

# «Алгоритмы бизнеса»

Управление производством, качеством,  
производительностью, оптимизация и  
автоматизация бизнес-процессов  
и другие вопросы

**ЖУРНАЛ**  
№ 1 2019 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

- *Для чего нужны «бизнес-процессы»?*
- *Единое общее определение BPM.*
- *Модель Кано - инструмент развития бизнеса.*
- *Как повысить производительность предприятия без вложений в оборудование.*
- *Спасение в качестве.*
- *Новости и мероприятия.*



## Для чего нужны «бизнес-процессы»? Мазеин С.А.

**Учитель философии.** Да, сударь. Все, что не проза, то стихи, а все, что не стихи, то проза.

**Журден:** Скажите на милость! Сорок с лишком лет говорю прозой - и невдомек!

**Мольер Жан-Батист, «Мещанин во дворянстве»**

Каждый человек в жизни, на работе совершает некоторые наборы действий для достижения своих целей (получение чего-то полезного). Одни наборы действий совершает однократно, а некоторые повторяет многократно. Многократно повторяемый набор операций, действий одним или несколькими акторами (людьми, сотрудниками) по изменению (преобразованию) материальных предметов, информации - входа с помощью других предметов (инструментов, оборудования, информации) для получения желательного результата (для потребителя) называется бизнес-процессом выхода.

Так что мы все участвуем в разнообразных бизнес-процессах.

Любой бизнес - это сеть таких бизнес-процессов, независимо от того описаны они или нет.

Когда говорят об описании бизнес-процессов, в первую очередь, говорят о некоторой модели реального бизнес-процесса. Почему модели? Потому что Бизнес-процессы выполняются в разных условиях (среду нельзя назвать 100% стабильной), разными людьми, и входящая информация, «сырье» - вход не тот же самый, что и в прошлый раз ни по количеству, ни по качеству. Поэтому каждый раз процесс (экземпляр) протекает несколько иначе, чем было задумано.

Итак, описание бизнес-процесса - это создание модели действительности, либо текстовым образом (инструкция, регламент, стандарт), либо графической схемой, например, рис.1 (способов создания схем довольно много и они называются нотациями или языками).

Зачем создавать модели, коль скоро мы и так делаем то, что положено и получаем ожидаемый результат?

Об этом мы и поговорим.

Как уже сказал, каждый раз не тот же, что прошлый. В результате мы получаем некоторый разброс результата как по количеству, так и по характеристикам, не совсем то, что планировали, а иногда совсем не то, что ждали.

Обычно мы пытаемся разобраться: кто виноват и что делать, в чем причина, что-то меняем, объясняем или

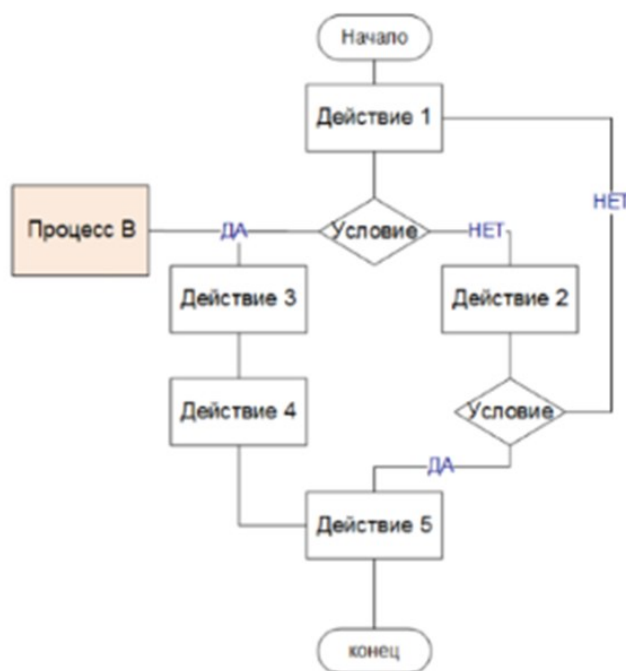


Рис.1

## Для чего нужны «бизнес-процессы»? Мазеин С.А.

Но потери уже произошли (время, материалы и т.п. - издержки выросли, производительность упала) рис.2.

### Первое применение моделирования бизнес-процессов

Создав модель, мы можем протестировать, проверить ее на устойчивость к отклонениям, используя тот или иной метод («Что если?», HAZOP и др.) и заранее, до того как наступит нежелательное событие, улучшить наш бизнес-процесс, избежав потерь и снижения производительности.



Рис.2

Как написать «правильную» инструкцию для работника? Как обеспечить согласованность действий многих работников?

### Второе применение моделирования бизнес-процессов

На основе нашей модели бизнес-процесса, тех действий в которых участвует данный сотрудник мы можем не только перечислить действия работника, но и описать когда и как он должен их совершать, а также, как должен выглядеть результат.

Модель бизнес-процесса требует описания «входов-выходов», инструментов, трудоемкости, условий, частоты и т.п.

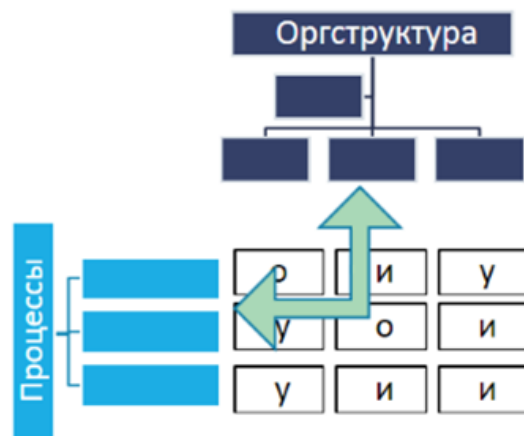
Эта модель позволяет понять сколько людей потребуется для успешной работы при увеличении/снижении объемов работ.

### Это третье применение моделирования бизнес-процессов

Как между сотрудниками распределить обязанности, чтобы гарантированно области ответственности не пересекались (не дублировались) или чтобы какая-то работа, действие не осталось без исполнителя?

### Четвертое применение моделирования бизнес-процессов

Коррекция/создание структуры, штатного расписания предприятия.



## Для чего нужны «бизнес-процессы»? Мазеин С.А.

Разработали новую стратегию? Изменились условия (внутренние, внешние)? Как это повлияет на работу организации? Что и как надо изменить, чтобы достойно встретить вызовы?

### Пятое применение моделирования бизнес-процессов

Изменение в стратегии (продуктах/услугах, клиентах), в обстоятельствах неизбежно влияет на бизнес, на его отдельные бизнес-процессы. Моделирование бизнес-процессов позволит понять, что требуется изменить перестроить в них, чтобы добиваться нужного результата.

## Цель – стратегия – бизнес-процессы, организационная структура



Как описывать бизнес-процессы, разрабатывать регламенты/инструкции, изменять в соответствии с ними структуру предприятия, адаптировать к целям, стратегиям, управлять бизнес-процессами можно узнать из других публикаций или на наших общих и/или корпоративных семинарах: [«Процессный подход: Бизнес-процессы, регламентация, целостность системы БП, управление, организационная структура»](#).

### ДВА СПОСОБА НАЧАТЬ ПОЛУЧАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ С НАМИ

**Первый способ:** провести корпоративный консультационный семинар/обучение по целевой тематике, в рамках которого будут найдены подходы к решению поставленной Заказчиком задачи и обучены соответствующим методом сотрудники Заказчика.

**Второй способ:** Связаться с нами, провести встречу по выбранной проблематике, провести экспресс аудит бизнеса, для выявления областей возможного улучшения, получения рекомендаций. Первые 8 часов -бесплатно.

## Единое общее определение BPM

Оригинал: *One Common Definition for BPM*

Автор: Кит Свенсон (Keith Swenson)

BPM многолик. Отсутствие общепринятого определения — это то, от чего наша отрасль страдает сильнее всего. Сотни статей приводят десятки разных определений BPM. Без единого общего понимания мы не можем с полным основанием утверждать чем BPM является и чем нет, как им можно пользоваться, а как нет. Эта публикация — результат сотен часов сортировки, отбора, обсуждения, анализа и обработки.

### Общепринятое определение

Следующее определение появилось в результате длительных обсуждений в группе BPM Guru LinkedIn, на форумах BPM.com и ABPMP и на других площадках:

**Управление бизнес-процессами (BPM, Business Process Management)** — это дисциплина, включающая произвольное сочетание моделирования, автоматизации, исполнения, контроля, измерения и оптимизации потоков бизнес-задач, направленных на достижение целей организации и охватывающих системы, сотрудников, клиентов и партнеров внутри организации и за ее пределами.

Оно достаточно короткое, чтобы пользоваться им часто, в нем нет «воды». Пришлось пойти на компромисс: возможно, определение более длинное добавило бы ясности, но оно получилось бы громоздким. Поясним, что мы имеем в виду:

- BPM — это дисциплина, это практика, это что-то, что вы делаете.
- Бизнес означает состояние занятости и подразумевает коммерчески оправданную и прибыльную работу. Бизнес существует, чтобы приносить пользу клиентам в обмен на нечто другое, представляющее ценность.
- Процесс — это поток бизнес-задач, приводящих к некоторой бизнес-транзакции. Поток здесь трактуется вольно: последовательность может быть определена строго, но может и не быть.
- Тот, кто практикует управление бизнес-процессами, обязан рассматривать процесс в контексте взаимосвязанных бизнес-задач, которые объединяются в единое целое для достижения бизнес-цели. В этом ключевое отличие от функционального взгляда на бизнес, в котором каждая бизнес-функция может быть оптимизирована независимо от остальных. Хорошо известно, что в сложных системах, каковыми является бизнес, локальная оптимизация части системы редко приводит к хорошим итоговым результатам. Занимаясь определенным процессом, специалист BPM обязан рассматривать метрики системы в целом.
- Под моделированием понимается идентификация, описание и отображение процесса, облегчающие его обсуждение. Единого стандарта моделирования не существует, но модель должна охватывать процесс целиком.
- Под автоматизацией понимается подготовительная работа, призванная облегчить выполнение экземпляров процесса. Часто при этом имеется в виду разработка программного обеспечения, но это также может быть использование машин или просто установка табличек с инструкциями для

## Единое общее определение BPM

- Исполнение означает, что экземпляр процесса выполняется, в том числе посредством автоматизации. Экземпляр процесса выполняется сам по себе — следуя модели, созданной специалистом по BPM, но независимо от него.
- Контроль — это тот или иной способ гарантировать, что процесс идет по предписанному пути. Контроль может быть строгим и предписывающим или слабым в форме рекомендаций, обучения, документации.
- Измерение означает, что предпринимаются усилия для количественной оценки того, насколько хорош процесс с точки зрения потребностей клиентов.
- Оптимизация означает, что BPM — это постоянная, развивающаяся во времени деятельность, нацеленная на неуклонное совершенствование процесса. Совершенствование относится к целям организации, т.е., в конечном счете, к потребностям клиентов.
- Организация объединяет людей, совместно работающих на достижение общих целей. Она не обязательно должна быть большой и не обязательно должна быть коммерческой.
- Цели организации упомянуты, чтобы подчеркнуть, что BPM должен практиковаться в интересах организации в целом, а не какой-то малой ее части. Здесь можно усмотреть некоторую избыточность, ведь любое совершенствование процесса должно быть привязано к целям организации — в противном случае, это не будет совершенствование.
- Внутри организации и за ее пределами отражает тот факт, что организация является частью большей системы. Клиент является частью бизнес-процесса, и сквозное рассмотрение взаимодействия в рамках процесса должно включать клиентов, равно как и сотрудников.

### Цель

Целью данной инициативы было найти определение, близкое к восприятию концепции BPM большинством людей (экспертов и не только).

Мы не стремились выяснить, какое определение BPM нравится большинству. Разные люди ассоциируют с этим термином разные концепции. Мы не выясняли насколько хороши эти трактовки — мы стремились найти общую, чтобы достичь согласия по термину BPM. Мы не стремились предложить лучшее определение — мы хотели найти определение, которое совпадало бы с тем, что люди имеют в виду, произнося «BPM».

Если мы захотим сказать что-то другое, нам придется изобрести другой термин.

### Комментарии и пояснения

Некоторые слова в данном определении необходимо разъяснить. Что можно прибавить к сказанному, чтобы сделать определение более понятным:

*BPM — это деятельность, практика*

Ключевая идея нашего определения: BPM — это что-то, что вы делаете, а не то, что можно купить. В этом сходятся множество определений, и больше 90% участников поддержали такой взгляд.

## Единое общее определение BPM

Подразумевается, что бизнес — это система процессов, а BPM — это меры по совершенствованию этих процессов. Это важный нюанс: квалификация и повышение квалификации — не одно и то же. Бывает, что они идут рука об руку, и это может вызвать путаницу — например, соревнования по теннису одновременно являются деятельностью по повышению класса игры. Но обычно разница ясна: водить автомобиль — это не то же самое, что посещать курсы по вождению.

Суть в том, что BPM — это не про автоматизацию процессов, а про их совершенствование, в духе лозунга реинжиниринга «хватит мостить коровьи тропы», который означает, что просто автоматизировать сложившиеся процессы недостаточно. Кто-то может сказать, что автоматизация сама по себе является совершенствованием по сравнению с ручным процессом. BPM — это деятельность по выявлению и проектированию автоматизированного процесса, завершающаяся внедрением приложения в организации. Выполнение процесса не является частью BPM. Но при этом мониторинг процесса с целью поиска потенциальных областей совершенствования является важной частью BPM.

*BPM — это область деятельности тех, кто в первую очередь озабочен совершенствованием процессов.*

В бизнес-процесс может быть вовлечено множество людей, но сколько из них озабочено его совершенствованием? Некоторые считают, что совершенствование — забота каждого. То есть, секретарь на ресепшне должен думать о том, как бы усовершенствовать операции. Это трактовка слишком широкая и потому не слишком полезная. Когда повар солит блюдо, чтобы сделать его вкуснее, он тем самым стимулирует сотрудников обедать внутри офисного здания и экономить время, которое тратится на походы в ресторан, а также способствует коммуникациям между сотрудниками, что также приводит к повышению эффективности. Но с любой точки зрения он НЕ занимается управлением бизнес-процессами. Каждый стремится делать свою работу как можно лучше, и каждая хорошо сделанная работа помогает бизнесу, но все это не BPM. Мы определяем BPM более узко — как деятельность людей, сконцентрированных на бизнес-процессах в первую очередь и целенаправленно старающихся их усовершенствовать. Понятно, что эти люди должны по возможности собрать мнения всех остальных, но эти остальные не занимаются BPM.

*Участвовать в процессе не означает заниматься BPM*

Менеджер, одобряющий заявку на закупку, не практикует BPM, несмотря на то, что одобрение является шагом процесса. Сотрудник банка, отклоняющий заявку на кредит, не практикует BPM, хотя это действие является шагом процесса. Оба выполняют работу, являющуюся частью процесса, но они не занимаются управлением бизнес-процессом.

*Создание (кодирование) компьютерного процессного приложения — это не BPM.*

Когда разработчик приложения проектирует форму ввода данных для шага процесса, он не занимается BPM. Как только процесс «как будет» адекватно сформулирован, начинается разработка реализующего его приложения, которая уже не связана с совершенствованием процесса. Тут надо сделать небольшую оговорку: процессные приложения часто разрабатывают итерационно — продемонстрировали приложение пользователю, получили замечания, доработали, повторили — и также итерациями может совершенствоваться процесс.

## Единое общее определение BPM

*Такие итерационные улучшения процесса должны рассматриваться как часть BPM, но все же разработка приложения — это не BPM. Критерий простой: если вы активно и в первую очередь занимаетесь совершенствованием процесса, то вы занимаетесь BPM, в противном случае, это разработка.*

*Предложения по усовершенствованию процессов — это не BPM.*

Необходимо проводить различие между множеством людей, вносящих предложения, и теми, кто реально занимается BPM. Можно ожидать, что когда процессный аналитик занимается BPM, он соберет массу информации о том, как работа делается, как не делается и как должна была бы делаться. Те, кто делятся этой информацией, помогают BPM, однако сами им не занимаются.

*Улучшение отдельного шага процесса — это не BPM.*

Существует ложное представление, что любое действие по усовершенствованию процесса, каким бы мелким оно не было, есть BPM. У того, кто занимается BPM, должна быть картина процесса в целом — сквозной взгляд на процесс от самого начала и до самого конца. Оптимизация единичного шага, без понимания процесса целиком, это как раз то, от чего предостерегали Хаммер и Чампи: правильная оптимизация может быть выполнена только в контексте бизнес-процесса, рассматриваемого целиком. Рабочий, ровняющий гравий на дороге, улучшает процесс, включающий езду по этой дороге, но это не BPM, потому что он не представляет весь процесс целиком. Инженер, решающий задачу удвоения полосы пропускания оптического кабеля, улучшает все процессы, которым требуется передача данных, но это тоже не есть BPM. Офисный служащий, обнаруживший, что OpenOffice 4 быстрее других текстовых процессоров, усовершенствует все процессы, включающие подготовку текстовых документов, но это тоже не BPM. Говорить о BPM можно только применительно к деятельности людей, рассматривающих процесс «от» и «до» и эффект воздействия на такой сквозной процесс.

## Ложные интерпретации BPM

***Здесь мы собрали множество разнообразных примеров неверного употребления термина BPM:***

***BPM — это не программный продукт.*** Существует категория программного обеспечения BPMS — BPM Suite или BPM System. Gartner ввел новую категорию iBPMS — Intelligent BPMS. Что в него входит — сильно зависит от производителя. Аналитики пытались сформировать перечень обязательных функций и возможностей, но он каждый год будет меняться. Например, в 2007 г. аналитики настаивали, что BPMS должны поддерживать BPEL, а сегодня это требование полностью забыто. Большинство программных продуктов, поддерживающих BPM, предоставляют возможности, выходящую за рамки требований собственно BPM — например, в части разработки и интеграции приложений. Когда все они объединены в одном продукте, это очень удобно, но есть производители, которые объединяют несколько продуктов в один комплект, достигая в итоге той же цели. По аналогии, вождение — это деятельность, но автомобиль предоставляет много возможностей помимо необходимых для вождения.

***BPM — это не рыночный сегмент.*** Еще раз: может быть сегмент рынка программного обеспечения, поддерживающего BPM, или программных продуктов BPMS, но BPM как таковой — это практика.



## Единое общее определение BPM

Производители могут называть себя «вендорами BPMS» — это означает, что у них есть программные продукты, в числе прочих поддерживающие деятельность в рамках BPM.

**Программное приложение не управляет бизнес-процессами.** Результатом BPM может являться компьютерное приложение, которое либо выполняет бизнес-процесс, либо помогает людям выполнять бизнес-процесс. В качестве побочного результата, приложение может измерять показатели, которые помогут дальнейшему совершенствованию процесса. В этом смысле приложение поддерживает BPM — примерно так же, как секретарь на ресепшне, предлагающий идею оптимизации. Этого недостаточно, чтобы сказать, что приложение или секретарь занимаются BPM.

**BPM как услуга — это не хостинг приложений.** Термин «Бизнес-процесс как услуга» (BPaaS — Business Process as a Service) означает приложения, размещенные на вычислительных ресурсах за пределами компании и поддерживающие больше одной функции в рамках процесса. Так же, как и программные приложения выше, они выполняют процесс, но не занимаются BPM.

**Вся целиком организация не занимается BPM.** Когда мы говорим, что организация практикует BPM, то имеем в виду, что в компании есть люди, которые занимаются BPM. Это допустимое упрощение — понятно, что если компания или подразделение заявляют, что занимаются BPM, то большинство из сотрудников в действительности BPM не занимаются.

**Не любые улучшения в бизнесе есть BPM.** Некоторые утверждают, что поскольку любая деятельность является частью какого-то процесса, следовательно, любые меры по совершенствованию любой деятельности есть BPM. Я выступаю против, поскольку такая широкая интерпретация делает BPM бессмысленным — тогда он будет означать все что угодно. Широко распространена точка зрения, что BPM — это практика или методология совершенствования процессов с целью содействия бизнесу, в которой усовершенствование части процесса должно производиться только после рассмотрения сквозного процесса, рассматриваемого от начала и до конца.

**Возможности BPMS не ограничиваются поддержкой BPM.** Как было сказано выше, BPMS поддерживает также деятельность, которая не является частью BPM — например, разработку приложений. BPMS, которая ограничивалась бы только поддержкой BPM, была бы менее полезной. Некоторые ошибочно считают, что раз BPMS поддерживает какую-либо деятельность, то данная деятельность является аспектом BPM. Но из того, что BPM включает в себя описание процесса, не следует, что каждый, кто описывает процесс, занимается BPM. Точно так же, из того, что многие BPMS позволяют разрабатывать экранные формы, не следует, что разработка экранных форм — это BPM. Составляющие BPM достаточно четко определены, и BPMS включает гораздо более широкий набор задач.

Если вы используете BPMS, то это еще не означает, что вы практикуете BPM. BPMS задуман как инструмент поддержки BPM, однако BPMS также может делать многое, не относящееся к BPM.

Печатается с сокращениями, с полной оригинальной версией можно познакомиться, перейдя по [ссылке](#).

## МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

### Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)

Взаимодействие с потенциальным клиентом всегда происходит через предложение, призванное вызвать его интерес к продукту - обращение к потребностям. Если это случилось, потенциальный потребитель становится клиентом.

Но не всегда бывает так, чтобы все характеристики продукта были востребованы клиентом, и не всегда клиент готов за них платить. Однако при создании продукта производитель уже потратил на них ресурсы. Подобную картину схематично и очень грубо можно представить так, как это показано на рисунке 1.



Рис.1

Для того чтобы сделать «правильное» предложение и «правильный» продукт, а заодно понять, кто наш клиент, надо понять, чего он хочет.

Под «правильным продуктом» понимается множество характеристик продукта/услуги, которые полностью удовлетворяют потребности клиента.

В первой половине восьмидесятых годов прошлого века известный японский консультант Нориаки Кано разработал концепцию Создания Привлекательного Качества (Attractive Quality Creation), или, как ее теперь называют модель/метод Кано.

Это метод может быть применим для качественного анализа (простые вопросы - простые ответы). Также его можно использовать для количественных исследований: сегментация клиентов, значимость параметров продукции для выработки стратегии, решение задач удовлетворенности и лояльности клиентов.

### Классификация Кано.

Кано все свойства разделил на пять групп/типов.

**Одномерные характеристики.** Параметры, которые оказывают прямое действие на потребительскую удовлетворенность, называются одномерными. Здесь определяющее значение имеет функциональность. Чем более функционален продукт, тем более удовлетворен заказчик и наоборот.

## МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

### Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)

Это верно для базовых характеристик, таких как простота использования, стоимость, ценность развлечения и безопасность.

**Привлекательные свойства** выражают потребности покупателей, которые не являются ожидаемыми или четко выраженными. Они повышают уровень удовлетворенности, но их отсутствие не влияет на удовлетворение. Конечно, клиент бывает более удовлетворен, если продукт еще более функционален, чем он ожидал, но не становится менее удовлетворенным, когда продукт представлен в базовой комплектации. Это скрытый стимулятор роста воспринимаемой ценности.

**Необходимые или обязательные свойства** созданы, чтобы привлечь интерес покупателей. Если они будут отсутствовать хотя бы у какой-то части товара, это приведет к неудовлетворенности потребителя. В тоже время, так как их присутствие ожидается, наличие этих характеристик не повлияет на увеличение уровня удовлетворенности клиента. Это ключевые характеристики для создания положительного впечатления о продукте.

**Свойства обратного действия или нежелательные** – те, за которые клиент не желает платить. Их присутствие вызывает некоторое недовольство, но если их устранить, это снимет часть неудовлетворенности продуктом. Эти свойства потребителю не нужны и только мешают использованию товара. Покупателям хотелось бы, чтобы многие субъективно сложные товары были более простыми и понятными.

**Характеристики, не имеющие значения или необязательные.** Просто безразличные клиенту свойства продукта. Их наличие не оказывает особого влияния на удовлетворенность клиента. Их отсутствие не меняет отношение к товару. Их устранение может привести к снижению себестоимости продукции без какого-либо влияния на потребителя.

Эти характеристики изменяются со временем. То, что вызывало восторг сегодня, может стать требованием завтра. Поэтому такой анализ надо проводить регулярно.

### Как провести исследование?

Очевидно, что первым шагом должно стать формирование свойств, характеристик продукта.

После того, как сформировался список, можно перейти ко второму шагу, к составлению анкеты. Для этого необходимо провести анализ свойств продукта с точки зрения функциональности (позитивная формулировка) и дисфункциональный анализ (негативная формулировка).

### Вопросы формулируются следующим образом

Позитивный. Если атрибут А (свойство/характеристика) присутствует в продукте, как Вы к этому отнесетесь?

Негативный. Если атрибут А отсутствует в продукте, как Вы к этому отнесетесь?

Необходимо предложить следующие варианты ответов.

1. Мне это нравится
2. Так должно быть
3. Мне все равно
4. Я смогу с этим жить/терпеть
5. Мне это не нравится

## МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)

### Третий шаг - анкетирование

Анкетирование можно проводить как вживую, так и онлайн. Рекомендуемое количество респондентов не менее 50 человек. Если у вас клиентов, к которым вы можете обратиться, меньше этого числа, ничего страшного, некоторую картину получить можно. Объективность данных будет ниже, но хоть какой-то ориентир Вы получите. Кроме того, можно обратиться и не к клиентам, а к потенциальным потребителям.

### Четвертый шаг - обработка данных

По каждой характеристике, атрибуту составляется таблица:

Заполняется таблица данными из анкет и рассчитывается доля респондентов, которые давали соответствующие ответы.

### Пятый шаг. Группировка

Обработка. См. Таблица 2.

Функциональная характеристика	Дисфункциональная характеристика					
		Нравит-ся	Так долж-но быть	Все равно	Можно тер-петь	Не нра-вится
	Нравит-ся					
	Так должно					
	Все рав-но					
	Можно терпеть					
	Не нра-вится					

На основе собранных данных формируется сводная таблица 3.

### Шестой шаг. Анализ данных

Необходимо сформировать таблицу удовлетворенности.

На основе частоты отнесения каждой из характеристик к той или иной категории, рассчитывается потенциал удовлетворенности и неудовлетворенности для каждой из характеристик по формулам:

## МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)

Таблица 2

		Дисфункциональная характеристика				
		нравится	Так должно быть	Все равно	Можно терпеть	Не нравится
Функциональная характеристика	нравится	Сомнительная	Привлекательная	Привлекательная	Привлекательная	Одномерная
	Так должно быть	С обратным действием	Не имеет значения	Не имеет значения	Не имеет значения	Должна быть
	Все равно	С обратным действием	Не имеет значения	Не имеет значения	Не имеет значения	Должна быть
	Можно терпеть	С обратным действием	Не имеет значения	Не имеет значения	Не имеет значения	Должна быть
	Не нравится	С обратным действием	С обратным действием	С обратным действием	С обратным действием	Сомнительная

Таблица 3

№	Привлекательная	Одномерная	Необходимая	Не имеет значения	Обратного действия	Сомнительная
1						
2						
3						
4						
5						

## МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)

- Потенциал для удовлетворенности потребителей = ((сомнительные + одномерные) / (сомнительные + одномерные + необходимые + обратного действия + не имеющее значения)) \* 100
- Потенциал для неудовлетворенности потребителей = ((одномерное + необходимое + обратного действия) / (привлекательные + одномерное + необходимое + обратного действия + не имеющее значения)) \* (-100).

Показатели удовлетворенности и неудовлетворенности необходимо занести в таблицу.

Результаты исследований можно анализировать с разными целями: определение типажей клиентов, получение информации для изменения продукта и, как

№ св-ва	Удовлетворенность	Неудовлетворенность
1		
2		
3		
4		
5		

следствие, изменение технологии производства, маркетинговой стратегии, системы закупок и т.п.

### Рассмотрим первую цель - определение типажей клиентов

Распределение выявленных типажей по группам позволит создать профили реакции для каждого из них. А в дальнейшем рассмотреть различия в реакциях на каждую характеристику продукта между этими типажами.

В качестве индикатора для включения типажа в определенную группу может служить реакция пользователя на характеристику продукта, например, основную.

На основании этой реакции можем выделить группу клиентов и уточнить их характеристики для составления портрета клиента, что позволит пересмотреть маркетинговую стратегию и повысить ее эффективность.

### Рассмотрим вторую цель - изменение продукта

Характеристики, которые не важны и особенно те, которые вызывают у клиента отторжение, являются основанием для пересмотра технологии получения продукта. Т.е. избавляемся от ненужных параметров, упрощаем технологию, снижаем издержки.

**Провести такую работу можно как самостоятельно, так и совместно с нашей компанией.**

## **МОДЕЛЬ КАНО - ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. Мазеин С.А. (Протект Бизнес Ресурс)**

### **Роман Андреященко**

Генеральный директор «УЛК-МАШСЕРВИС», Екатеринбург; кандидат юридических наук

**Журнал «Генеральный директор».**

Санкции освободили нишу, которую занимали западные поставщики, но мы не могли ее занять: требовалось производить качественный продукт в срок. Квалификации руководителей не хватало, чтобы соблюдать график, а мотивации рабочих — чтобы выкладываться на 100 процентов. Нам помог трехэтапный проект организационного развития.

### **1 Переосмыслили бизнес-процессы**

Чтобы проанализировать бизнес-процессы, собрали рабочую группу. Включили в нее восемь человек из руководства и 12 рабочих: четырех мастеров производства и восемь бригадиров производственных бригад. Выбирали тех, кто, по нашему мнению, мог объективно оценить ситуацию и увидеть проблемные места.

Поскольку проект охватывал и завод, и офисные департаменты, рабочую группу поделили на части. Команда из пяти человек (я, эксперт, директор департамента бурового оборудования, главный конструктор, главный технолог) раз в месяц на неделю выезжали на завод для диагностики бизнес-процессов. Таких целевых командировок в течение проекта было шесть.

По каждому процессу выясняли: кто ответственен за результат, сколько времени занимает процесс, сколько может занимать в идеальных условиях, какие департаменты задействованы в его работе и пр. Таким способом рабочая группа описала все процессы «как есть». Начали с ключевого — «Выполнение заказа бурового оборудования».

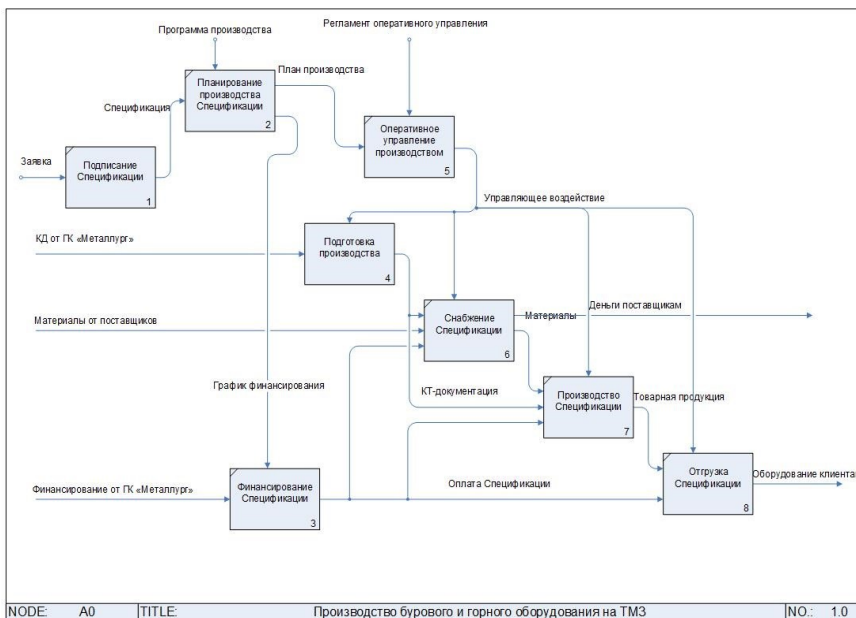
Анализ подтвердил, что причины кризиса предприятия — в неэффективной организации производства. Структура завода громоздкая, межфункциональные барьеры мешали взаимодействию бригад и цехов. Не было руководителей, ответственных за конкретный бизнес-процесс. Многие зависело от их личных качеств.

После анализа на собраниях рабочих групп моделировали улучшенные версии бизнес-процессов. Например, в новой модели одного из бизнес-процессов объединили службу механика и службу энергетика, сформировав комплексные сервисные бригады, внедрив обслуживание в «одно окно». Это снизило прстои оборудования.

На собрания группы приглашали рабочих и бригадиров с обсуждаемого участка. Выбирали неформальных лидеров, обычно это самые активные сотрудники. То, что руководство советуется с ними, вдохновляло сотрудников, и мы получали проводников наших идей в коллективе.

## Как повысить производительность предприятия без вложений в оборудование.

После обсуждений утверждали итоговый вариант процесса, разрабатывали регламенты. В регламентах описали ответственных за процесс, порядок и сроки взаимодействия подразделений, документооборот. После этого тестировали процессы на практике и вносили коррективы.



### Пример описания бизнес-процесса

Диаграмма бизнес-



процесса «Выполнение заказа бурового оборудования»

Разработка и согласование моделей бизнес-процессов заняли два месяца, разработка регламентов — месяц. Затем еще месяц все тестировали и утверждали. За разработку отвечал внешний эксперт, за внедрение — сотрудники.

Руководители получили простые и понятные инструменты управления: регламенты бизнес-процессов и должностные инструкции.

## 2 Разработали новую систему мотивации

Никакие новые бизнес-модели и регламенты не будут действовать, если не заинтересовать рабочих, не показать им личную выгоду от изменений. Мы показали рабочим, за счет чего они теперь смогут зарабатывать больше, и объяснили, что они смогут сами рассчитать, сколько получают, если выполнят то или иное задание.

До внедрения сдельной оплаты труда руководство поддерживало определенный уровень зарплаты, чтобы удержать рабочих. Система была непрозрачная и не стимулировала рабочих к росту выработки и соблюдению сроков. После перехода на новую систему заработная плата выросла. Теперь она состоит из двух составляющих:

- сдельной оплаты за объем произведенной продукции в нормо-часах;
- премии за выполнение сроков сдачи готовых спецификаций (20% от сдельной оплаты за спецификацию).

**103%** Так изменилась за год выручка завода благодаря организационным изменениям.

Также мы уделили внимание улучшению психологического климата в коллективе: научили руководителей высшего и среднего звена общаться с персоналом. Ежедневно перед работой директор завода обходит производство. До проекта не было регулярных обходов и общения с рабочими. Теперь это стандартный ритуал на всех производствах.



## Как повысить производительность предприятия без вложений в оборудование.

Раз в месяц устраиваем собрания трудового коллектива. Тут люди могут выговориться, выпустить пар, задать вопросы. Спрашивают о перспективах, обеспеченности заказами, предлагают идеи по оптимизации производства.

Благодаря ключевым показателям эффективности и новой системе оплаты труда снизилась текучесть персонала, улучшился психологический климат в коллективе, производительность труда выросла на 88 процентов.

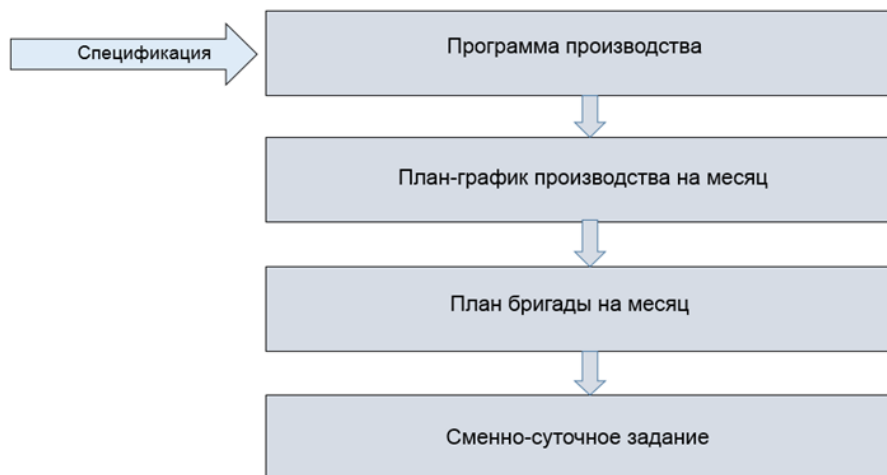
### 3 Внедрили систему производственного планирования

В основе системы лежит программа производства, в которую входят все заказы. Заказы распланированы по срокам закупки металла, по срокам производства и отгрузки. Программа производства связана с бюджетом и обеспечена своевременным финансированием. На ее основе формируется план производства цехов и бригад.

Структуру завода реорганизовали: теперь она основана на бригадной форме организации труда. Отдел производственного планирования создает план на месяц с разбивкой по цехам и бригадам. Начальники цехов формируют сменно-суточные задания в единой единице измерения — нормо-часах.

Для каждого нового задания бригада сразу знает план, фонд зарплаты, среднюю зарплату члена бригады. В итоге на предприятии стали соблюдать сроки, стабилизировался ритм производства.

### Производственное планирование



До реформ у нас был плохо структурированный бюджет: на его основе было сложно принимать решения. В основу новой финансовой модели легли бюджеты доходов и расходов, отчет о движении денежных средств и баланс. Теперь по каждому заказу рас-

считываем плановую и фактическую маржу, видим драйверы роста прибыли, рассчитываем и контролируем точку безубыточности.

За период с ноября 2014-го по апрель 2015 года завод вышел из убыточной зоны. Через год объемы выпускаемой продукции возросли на 144 процента, а средние сроки поставки продукции сократились на месяц.

**Спасение в качестве***(И.А. Ильин, "Русский колокол" 1928г, "Российская газета" 1997г)*

Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве!.. Всмотритесь в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение... И вы увидите, что все основные затруднения ее были от объёма и количества. На протяжении веков вся беда наша, вся опасность наша состояла в том, что судьба навязывала нам неисчерпаемое обилие — обилие — обилие пространств, племен и людей — и не давала нам времени для того, чтобы проработать это обилие, овладеть им, извлечь из него скрытые силы и довести их до качественного расцвета... Не мы брали это обилие; оно само навязывалось нам, напирая на нас угрозами и опасностями, огнем и мечом, игом и голодом. На протяжении своей истории Россия как бы задыхается в этой борьбе с объемом и количеством: начиная от южных степей и кончая северными лесами; начиная от монгольских нашествий и кончая небывалым фронтом последней войны; начиная от ста шестидесяти племен и наречий и кончая аграрным перенаселением наших дней. Россия могла существовать, только втягивая, включая в себя это обилие, разбрасывая по нему свои силы и перенапрягаясь в этом разбрасывании; избывая одну беду для того, чтобы встречать другую, стучающуюся в ворота. И вечно опаздывая, отставая от соседей... Вот почему мы всегда были не готовы и шли на "авось", и "авосевы города стояли негорожены...". Вот почему мы никогда не могли предусмотреть всех опасностей и привыкли утешаться успокоительным и беспечным "небось". Вот почему нам всегда было не до качества: хоть "как-нибудь", да "быть бы живу..."..

Русская душа и до сих пор еще не поняла и не осмыслила, какой соблазн, какую отраву она впитала в себя вместе с этой идеей бескачественного обилия и объема. Мы и теперь еще не научились тому, что "много" и "здорово" — не значит хорошо; что "вольная волюшка" и "безудерж" — не то же, что свобода; что человек с "широкой" и "сильной" натурой может быть зол и вреден; что не все можно прощать человеку за "размах" и "удаль"... Кого и когда удалось нам "закидать шапками"? И почему мы всегда крестимся лишь после того, как грянет гром? Где-то в глубине души у русского человека живет смутная, но твердая уверенность, что качество ему "не нужно"; что это — "заморская выдумка"; что при "нашем" обилии и при "нашей" даровитости мы без учения и без старания, без умения и без навыка "по-своему справимся" и даже "еще лучше выйдет". Вот почему и аграрный вопрос мы все думали разрешить количественно, чтобы у одного стало "больше", а у другого "меньше"...

Да, в нашей прошлой истории нам не хватало ни времени, ни сил на качество; на спокойную и сосредоточенную культуру; на возвращение и творческое оформление нашей природной даровитости; на воспитание и укрепление

**Спасение в качестве***(И.А. Ильин, "Русский колокол" 1928г, "Российская газета" 1997г)*

национального характера; на создание интенсивного, технически совершенного земледелия и промысла; на усовершенствование политической и бытовой организации жизни. И потому почти все, что мы создавали, мы создавали не культурой, а нашей первобытной, естественной даровитостью. И там, где западный европеец нередко извлекал многое, из малого дара, в России большая одаренность шла прахом...

Культивировать наше качество, наши душевные и естественные дары мы начали, строго говоря, лишь в девятнадцатом веке. Сто лет... Мы только успели начать; мы едва приступили к осмыслению и собиранию наших, как бы второпях создавшихся сокровищ; мы только успели опомниться и заговорить. И еще не научившись ценить качество, еще не осмыслив ни своего призвания, ни своих духовных сил, мы создали великое — и в слове, и в музыке, и в живописи, и в знании; мы начали создавать превосходное и в технике, и в промышленности, и в быту; и тут же, не умея ценить эти достижения, поспешили нигилистически отречься от них в толстовстве и в революции<...>.

Всмотритесь же в пути и судьбы России, вдумайтесь в ее крушение и унижение! И вы увидите, что русскому народу есть только один исход и одно спасение — возвращение к качеству и его культуре. Ибо количественные пути исхожены, выстраданы и разоблачены, и количественные иллюзии на наших глазах изживаются до конца.

Качество необходимо России: верные, волевые, знающие и даровитые люди; крепкая и гибкая организация; напряженный и добросовестный труд; выработанный первосортный продукт; высокий уровень жизни. Новая, качественная эпоха нужна нашей Родине, эпоха, которая довершила бы все упущенное за время перегруженности и беспечности, которая исцелила бы, заростила бы все язвы революционного времени. Эта эпоха близится и настанет, в том порукою — природная даровитость и духовная гениальность русского народа. И ныне верить в русское национальное возрождение — значит верить в грядущую победу качества, в победу верности над предательством, знания над невежеством, труда над хищничеством, воли над страстью, верить в победу божественных сил человека над сатанинским...

И готовить восстановление России — значит прежде всего готовить себя самого к качественному служению Родине; готовить свой характер, свой разум, свое чувство, свою волевою идею. Имя этой волевой идеи — русское качество. Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового величия. И эпоха эта будет стоять под знаком нашей волевой идеи!

## Новости и мероприятия

**24 января 2019** в учебном центре «Алгоритмы бизнеса» состоялся бесплатный мастер-класс **«Бизнес-процессы для бизнеса»**. Мастер-класс провели специалисты ООО «Протект-БР»: - бизнес-консультант, директор Мазеин С.А - специалист по организации производства и IT-решениям Мазеин Е.С. На мероприятии присутствовали собственники, а также специалисты центра аналитики и бизнес-моделирования. Мастер-класс был посвящён бизнес-процессам, их роли в жизни организации и достижении успеха. На встрече присутствовали представители производства и IT-компании, обсуждались вопросы оптимизации бизнес-процессов, инструменты симуляции, а также вопросы подготовки и автоматизации бизнес-процессов.

**30 января 2019** на площадке Пермской ТПП в рамках проекта «Все, что важно для бизнеса» прошел мастер-класс **«Качество - стратегический инструмент бизнеса»**.

Спикерами мероприятия стали Сергей Мазеин, старший преподаватель учебного центра «Алгоритмы бизнеса» (директор, бизнес-консультант ООО «Протект Бизнес Ресурс»), и Лилия Ширяева, директор АНО «ЭТЦ «Пермэкспертиза».

**28 февраля** в Учебном Центре «Алгоритмы Бизнеса» состоялся бесплатный мастер-класс **«14 инструментов качества»**. В качестве спикера выступил бизнес-консультант, директор ООО "Протект Бизнес Ресурс" Мазеин С.А.

На мастер-классе присутствовали специалисты, заинтересованные в управлении качеством выпускаемой продукции. На мероприятии были разобраны прикладные инструменты и методы контроля качества, реальные примеры и кейсы.

**9 апреля** в рамках проекта Пермской ТПП «Все что важно для бизнеса» состоялся мастер-класс **«Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков»**.

Спикером встречи стал Сергей Мазеин (Sergey Mazein), старший преподаватель учебного центра «Алгоритмы бизнеса», директор ООО «Протект Бизнес Ресурс».

**Более подробно о новостях, ближайших мероприятиях, программах курсов повышения квалификации Вы можете узнать на сайте [www.protect-br.ru](http://www.protect-br.ru)**

## Список программ учебных курсов УЦ «Алгоритмы бизнеса»

пп	Программа	Прод-ть, дни
1	«Менеджмент качества ISO 9001:2015 (требования, практика применения)»	3
2	«Внутренний аудитор систем менеджмента качества (ISO 9001:2015)»	3
3	«Менеджмент охраны здоровья и обеспечение безопасности труда. ISO 45001:2018 (требования, практика применения)»	3
4	«Внутренний аудитор систем менеджмента охраны здоровья и обеспечение безопасности труда. ISO 45001:2018 (внутренний аудит)»	3
5	«Описание, анализ, управление, оптимизация бизнес-процессов. Разработка регламентов»	5
6	«Методы оценки рисков при СОУТ»	3
7	«Риск-ориентированное мышление требования стандарта ISO 9001:2015. Процесс и методы управления рисками по стандартам ISO 31000 и ISO/IEC 31010»	3
8	«Методика HAZOP: Анализ опасности и работоспособности. Анализ рисков»	3
9	«Методические подходы к оценке и управлению профессиональными и техногенными рисками»	10
10	«Анализ корневой причины на основе IEC 62740:2015 «Root Cause Analysis (RCA)»	3
11	«Статистическое управление процессами (содержание, область применения, построение контрольных карт, анализ, выводы)»	5
12	Инструменты системного анализа в бизнесе: Системные диаграммы, логические инструменты теории ограничений Голдратта	5
13	Основы управления проектом	5
14	Управление продажами	5
15	Повышение операционной эффективности	4
16	Управление качеством	5
17	Повышение производительности труда организационными методами	5

Указана минимальная продолжительность.

**Документ:** Удостоверение о повышении квалификации

**Сопровождение:** Дистанционные консультации (телефон, e-mail и др.) бесплатно в течение 3-х месяцев с момента окончания обучения.

По запросу по адресу [edu@protect-br.ru](mailto:edu@protect-br.ru) или [office@protect-br.ru](mailto:office@protect-br.ru) Вы сможете получить полные программы.

**Программы могут быть адаптированы под ваши задачи**

**«Зарабатывать деньги сегодня и завтра».**

Статьи в журнале выпускаются в максимально сжатом формате и публикуются идеи и принципы решения проблем, с которыми столкнулись наши клиенты, в форме пригодной для прямого использования (рецепты, рекомендации).

**Наш журнал:**

- Это минимум теории, максимум практики;
- Это наш опыт и опыт наших клиентов;
- Это опыт других организаций, которым хочется поделиться (перепечатка);
- Это ссылки на полезные ресурсы;
- Это плановые мероприятия нашей организации;
- Это то, что поможет сделать Ваш бизнес лучше.

*Журнал предназначен для владельцев, руководителей бизнеса и производств.*

Журнал планируется выпускать 1-2 раза в квартал.

Если Вы не хотите получать наш журнал, напишите об этом по адресу: [office@protect-br.ru](mailto:office@protect-br.ru), с указанием названия Вашей компании.

Если журнал попал к Вам случайно и Вы хотите получать его в дальнейшем, а также получить предыдущие номера, напишите нам по адресу [office@protect-br.ru](mailto:office@protect-br.ru) укажите: Ф.И.О. (полностью) получателя, должность, почтовый адрес и название Вашего предприятия.

Если Вы хотите поделиться своим опытом, направляйте Ваши материалы по адресу [office@protect-br.ru](mailto:office@protect-br.ru).

Мы будем рады Вашим замечаниям и предложениям, а также практическому сотрудничеству.

С уважением и пожеланиями успехов,  
Директор

Сергей  
Александрович



**ООО «Протект Бизнес Ресурс»**  
614990г.Пермь, ул. Дружбы, д.34, оф.202  
E-mail: [office@protect-br.ru](mailto:office@protect-br.ru)  
tel.: +7 965-557-39-98

**Не содержит рекламы!**