

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИДЕНТИФИКАЦИЯ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Лапшин Владимир Сергеевич,

канд. экон. наук, профессор кафедры управления качеством
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск
kafedra507@yandex.ru

В статье рассматриваются методологические, методические и организационные возможности экономической идентификации бизнес-процессов. Только четкое понимание миссии, видения, целей и стратегии бизнес-процессов и наличие индикаторов для оценки эффективности потока создания ценности позволяет компании реагировать на быстроменяющиеся факторы внешней среды. На основе экономического анализа внешних и внутренних факторов, технологии, экономики отрасли и региона рассматриваются основные направления научных и практических подходов к построению экономических моделей бизнес-процессов.

Ключевые слова: Хосин канри, развертывание политики, PDCA, сбалансированная система показателей, процессно-ориентированный учет затрат, процессно-ориентированное управление, экономическая идентификация, процессно-ориентированный анализ рентабельности, управление бизнес-процессами.

Трансформирующаяся архитектура отечественных предприятий реализует в себе процессный подход главным образом в виде моделей бизнес-процессов, целевое назначение которых разработка организационной документации для сертификации предприятия. Анализ многочисленных публикаций по процессному подходу показывает, что главные направления научного поиска и практической деятельности в этой области связаны с организационной идентификацией бизнес-процессов посредством использования различных методик их моделирования. Такие модели дают информацию о том: кто потребитель процесса и что служит его входом; какие требования предъявляются к входу и выходу этого процесса, каков внутренний поток операций этого процесса. Гораздо реже модели показывают механизмы управления, параметры, характеризующие выполнение каждой работы. Это может быть главной причиной низкой заинтересованности высшего менеджмента предприятий в понимании и внедрении концепции BPM. Руководители предприятий не видят в ней эффективного средства решения экономических задач и даже возможности получения актуальной экономической информации. Значит, вслед за организационной идентификацией необходима экономическая идентификация бизнес-процессов и построение моделей, позволяющих получить информацию для реального управления компанией. Экономическую идентификацию мы понимаем как процесс

документированного оформления миссии, видения, целей и стратегий бизнес-процессов различного уровня, параметров для измерения их эффективности на основе анализа внешних и внутренних факторов бизнеса и прогноза развития технологии производства и экономики отрасли и рынка.

Управление процессами, претерпевая изменения во времени, все больше становится, как замечает Т. Дейвенпорт, синтетической дисциплиной. В этой дисциплине наряду с такими предметами как маркетинг, стратегическое управление, информационные технологии, статистика и теория систем свое место должен занять экономический анализ, объектом которого будут бизнес-процессы, а предметом – проблемы их экономической эффективности.

Основные подходы к экономической идентификации бизнес-процессов разработаны П. Друкером в середине 60-х годов прошлого века, то есть задолго до того как процессный подход вырос до уровня одного из базовых принципов современной управленческой парадигмы. Именно он приводит аргументы в пользу децентрализации бизнеса и идентификации тех его областей, которые можно назвать результативными областями. Если в пределах крупного бизнеса существуют серьезные деловые предприятия, именно они должны стать точкой отсчета для анализа. Особенно важно идентифицировать и понять те области бизнеса, в которых результат может быть измерен. Результативные области должны быть проанализированы каждая по отдельности, а затем все вместе. Анализируется лидирующая позиция и перспективы каждой результативной области, соотношение между ними и их вкладом в доход и затратами, которые на них приходятся. Друкер призывает менеджеров думать о своем бизнесе как о «системе операций». Им закладывается основа для исчисления себестоимости по операциям процесса и управления, основанного на операциях процесса: в бизнесе, где есть возможность выделить обособленные блоки процессов, могут и должны быть определены затраты на каждый такой блок, основанные на затратах на наиболее характерные операции, из которых он состоит. Общие затраты для данного бизнеса – сумма затрат на все блоки процесса, а определение операции, наиболее характерной для данного бизнеса, является частью анализа бизнеса. Мерилом этих затрат, утверждает Друкер, всегда является продуктивность использованных ресурсов: необходимо выяснить, какая часть добавленных затрат превращается в стоимость, а какая – в пустую трату сил и отходы. Есть только один разумный путь к избавлению от непродуктивных, убыточных по классификации Друкера, затрат – это отказаться от действий которые их вызывают. Вывод, который делается из анализа потока затрат должен стать частью общего понимания бизнеса как экономической системы, состоящей из бизнес-процессов главную и системообразующую роль в которых выполняют сквозные бизнес-процессы. Это процессы полностью или частично входящие в систему ценностей М. Портера и образующие стратегическую бизнес-единицу (СБЕ) со своим полем бизнеса. Использование терминов СБЕ и поле бизнеса не должно вводить в заблуждение в отношении того, что базовым структурным подразделением в процессуальном предприятии является межфункциональная команда, выполняющая все необходимые действия в потоке создания ценности

для клиента от начала и до конца. И если определение сфер деятельности или полей бизнеса сквозных бизнес-процессов, нахождение путей получения синергического эффекта от их организованного взаимодействия, также как и шаги по улучшению общих показателей работы компании прерогатива высшего менеджмента, то разработка миссии, видения, целей и стратегий по каждому продуктовому бизнес-направлению задача владельца и команды сквозного бизнес-процесса.

Термином «бизнес-стратегия» А. Томсон и А. Стрикленд обозначили в свое время план управления отдельной сферой деятельности компании. Бизнес стратегия или деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции продуктового бизнес-направления на рынке. Таким образом, каждая СБЕ на основе сквозного бизнес-процесса должна определить свою бизнес-стратегию, часто отличную от более широких планов компании. Деловую стратегию должны поддерживать ключевые функциональные стратегии при условии вывода, к примеру, таких функций, как маркетинг, финансы или бухгалтерский учет за границы команды бизнес-процесса. В этом случае функциональному подразделению придется иметь столько функциональных стратегий, сколько у компании продуктовых бизнес-направлений. Более того, стратегии функциональных подразделений должны быть взаимосвязаны между собой, а не преследовать свои достаточно узкие функциональные цели. Уровень операционных стратегий завершает, по Томпсону и Стрикленду, выстраивание стратегической пирамиды. Операционные стратегии, в нашем случае, определяют, как управлять каждым из процессов жизненного цикла продукции. В настоящее время актуальна экономическая идентификация процессов кастомизации и кастомеризации, процессов управления взаимоотношениями с поставщиками и потребителями, перевод их из области интуиции и искусства управляющих в область экономических расчетов.

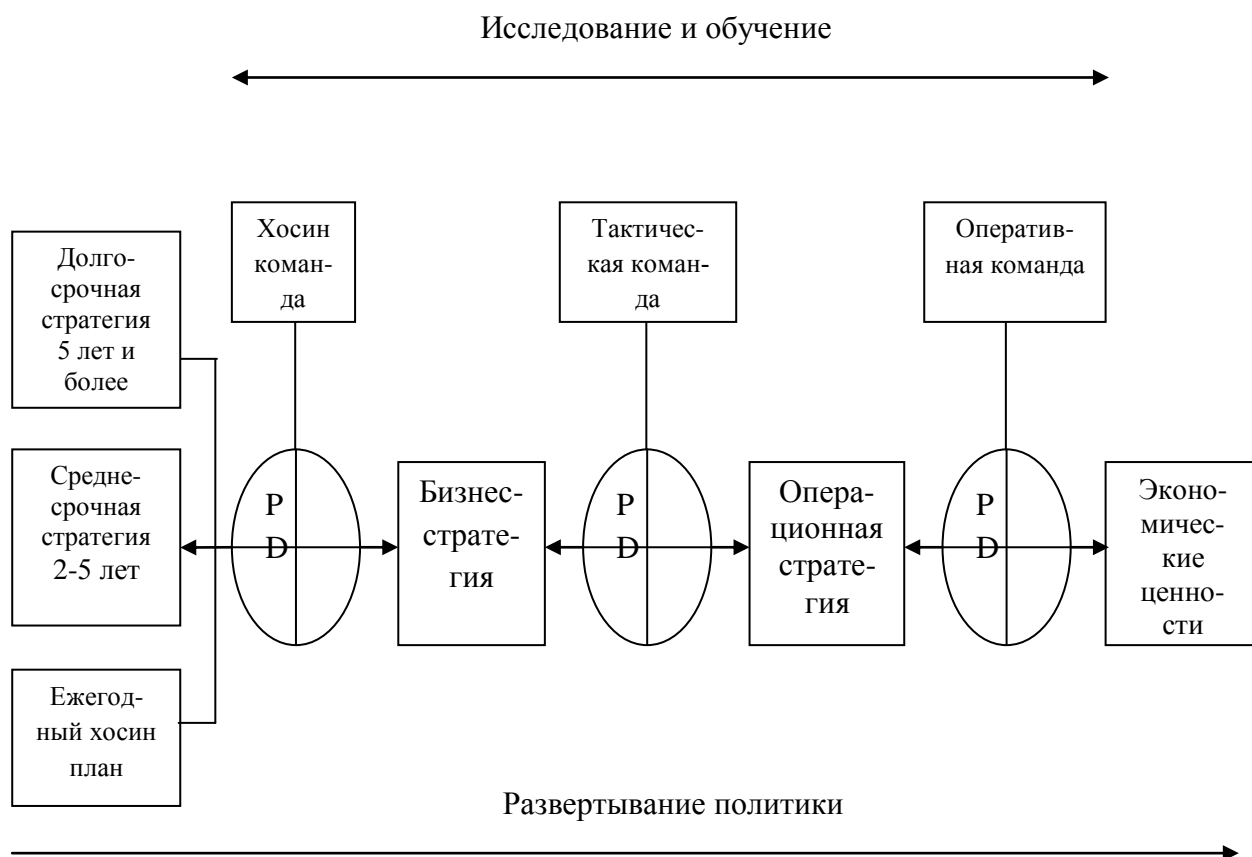
Взаимосвязь элементов стратегического управления в стратегической пирамиде может быть достигнута в результате реализации политики достижения консенсуса и интеграции усилий персонала функциональных подразделений и межфункциональных команд, но всегда сталкивается с большими проблемами. Для их решения в теории и практике управления используются две концепции. Это система сбалансированных показателей (ССП) и хосин канри.

Стратегические карты Д. Нортон и Р. Каплана описывают создание ценности для клиента, связывая стратегические цели явными причинно-следственными зависимостями через целевые показатели четырех аспектов деятельности организации: финансовый, клиентский, процессный, обучения и развития. Процессы играют ключевую роль и в СПП для компании, и в СПП каждого из сквозных бизнес-процессов. Разработка СПП для сквозного бизнес-процесса осуществляется с учетом выбранной бизнес-стратегии, и по направлению и масштабам изменения продуктовой программы и потенциала – стратегии роста, стабилизации или свертывания, и по способу достижения успеха в конкурентной борьбе – стратегии лидирующих позиций по издержкам, дифференцирования и концентрации. Разработка СПП, по отдельным продуктовым биз-

нес-направлениям, осуществляется с точки зрения интересов каждого сквозного бизнес-процесса, но в рамках корпоративной стратегии. Таким образом, решение проблемы согласования стратегических элементов каждого уровня стратегической пирамиды – корпоративного, делового и операционного осуществляется посредством разработки иерархии ССП корпоративного, делового и операционного уровня. Разработка ССП для функциональных подразделений диверсифицированной компании осложняется их участием в реализации стратегических целей каждого из продуктовых бизнес-направлений и использованием функциональных матриц, обеспечивающих организационное единство команд бизнес-процессов с персоналом функциональных отделов.

Созданная в компании Bridgeston технология «хосин канри» пока не нашла такого распространения как ССП в научных кругах и бизнесе, однако, на наш взгляд, более последовательно проводит линию на интеграцию командных действий. В одной из немногочисленных публикаций по хосин канри Т. Джексон показывает возможности этого подхода для интеграции потока ценности и в рамках сквозного бизнес-процесса, и в цепочке поставок, включающей процессы поставщиков. Успешное использование хосин канри зависит от способности команд и рабочих групп определить свои цели как вклад в достижение целей организации и предлагает эффективный механизм вовлечения персонала в процесс постоянного улучшения потока ценности для клиента.

В рамках технологии хосин канри формируются четыре команды. Хосин-команда – команда менеджеров высшего звена, которая отвечает за процесс стратегического планирования в целом и разработку долгосрочной стратегии, среднесрочной стратегии и годового хосин-плана. В состав команды входят владельцы бизнес-процессов по каждому продуктовому бизнес-направлению. Тактические команды отвечают за идентификацию потока ценности в рамках стратегии разработанной хосин-командой. Оперативные команды отвечают за соответствие стратегических элементов процессов жизненного цикла продукции бизнес-стратегиям разработанным тактической командой. Разработанные ими операционные стратегии получают реализацию и развитие инициативами команд исполнителей в формате кайкаку и кайдзен. Каждый из семи экспериментов хосин канри (по числу стратегий от долгосрочной до кайдзен-стратегии) осуществляется как цикл PDCA (планируй – делай – проверяй – действуй) с включением в него процессов исследования и обучения. Реализация командных навыков для реализации командных функций осуществляется посредством деятельного обучения, т. е. обучение через решение реальных задач в реальном времени. Посредством процесса «поймай мяч» циклы PDCA оказываются связанными друг с другом и стратегический план организации «развертывается» по всем ступеням организационной иерархии, происходит «развертывание политики» – процесс доведения стратегии организации до операционного уровня (рисунок 1).



Р и с у н о к 1 Субъекты, объекты и процессы хосин-канри

Однако прежде чем будет запущен цикл PDCA на уровне каждой из команд необходимо осуществить исследование условий внешней среды. Это исследование необходимо не только для выбора и документального оформления каждого из стратегических элементов, но и своевременного внесения изменений в миссию, видение, цели и стратегии на уровне каждой из команд. Джексон дает описание шести инструментов с его точки зрения достаточных для того, чтобы обеспечить идентификацию бизнес-процессов условиям бизнес-среды. Это матрица Портера, матрица «продукт/рынок», матрица «рынок/технология», анализ окупаемости, карта потока создания ценности, «президентская диагностика». По мнению Ф. Котлера основная цель исследования внешней среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей наряду с анализом угроз. Построение матрицы возможностей и матрицы угроз дают достаточно информации для идентификации бизнеса в целом и каждой СБЕ. Возможны четыре результата: идеальный бизнес, рискованный бизнес, зрелый бизнес, проблемный бизнес. Важно понимать, что со временем позиции СБЕ изменяются в соответствии с положениями теории жизненного цикла. Эта теория справедлива и для продукта, и для процесса, и для бизнеса в целом. Матрица «Рост/доля рынка» покажет на каком этапе своего развития находится СБЕ. Свой вклад в анализ и идентификацию позиций СБЕ Друкер вносит разделением товаров,

рынков и каналов сбыта на одиннадцать категорий («сегодняшние кормильцы», «завтрашние кормильцы», «неудачники» и т. д.). Эти категории, по его мнению, дают возможность идентифицировать состояние каждой результативной области и всего бизнеса в целом.

Важно, что каждый из приведенных выше подходов, и ССП, и хосин канри позволяют документировать результаты идентификации бизнес-процессов. В первом случае это таблица сбалансированных показателей, в которой процессы играют ключевую роль. Во-вторых, это так называемая X-матрица, которая дает возможность представить весь идентификационный материал по каждому уровню действия команд на одном листе бумаги. X-матрица содержит не только вербальное описание стратегии и тактики, но и индикаторы приведения процессов принятым стратегическим решениям, и планируемые результаты по ходу реализуемой стратегии.

Определить влияние стратегии на процессы можно анализируя результаты деятельности по каждому из продуктовых бизнес-направлений. Выбор нужных коэффициентов и ведение таблицы ключевых показателей вместе с данными маркетингового анализа неперемное условие для правильной идентификации сквозного бизнес-процесса. Кажущаяся простота метода анализа коэффициентов превращается в трудную задачу в результате разрыва между тем, что мы хотим и что мы можем измерить. Анализируя тенденции развития бизнеса на современном этапе Друкер пришел к следующим утверждениям: наибольший объем продукции и дохода обеспечивается малым количеством наименований из всей номенклатуры производимых товаров; реальные затраты зависят от количества операций, которые требует каждый товар, и что доли товаров всех затрат различны; способ распределения затрат в соответствии с количеством операций является единственным способом, при котором достигается близкое приближение к определению затрат. Поэтому для каждой результативной области необходим анализ точкой отсчета, для которого являются реалии бизнеса:

- чистая сумма продаж – это сумма продаж компании, уменьшенная на сумму затрат на сырье и комплектующие изделия;
- общий доход компании – это чистые продажи минус постоянные затраты;
- доход и величина % от общего дохода компании;
- затраты и величина % от общих затрат компании;
- вклад товара в чистый доход и величина % от чистой прибыли;
- коэффициент вклада в доход, т. е. способность продуктового бизнес-направления создавать доход.

Отечественные и зарубежные специалисты интенсивно обсуждают возможности идентификации бизнес-процессов от использования набора классических финансовых показателей до более перспективного процессно-ориентированного учета затрат (ABC – Activity-Based Costing) и концепции экономической добавленной стоимости (EVA – Economical Value Added). Но особый интерес вызывает методика «Процессно-ориентированного анализа

рентабельности» (ABPA – Activity-Based Profitability analysis) Маршалла В. Мейера. В описании автора метод ABPA основан на элементной концепции компании, которая определяет эффективность компании через ее деятельность и бизнес-процессы, а оценку эффективности – как величину доходов, генерируемых этими бизнес-процессами, за вычетом расходов, необходимых для их осуществления. Что важно для процессуальных предприятий ABPA расширяет стратегические возможности компании, позволяя им во многом децентрализовать формирование стратегий и следовать по каждому продуктовому бизнес-направлению индивидуально выбранным курсом. Внедрение интегративных стратегий, внутренней, по потоку создания ценности для клиента и внешней, требующей глубокой интеграции собственных процессов компании с процессами поставщиков и потребителей актуализирует потребность экономической идентификации всех элементов системы ценностей Портера для межфункциональных команд сквозных бизнес-процессов.

Исследование, проведенное в рамках данной статьи, показало, что нет одного решения данной проблемы. Намечены только перспективные направления. Есть возможность отечественного менеджмента через обучение и систематический подход к повседневной работе превратить бизнес в «процесс, который превращает внешние ресурсы, а именно знание, во внешние результаты – экономические ценности».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Джексон Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать / Т. Джексон. пер. с англ. – М.: Институт стратегических исследований, 2008. – 248 с.
2. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Астрель»; ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 284 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
4. Маршалл В. Оценка эффективности бизнеса / В Маршалл / Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 272 с.
5. Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Д. Нортон, Р. Каплан / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2004. – 416 с.
6. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томпсон, А. Стрикленд / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

ECONOMIC IDENTIFICATION AND BUSINESS PROCESSES ANALYSIS

Lapshin Vladimir,
the Professor of the Department of Quality Management
Ogarev Mordovia State University, Saransk
kafedra507@yandex.ru

The article deals with the methodological, methodical and organizational possibilities of the economic business processes identification. Only because of the clear understanding of the mission, vision, goals and strategies of business processes and the using indicators for the value stream performance measurement the company can respond flexibly to rapidly changing environmental conditions. The author discussed

the basic directions of scientific and practical approaches to the economic models of business processes based on the economic analysis of the external and internal business aspects, technologies, economy of the industry and region.

Key words: Hoshin kanri, policy deployment, PDCA, Balanced Scorecard, ABC – activity-based costing, ABM – activity-based management, economics identification, ABPA – activity-based profitability analysis, BPM – business process management.