие по модулю 2	Максимум – 10 баллов Оценивается письменная работа, состоящая из двух частей: Часть 1. Тестовые вопросы (10 вопросов): максимум 5 баллов – за каждый верный ответ 0,5 баллов. Пример задания: Выберите единственно правильный ответ Матрица ответственности бизнес-процесса это: а) документ, определяющий состав участников процесса; б) таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса; в) список участников процесса с указанием ответственных; г) таблица, содержащая перечень функций процесса.	Тема 3. Документирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 4. Моделирование бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Образовательные результаты: Знает: подходы к управлению организацией, сущность процессного

	Часть 2. Выполните предложенное задание: максимум 5 баллов. Пример задания: На примере финансово-экономического подразделения строительной компании постройте блок-схему бизнес-процессов. Критерии оценки: Оценивается: правильное использование способа моделирования (40% оценки), соответствие выделенных процессов специфике компании (40% оценки), количество выделенных процессов (20% оценки)	подхода; основные бизнес-процессы организаций, методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов; принципы, нормы, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы, оценивать их эффективность и разрабатывать предложения по их совершенствованию. Владеет: технологией поиска организационно-управленческого решения на основе проектирования бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия. Знает: примеры российских и зарубежных компаний, имеющих опыт инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и, опираясь на данные отечественной и зарубежной статистики, с помощью различных методов проектирования бизнес-процессов совершенствовать деятельность финансово-экономического подразделения предприятия. Знает: специфику процессного подхода к управлению предприятием, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и на основе методов реинжиниринга разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных

		социально-экономических последствий.
Промежуточный контроль (кол-во баллов)	21	
Текущий контроль по модулю 3 «Анализ, оценка, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов»		
Аудиторная работа	Максимум 4 балла Устное обсуждение ситуаций, решение задач. 2 балла за работу на каждом практическом занятии. Критерии оценки: Оценивается правильное выполнение задания (1 балл) и активное участие на занятии (1 балл).	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов
Самостоятельная работа (обяз.)	Максимум 4 балла Кейс 2 (Приложение 2) Критерии оценки: За каждый верный ответ – 1 балл.	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов
Самостоятельная работа (на выбор)	Максимум 5 баллов На примере финансово-экономического подразделения любого предприятия выполните задание: Составьте таблицу показателей анализа и оценки эффективности бизнес-процессов. Критерии оценки: Оценивается соответствие перечня показателей специфике деятельности финансово-экономического подразделения (60% оценки), наличие разных видов показателей (40% оценки).	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов
Контрольное мероприятие по модулю 3	Максимум – 15 баллов Оценивается письменная работа, состоящая из двух частей: Часть 1. Тестовые вопросы (10 вопросов): максимум 5 баллов – за каждый верный ответ 0,5 баллов. Пример задания: Выберите единственно правильный ответ В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен: а) зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса; б) увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством; в) немедленно уведомить вышестоящего руководителя; г) зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия. Часть 2. Выполните предложенное задание (два задания): максимум 5 баллов за каждое	Тема 5. Анализ и оценка бизнес-процессов Тема 6. Инжиниринг бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия Тема 7. Совершенствование бизнес-процессов Образовательные результаты: ОПК-4 Знает: подходы к управлению организацией, сущность процессного подхода; основные бизнес-процессы организаций, методы анализа, управления и моделирования

	верно выполненное задание. Пример задания: 1) Постройте примерную стратегическую карту BSC финансово-экономического подразделения торгово-развлекательного центра. На основе разработанной карты разработайте предложения по совершенствованию деятельности финансово-экономического подразделения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий. 2) По данным СМИ приведите пример российской или зарубежной компании, имеющих опыт инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Опираясь на данные официальной статистики в сфере деятельности данной компании, предложите, какие бизнес-процессы нуждаются в реинжиниринге с целью повышения эффективности деятельности. Критерии оценки: Оценивается: правильное использование метода проектирования (60% оценки), соответствие специфике деятельности (40% оценки).	бизнес-процессов; принципы, нормы, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы, оценивать их эффективность и разрабатывать предложения по их совершенствованию. Владеет: технологией поиска организационно-управленческого решения на основе проектирования бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия. ПК-6 Знает: примеры российских и зарубежных компаний, имеющих опыт инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и, опираясь на данные отечественной и зарубежной статистики, с помощью различных методов проектирования бизнес-процессов совершенствовать деятельность финансово-экономического подразделения предприятия. ПК-11 Знает: специфику процессного подхода к управлению предприятием, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и на основе методов реинжиниринга разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

Промежуточный контроль (кол-во баллов)	28	
Текущий контроль по модулю 4 «Практика проектирования бизнес-процессов в финансово-экономических подразделениях предприятия»		
Аудиторная работа	Максимум 30 баллов Задание: 1. Придумать характер компании, бизнес-процессы в которой вы будете моделировать, ее название. 2. Составить вербальное описание: количество сотрудников, размещение (один город или филиалы в других), количество подразделений, сфера деятельности, основной род деятельности. 3. Нарисовать организационную структуру в виде диаграммы. 4. Выделить основные бизнес-процессы с выделением генерального бизнес-процесса. 5. Выделить поддерживающие бизнес-процессы. 6. Выделить управляющие бизнес-процессы. 7. Выделить бизнес процессы-развития. 8. Представить классификацию областей деятельности организации. 9. Оценить варианты развития бизнес-процессов. 10. Привязать представленную организационную структуру компании к типологии бизнес-процессов. 11. Составить корневую модель бизнес-процессов организации (модель основных бизнес-процессов организации). 12. Привести примеры горизонтального описания какого-либо бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении Вашего предприятия тремя способами (текстовым, табличным, графическим). В текстовом описании бизнес-процесса при его регламентации следует привести его основные элементы: деятельность по управлению процессом: владелец процесса и его полномочия; технология управления процессом (как минимум – планирование и отчетность); система показателей для управления процессом; входы процесса, в том числе: требования к входам, события, инициирующие начало процесса; выходы процесса, в том числе: требования к выходам (результаты), события, завершающие процесс; деятельность по преобразованию входов в выходы (технология выполнения процесса): ответственность персонала, выполнение операций (структура и взаимосвязь операций); ресурсы, необходимые для выполнения процесса, в том числе: персонал, инфраструктура, оборудование, информация, прочие. 13. Построить графическую схему окружения рассматриваемого бизнес-процесса с указанием его первичных и вторичных выходов (схему или таблицу). 14. Привести примеры дерева и сети бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении вашей организации. 15. Построить SADT-диаграмму одного из бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении вашей организации. 16. Построить ERD-диаграмму(Entity-RelationshipDiagrams) Питера Чена для бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении вашей организации.	Образовательные результаты: ОПК-4 Знает: подходы к управлению организацией, сущность процессного подхода; основные бизнес-процессы организаций, методы анализа, управления и моделирования бизнес-процессов; принципы, нормы, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы, оценивать их эффективность и разрабатывать предложения по их совершенствованию. Владеет: технологией поиска организационно-управленческого решения на основе проектирования бизнес-процессов в финансово-экономическом подразделении предприятия. ПК-11 Знает: специфику процессного подхода к управлению предприятием, методы проектирования бизнес-процессов. Умеет: анализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении предприятия и на основе методов реинжиниринга разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

	17. Привести пример бизнес-процесса верхнего уровня в финансово-экономическом подразделении вашей организации. 18. Попытаться детализировать бизнес-процессы в финансово-экономическом подразделении. При выполнении этого задания руководствоваться методологией пошагового моделирования бизнес-процесса организации индуктивно («снизу»). 19. Составить модели ответственности за исполнение бизнес-процессов. 20. Построить функциональную структуру бизнес-процессов в матричном виде. 21. Составить алгоритмы выполнения бизнес-процессов. 22. Составить потоковые модели бизнес-процессов. 23. Описать потоки объектов в бизнес-процессах. 24. Составить диаграммы потоков бизнес-процессов (DFD–DataFlowDiagram). 25. Привести пример диаграммы потоков работ WFD в своей организации для одного из бизнес-процессов нижнего уровня. 26. Проиллюстрировать применение следующих нотаций для описания бизнес-процессов верхнего уровня вашей организации (одной из двух): 1) IDEF0; 2) ARIS VAD. 27. Смоделировать один из бизнес-процессов нижнего уровня вашей организации, используя нотации (одну из двух): 1) IDEF3; 2) ARISeEPC. 28. Для вашей организации в целом составьте таблицу показателей продукта и/или услуги, показателей удовлетворенности клиента и показателей эффективности бизнес-процесса в финансово-экономическом подразделении предприятия. 29. Построить примерную стратегическую карту BSC вашей организации. 30. Составить 3 диаграммы описания «узких мест» (проблем) организации. Примерами могут быть диаграммы «Недостаточное количество клиентов», «Низкое качество услуги», «Неэффективность бухучета» и др. Предложите варианты решения проблем с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий. Критерии оценки: правильное выполнение каждого пункта задания – 1 балл.	
Самостоятельная работа (обяз.)	-	-
Самостоятельная работа (на выбор)	-	-
Контрольное мероприятие по модулю 4	-	-
Промежуточный контроль (кол-во баллов)	30	
Промежуточная аттестация	Представлены в фонде оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине	

Кейс 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 9 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 Ra-diometerc 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 имелисобственные 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 ThinktheUnthinkable («Осмыслите немыслимое»). 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 отсев 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 относится 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 осаждать 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 увеличилось 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?

Кейс 2

ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ «AT&T»

Краткая информация о компании

Компания AT&T начинает свою историю с года, в котором Александр ГрэмБэлл изобрел телефон, а начиная с 1885 г. существует как акционерное общество. В конце 1983 г. до того как BellTelephoneCompanies выделилась в отдельное предприятие, в компании работало более 1 млн. служащих. В 1989 г. после реорганизации в составе AT&T насчитывалось около 20 бизнес-подразделений. На сегодняшний день представительства корпорации открыты более, чем в 50 странах мира с общим числом сотрудников свыше 300 тыс. человек.

Предыстория

Global Business Communications Systems (GBCS) - это подразделениеAT&T, социализирующееся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи, в том числе систем обработки голоса, и обслуживающее корпорации клиентов по всему миру. В настоящее время ее объемы продаж превышают 3 млрд. долл. США, а общая численность штата 25 тыс. человек. GBCS сформировалась в результате слияния в 1992 г. двух подразделений - BusinessCommunicationSystems (BCS) и GeneralBusinessSystems (GBS).BCS обслуживала крупных клиентов с высокими потребностями в системном обеспечении, а рынок GBS составляли клиенты со средними и низкими потребностями в системном обеспечении.

BCS была основана в 1980 г. На протяжении всего последующего десятилетия компания владела значительной долей рынка, но так и не стала источником прибыли для корпорации AT&T. К концу 80-х гг. началось резкое сокращение объема продаж. AT&T рассматривала даже такой вариант, как продажа подразделения, однако ее удерживал то факт, что при таких неудовлетворительных показателях нельзя было рассчитывать на хорошую цену. Компания BCS не приносила прибыли, объемы продаж сокращались, удовлетворенность заказчиков (определяемая по их готовности к совершению повторной покупки) упала до 53%, а удовлетворенность служащих - еще ниже и не превышала 38%.

Первые шаги: формирование команды

В июне 1989 г. занимавший в то время пост президента Джек Бактер принял решение создать сборную команду внешних консультантов и менеджеров из всех функциональных направлений BCS. В команде были представлены такие направления деятельности, как продажа, обслуживание, менеджмент продукции, маркетинг, НИОКР а также отдел федеральных систем, который обслуживал государственные структуры. Итого в команду вошло около 25 человек. Первоначально она была сформирована на срок 6 месяцев, и возглавляла ее Кэрол Кнауфф. Инструкции команде были простыми и краткими: изучить существующие процессы и найти более прибыльный вариант работы, который, кроме того, полностью удовлетворил бы покупателей и персонал.

Сбор данных, анализ и диагностика (июнь 1989 - февраль 1991 гг.)

После ряда установочных встреч команда приступила к работе. Согласно намерениям, сфера действий должна была быть достаточно широкой и охватывать все процессы от первого контакта с покупателем до оплаты услуг, включая продажу, подписание контракта, производство, монтаж, выставление счета и прием платежей. Вскоре стало ясно, что команде нужно разделиться на две группы. Одна группа занималась изучением 24 заказов предыдущего периода (в том числе тех, завершение которых приходилось на ближайшее будущее). Другая группа производила детальный анализ времени и деятельности всех участников процесса.

Решение о разделении команды было вызвано двумя причинами: во-первых, циклы выполнения заказов могли занимать несколько месяцев и даже лет, проследить текущие заказы, некоторые из которых оставались незавершенными от начала до конца, было невозможно. Поэтому для понимания процесса требовалось изучить предыдущие заказы. Во-вторых, разделение командной работы было необходимо, чтобы обеспечить полноту анализа текущей деятельности. Данные, полученные в ходе анализа, предполагалось использовать для подтверждения результатов исследования предыдущих заказов, а также в качестве гарантии, что будут учитываться только процессы, которые впоследствии не претерпели изменения.

Во всех 24 исследованиях заказов предыдущего периода объектом изучения был целостный процесс выполнения заказа конкретного клиента. В итоге образовалась выборка, в которой были представлены самые разнообразные типы заказчиков. Команда отслеживала каждое действие, произведенное для выполнения заказа. С этой целью проводились индивидуальные интервью с каждым из служащих BCS, принимавших участие в выполнении заказа. После того, как была воссоздана и изучена полная картина внутреннего процесса, были проведены подробные интервью с заказчиками, в ходе которых команда выявила участки процесса, где, по мнению заказчиков, существовали возможности для совершенствования, и определила ожидания заказчиков. Потребовалось около трех месяцев, чтобы составить подробные карты процессов с разбивкой по функциям, которые обеспечивали процесс выполнения заказа в каждом из 24 случаев.

Диагностика отчасти осложнялась вопросами подчиненности отдельных подразделений. В частности, организации, занимавшиеся производством и продажами, подчиняясь непосредственно AT&T, автоматически выпадали из подотчетности BGS. В результате работы были получены исходные данные для сравнительного анализа, которые в дальнейшем предполагалось использовать для оценки успешности изменений. В число этих показателей вошли удовлетворенность покупателей и персонала, временные циклы, рентабельность и производительность процессов.

Анализ времени и действий охватывал команды, объединяющие непосредственных участников того или иного процесса, и заключался в подробном изучении распределения их времени по отдельным операциям в соответствующих рабочих центрах. Такой анализ по видам деятельности фактически означал сидение рядом с приемщиками заказов, совместные разъезды с инженерами-монтажниками, наблюдение за их производственным процессом, и т.д. Всего для подтверждения достоверности результатов на наблюдения было потрачено человеко-дней.

В результате деятельности команды на этом этапе в текущих процессах были выявлены три основные проблемы:

1) Переделка. Выполнение каждого заказа сопровождалось большим объемом переделок, в результате чего весь процесс становился неэффективным. Потребность в переделках возникала по нескольким причинам. Поскольку в процессе было занято множество людей и отделов, никто не принимал на себя ответственность за весь процесс, и в целом он оставался бесхозным. Эта ситуация не устраивала заказчиков, которые в результате не имели определенного контактного лица, полностью осведомленного о ходе выполнения заказа. Действия на ранних этапах процесса часто оборачивались дополнительной работой на поздних этапах. Кроме того, отсутствовал четкий контроль, сам производственный процесс занимал слишком много времени, а внутренняя система распределения работала неэффективно. При этом разработка спецификации на продукт полностью завершалась к моменту заключения сделки между заказчиком и директором по работе с клиентами, однако между поступлением спецификации и производством продукта проходило несколько месяцев вплоть до года. За это время потребности заказчика нередко успевали претерпеть радикальные изменения, что приводило к большому количеству переделок, а установленный продукт в большинстве случаев уже не отвечал потребностям клиента, повышал общий уровень покупательской неудовлетворенности.

2) Низкий уровень рентабельности. Все участники процесса оценили заказы как прибыльные, однако на самом деле такими были менее десяти из 24 заказов. Рентабельность процесса не отражалась на служащих нижнего уровня организации. Система отчетности по прибыли существовала только на президентском уровне. В самих системах, поставляемых заказчикам, также не предполагался учет рентабельности. Ситуацию усугубляли и сотрудники службы продаж, где система компенсаций и вознаграждений мотивировала служащих на максимальное удовлетворение потребностей клиента независимо от сопряженных с этим издержек.

3) Высокие накладные расходы. Ситуация осложнялась высоким уровнем косвенных расходов. Команда обнаружила, что штаб-квартира организации и центральные вспомогательные службы были задействованы в продаже и монтаже систем, так что даже если прямые расходы на реализацию и административно-хозяйственное обеспечение контролировались, уровень прибыльности снижался за счет накладных расходов.

Команда выработала ряд рекомендаций общего характера. В их число вошли прямая доставка заказов, выравнивание стоимости контракта и стоимости, указанной в счете, установление четкого межфункционального процесса управления проектами и сосредоточение на прибыльной деятельности, что подразумевало значительное расширение доступа к финансовой информации. Производственному подразделению было рекомендовано перейти на систему «Точно ко времени» (JustinTime); доставку рекомендовалось отдать на субподряд. В дополнение к рекомендациям аналитической команды процессов, решено было создать в компании специализированную команду по продаже офисных АТС.

В период с ноября 1989 г. по февраль 1990 г. команда провела ряд выступлений перед различными группами руководителей организации, на которых познакомила их с результатами анализа и предварительными выводами. В начале 1990 года было принято решение утвердить предложенные рекомендации, разработать детальный проект и провести пробный запуск нового процесса на отдельно взятом экспериментальном участие.

Разработка процесса реинжиниринга (март - сентябрь 1990 г.)

В составе основной команды были произведены замены, чтобы прежние члены могли вернуться к своим постоянным обязанностям в компании, а команда получила людей, способных по-новому взглянуть на ситуацию. В результате произведенных замен команду возглавил Гленн Хэзард, а сам состав команды был обновлен на 50%.

Межфункциональность команды соблюдалась по-прежнему, причем в нее вошли представители отделов информационных систем и обучения. Новый состав представлял больше уровней организации: в команде оказались не только менеджеры, но и непосредственные исполнители. По-прежнему в команде работали консультанты.

Штаб-квартира команды изменила свое местоположение, переехав в Сан-Франциско, где, согласно принятому решению, предстояло провести первый пилотный запуск обновленного процесса. Работа по реорганизации процесса велась в тесном сотрудничестве с местными специалистами.

Внутри основной команды было принято решение о разделении ответственности по различным участкам процесса, и в течение нескольких месяцев шла интенсивная работа, результатом которой должен был стать более оперативный, с низким уровнем затрат высококачественный бизнес-процесс.

Команда реинжиниринга понимала, что одна из важнейших задач заключается в сокращении времени, между подписанием контракта и монтажом готового продукта. Производственные процессы должны были быть перепроектированы таким образом, чтобы включить в себя все необходимо для осуществления подхода «Точно ко времени». Доставка была передана внешнему подрядчику. Была введена новая должность — менеджер проекта для подготовки сметы по каждому заказу и управлению заказом от поступления до окончательного выполнения. Количество разрывов в течение процесса сократилось с 12 до 3. Реорганизация коснулась и области работы с заказчиками, где была введена специальная подготовка по оказанию помощи заказчику в полной и всесторонней оценке его потребностей на ранних этапах процесса. Кроме того, был упрощен процесс монтажа оборудования: если раньше заказчик получал телефонные системы, которые требовалось устанавливать в индивидуальном порядке для каждого сотрудника, то в новом процессе использовалось программное обеспечение, позволяющее выбирать настройки. Теперь каждый сотрудник организации-заказчика мог самостоятельно настраивать аппарат в соответствии со своими потребностями. Ожидалось, что благодаря такому комплексу изменений средняя продолжительность цикла сократится с трех месяцев до трех недель.

Апробация новой структуры процесса (1990 - 1991 гг.)

К августу 1990 г. работы по перепроектированию процесса были полностью завершены. Пилотный запуск состоялся в сентябре 1990 г. и по его результатам предполагалось оценить успешность проекта, а также провести окончательную доводку и настройку, выявить и устранить возможные дефекты. Служащим отделения, ранее изолированным на своих участках процесса, теперь предстояло работать сообща. Изменились и обязанности, а также требования к навыкам работы сотрудников. В связи с этим была проведена большая работа по разработке программ обучения и подготовке вспомогательных материалов, которые должны были обеспечить лучшее понимание людьми своих новых обязанностей и способствовать их более эффективному выполнению. В число запланированных мероприятий вошли профессиональное обучение управлению

проектами, а также техническая подготовка руководителей по работе с заказами, целью которой было знание продаваемых систем.

Информационных системы были расширены и перепроектированы, что позволило упростить конфигурацию и ввод заказов, наладить прогнозирование, и контроль прибыльности и поддерживать новые методы управления проектами.

По завершении этих работ команда сосредоточилась на настройке и подготовке процесса к полномасштабному внедрению. С командой встретился один из старших менеджеров отдела контроля качества при штаб-квартире корпорации, который высказал замечание, что из-за чрезмерной концентрации на проблемах перепланировки, весь процесс оказался собран недостаточно последовательно. Используя методы повышения качества, предоставленные отделом корпорации по контролю качества, команда сумела более плотно совместить новые процессы. Новые подкоманды, организованные вокруг подпроцессов, разработали программы обучения работе с процессом на всем его протяжении и встроили в его окончательную структуру этапы для непрерывного совершенствования.

Подготовка и запуск процесса (апрель 1991 - апрель 1992 гг.)

Наряду с настройкой обновленного процесса в конце 1990-начале 1991 гг. команда планировала внедрить в эксплуатацию новый процесс продажи и монтажа офисных АТС. Предполагалось, что запуск процесса будет последовательно произведен в каждом из 7 регионов по два региона сразу. На предварительную подготовку каждого запуска отводилось 5 месяцев. Всего планировалось охватить 20 офисов по 100 служащих в каждом. Всякий раз поддержку запуска должны были осуществлять две команды: команда специалистов по информационным технологиям и команда процессов, по 3-4 человека в каждой. На базе команды перепланировки были сформированы три такие команды процессов. Основная команда осуществляла общую координацию подготовки.

В апреле 1991 г. в двух офисах, подотчетных сан-франциссскому отделению: в Сан-Хосе и в Сакраменто - прошел испытание план развертывания нового процесса. Для его внедрения использовались различные методы. Так, одним из средств коммуникации стал видеоролик, в котором вице-президент по продажам и сервисному обслуживанию Пэт Руссо подробно рассказывала о каждом новом процессе. Кроме рассказа Пэт Руссо, в видеоролик вошли свидетельства сотрудников, работающих на новом процессе в рамках пилотных проектов, рассказывавших о преимуществах изменений. Информированность поддерживалась на высоком уровне посредством системы встреч сотрудников с менеджерами, а также благодаря регулярному выпуску внутриорганизационного журнала. Гленн Хэзард хорошо понимал, что именно коммуникация является ключом к успеху, а потому проследил за выделением специальных сотрудников, отвечающих за информационное обеспечение внедрения нового бизнес-процесса.

В каждом регионе была создана своя небольшая команда для управления переходным состоянием во главе с региональным менеджером. Внедрение нового процесса вызвало определенное сопротивление, однако успех пилотных запусков и поддержка сверху помогли преодолеть все препятствия. Важную роль в поддержании новых процессов сыграли информационные системы. Благодаря системам UNIX, облегчающим доступ к информации на местах, большие ЭВМ стали более открытыми и простыми в работе. После своего внедрения системы подверглись дальнейшему усовершенствованию, результатом которого стало использование сетей клиент-сервер и обеспечение ноутбуками всех служащих, работающих непосредственно с заказчиками.

Пилотный процесс начал приносить свои первые плоды. Средний цикл был сокращен с трех месяцев до трех недель. Расходы по процессу сократились на 30%. Заказчики очень одобрительно отзывались о новом подходе к управлению проектами, а служащие выражали удовлетворенность своими новыми задачами.

В 1991 г. президент BCS Джек Бактер был переведен в другое подразделение AT&T, а на его место пришел Джерр Стад. Потеря главного куратора и идеолога могла обернуться для Гленна Хэзарда и его команды полной катастрофой, но, как оказалось, на Джерра Стэда все увиденное произвело огромное впечатление, и он выразил свою полную поддержку и готовность способствовать дальнейшему развитию проекта. В это время в корпорации AT&T обсуждались планы слияния BCS и GBS. Было очевидно, что если слияние произойдет и возникнет новое подразделение, а реинжиниринг бизнес-процесса в BCS докажет свою эффективность, то естественным развитием событий будет реинжиниринг новой компании GBCS. Несколько новых идей для программы реинжиниринга внес и Джерр Стад, который успел понять, что нужен реинжиниринг не только процессов компании: нужно обновление отношений и образа мышления.

Связующее звено (1991-1992 гг.)

В то время как Гленн Хэзард и его команда реинжиниринга процесса продолжали разворачивать новый процесс продажи и монтажа офисных АТС Джерр Стад с командой высшего руководства приступил к формированию видения, миссии, ценностей и целей для GBCS. Работа велась в рамках серии консультаций и встреч. В заявлении о видении было сформулировано следующее назначение организации: «Быть лучшим из лучших ваших партнеров - стремящимся к качеству и преданным вашему успеху». Заявление о миссии звучало следующим образом: «Быть мировым лидером в индустрии связи для бизнеса, предоставляя товары, услуги и решения высочайшего качества».

В заявлении о ценностях были представлены семь основных принципов организации, каждый в сопровождении развернутого поясняющего заявления:

• Уважение к личности: «Мы относимся друг к другу с уважением и достоинством и прислушиваемся к мнению друг друга независимо от уровня и должности».

• Преданность интересам покупателя: «Мы искренне заботимся о каждом покупателе, мы знаем и предвосхищаем нужды наших покупателей и с каждым днем служим им лучше и лучше».

• Высочайшие образцы честности: «Мы честны и порядочны, мы выполняем свои обещания и признаем свои ошибки. Наше поведение - гарант незапятнанного имени AT&T, которая достойна вашего доверия».

• Новаторство: «Мы верим, что новаторство-тот самый двигатель, который поддерживает нашу жизнеспособность, творческое мышление и смелость в преследовании новых возможностей - часть нашей культуры».

• Командная работа: «Мы поощряем и вознаграждаем достижения команд и отдельных лиц... Мы свободно сотрудничаем с нашими коллегами, не разделенные организационными границами».

• Ответственность: «Каждый на нас несет ответственность за успех • GBCS».

• Совершенство: «Мы не отступим, пока не станем лучшими во всем, что мы делаем».

Джерр Стэд понимал, что одного реинжиниринга процессов и серии заявлений о видении, миссии, ценностях и целях недостаточно. Организации требовался ряд процессов по изменению организационной культуры, которые бы дополнили бизнес-реинжиниринг и обеспечили воплощение видения и миссии в жизнь. В конце 1991 г. он пригласил Фреда Лэйна возглавить отдел по работе с персоналом и поручил ему создать такую внутреннюю среду в организации, которая «поддерживала бы наших людей как единственное неизменное конкурентное преимущество».

Программа изменения организационной культуры (1992-1993 гг.)

Фред Лэйн и его команде приступили к работе и в 1992-1993 гг. в тесном сотрудничестве с руководителями функциональных подразделений и произвели целую серию изменений, которые в сумме дали эффективное культурное изменение GBCS. Команда высшего руководства GBCS подучила новое название - Совет качества. Этой команде отводилась активная роль в происходящих изменениях. Целью этих изменений было установление связи между стратегией и процессами с одной стороны и каждым отдельным сотрудником организации с другой. В число изменений вошли:

• устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочий персоналу низших уровней;

• создание Товарищества «Отличников труда»;

• введение новых схем начисления компенсаций;

• введение схем признания заслуг перед GBCS;

• запуск новых коммуникационных программ;

• реорганизация кадровой службы в команды процессов.

Устранение промежуточных уровней иерархии и делегирование полномочии

Из существовавших ранее в BCS 14 иерархических уровней и такого же числа уровней в GBS осталось всего пять. Руководителей учили быть «инструкторами» и поощряли соответствующее поведение, а служащим прививали новые отношения, необходимые для того, чтобы стать «членами Товарищества».

Товарищество «Отличников труда»

Это целая серия методов и процессов, которая позволила изменить традиционные системы оценки и вместо присвоения разрядов и начисления баллов ввести практику содействия людям в реализации их потенциала. Была развернута крупномасштабная система обучения и подготовки, которая помогала сотрудникам приобрести новые знания и умения и изменить традиционные отношения.

Новые схемы начисления компенсаций

Сюда вошли две схемы премирования: Прогрессивный план участия в прибыли и Специальный долгосрочный план. В рамках Прогрессивного плана для всех сотрудников предусматривалась возможность участвовать в распределении прибыли пропорционально своему вкладу в достижение покупательской удовлетворенности и целевых финансовых показателей. Долгосрочный план - это подобие Прогрессивного плана для высшего управленческого звена, в его критерии расчета суммы премий также входит удовлетворенность сотрудников. Долгосрочный план включает в себя разветвленную систему рычагов с формулой начислений надбавок «за выслугу лет», что в совокупности призвано не допустить принесения в жертву долгосрочного совершенствования ради краткосрочной выгоды.

Схемы признания заслуг перед GBCS

В организации были введены разнообразные схемы признания заслуг для поощрения членов Товарищества и инструкторов за выдающиеся достижения, включая:

- Клуб победителей - для всех сотрудников отделов продаж и сервисного обслуживания, имеющих высокие трудовые показатели.

- Лучший партнер -звание, присуждаемое за регулярное достижение высоких показателей качества; кандидаты выдвигаются членами Товарищества, победителя выбирает команда из 6 членов.

- Советник президента - звание, присуждаемое членам Товарищества за выдающийся вклад в работу организации; кандидаты выдвигаются инструкторами, победителя называет Совет качества.

- Гроза бюрократии - присуждается членам Товарищества за рациональные предложения по сокращению бюрократического аппарата.

- Награда за содействие - присуждается членам Товарищества за выдающийся вклад в дела корпоративной общественности.

Новая программа коммуникации

Еще до начала изменений компания выпускала свою газету. Программа изменения организационной культуры принесла с собой целый ряд новых средств коммуникации. Это само по себе способствовало изменению культуры, проводя новое видение, миссии, ценности и цели.

Программа коммуникации включала следующие элементы:

- Вопросы к президенту - члены Товарищества могут письменно или по телефону обратиться к президенту со своими вопросами и получить ответ в течение 48 часов.

- Справочная линия - члены Товарищества могут позвонить по телефонному номеру 800 с вопросами или требованиями информации и получить ответ от квалифицированного специалиста в соответствующей области.

- Беседы – президент GBCS проводит регулярные неформальные встречи с группами членов Товарищества.

- Широкое вещание для всей организации - ежеквартальные передачи интерактивного видеовещания как в прямом эфире (с возможностью позвонить и задать вопрос его авторам), так и в видеозаписи.

Реорганизация кадровой службы в команды

Сотрудники кадрового отдела и были той командой, которая осуществляла управление программой изменения организационной культуры. Тем не менее, в ходе работы они увидели, что и сами должны будут измениться для того, что бы отвечать новым требованиям. С этой целью они создали шесть команд, определив свое основное предназначение как содействие всем членам GBCS.

Мониторинг и достигнутые результаты

Проектные команды регулярно информировали команду высшего руководства о происходящем. Таким образом, проводилась оценка развития программы. При этом результаты определялись по трем основным критериям:

• Удовлетворенность членов Товарищества - измеряется в ходе регулярного опроса мнения, проводимого раз в полгода и охватывающего всех членов организации.

• Удовлетворенность покупателей – измеряется главным образом по намерению совершить повторную покупку, которое оценивается в ходе индивидуальных интервью со всеми покупателями, проводимых вскоре после выполнения заказа.

• Финансовые критерии - показатели финансового и балансового отчетов.

Реинжиниринг бизнес-процессов в GBCS был достаточно сложным и обширным: у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности. При этом были достигнуты следующие улучшения:

- В группе членов Товарищества показатель максимальной удовлетворенности вырос с 38% в 1989 г. до 63% в 1993 г.

- Покупательская удовлетворенность в 1993 г. поднялась до 80% по сравнению с 53% в 1989 г.

- Удовлетворенность менеджеров проектов выросла с 41% в 1998 г. до 90% в 1993 г.

- Улучшились показатели дебиторской задолженности (счета к получению): в 1993 г уровень погашенной задолженности вырос до 71% в течение 30 дней по сравнению с 69% в течение 60-90 дней в 1989 г,

- Объем корректировок (списание безнадежных долгов и т.п.) сократился с 4% от суммы дохода в 1989 г. до 0,6% в 1993 г.

- На фоне сокращения расходов выросли доходы: во втором квартале 1992 г. в GBGS были зарегистрированы первые прибыли, ознаменовавшие выход из кризиса; следующий 1993 г. стал первым годом, законченным с прибылью.

Таким образом, команда реинжиниринга процессов и команда изменения организационной культуры совместными усилиями успешно провели программу бизнес-реинжиниринга, которая вывела GBCS из кризисной ситуации.

Вопросы

1. Проанализируйте причины, по которым компания терпела убытки.

2. Каким образом была организована диагностика бизнес-процессов компании?

3. Какие изменения было предложено внедрить в бизнес-процессы? Оцените перспективы дальнейшего совершенствования бизнес-процессов компании.

4. Какие изменения произошли в организационной культуре компании? Почему они потребовались?