

ПРЕДПОСЫЛКИ И МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Ларькин Сергей Андреевич,

Студент 4 курса экономического факультета,

E-mail: larkin.serega@mail.ru

*Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва,
г. Саранск*

В данной статье обозначены основные предпосылки и методы совершенствования бизнес-процессов, рассмотрена процессная модель управления и приведена сравнительная характеристика методов улучшения бизнес-процессов. Определены этапы, на которых может быть осуществлены работы по оптимизации бизнес-процессов. Применение методов совершенствования бизнес-процессов на практике даёт возможность повышения эффективности и результативности процесса, как с точки зрения его владельца, так и с точки зрения иных заинтересованных сторон

Ключевые слова: управление процессами, совершенствование, улучшение, процессный подход, функциональный подход, эффективность, результативность, бизнес-процесс, процессный подход, результат, жизненный цикл процесса

Как известно, процессный подход, является одним из восьми принципов, положенных в основу стандартов ИСО серии 9000, кроме того модель системы менеджмента качества организации базируется на процессном подходе. Для эффективного управления организацией необходимо выделить бизнес-процессы и организовать управление ими. Бизнес-процесс - организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Иными словами, чтобы процесс был эффективен и результативен, необходимо постоянно управлять процессами, определять их состояние и постоянно совершенствовать [1].

В большинстве компаний, в том числе и сертифицировавших свои СМК на соответствие требованиям МС ИСО 9001, процессы не регламентированы или регламентированы лишь формально. Для них процессный подход не является источником повышения эффективности бизнеса и получения конкурентных преимуществ. Для таких компаний характерна функционально ориентированная система управления, в рамках которой отдельные структурные подразделения выполняют отдельные функции в границах функциональной ответственности. В основе такого

подхода лежит принцип разделения и специализации труда, а система менеджмента ориентирована на исполнение отдельных функций.

При функциональном подходе сотрудники структурных подразделений не ориентированы на выполнение целей предприятия, поскольку система оценки их труда оторвана от результатов работы компании в целом. Поскольку потребителем труда сотрудников является руководитель структурного подразделения, они считают своей основной задачей выполнять только задачи структурного подразделения, которые им поручает и контролирует непосредственный руководитель. Это означает ориентацию сотрудников на удовлетворение его требований, а не работников другого функционального подразделения. Рыночный подход, направленный на удовлетворение потребностей клиентов, при этом не реализуется [4].

На практике же большая часть процессов компании выходит за рамки отдельных структурных подразделений. По этой причине существенная часть времени у сотрудников уходит на взаимодействие и передачу результатов следующему исполнителю. При этом в процессе зачастую длительного и затрудненного взаимодействия происходит большое искажение или даже потеря информации.

Если процессы предприятия не регламентированы, значит работа ведется на основе устоявшихся норм и правил, которые находятся только в умах конкретных сотрудников. В этом случае компания оказывается зависимой от них, так как, по сути, они являются единственными носителями знаний об используемых технологиях и процессах. Если в этих процессах заключены какие-либо конкурентные преимущества компании, то она может безвозвратно потерять их в случае увольнения этих сотрудников. При таком подходе большинство сотрудников чувствуют себя охваченными «системой», на которую они не способны повлиять, поскольку их зона ответственности ограничена рамками должностных полномочий и инструкций [6].

В качестве решения, позволяющего исправить указанные недостатки и сделать систему управления более эффективной, была разработана концепция процессно-ориентированного подхода. В основе этой концепции лежит идея представления деятельности компании в виде системы бизнес-процессов, а управление ее деятельностью - как управление бизнес-процессами.

Интеграция процессно-ориентированного менеджмента в деятельность компании достаточно сложный и трудоемкий проект, предполагающий выполнение ряда работ, ключевыми из которых являются идентификация процесса и определения его цели: зачем он существует, какой вклад он вносит в достижение целей компании, чьи потребности он удовлетворяет. Для этого необходимо уточнить перечень клиентов процесса и изучить требования, которые они предъявляют к его результатам. А назначение «владельца» процесса позволяет установить конкретного сотрудника, ответственного перед клиентом за результат процесса.[10]

Но для внедрения процессного подхода недостаточно идентифицировать процессы. Их описание по принципу «Как есть сейчас» должно стать отправной точкой для их оптимизации (совершенствования), которая будет продолжаться в течение всего жизненного цикла компании. В большинстве компаний резервы снижения затрат и повышения эффективности обычно кроются во всех звеньях цепочки создания стоимости. Поэтому описание и даже регламентация процессов, не сопровождаемая их регулярным анализом и улучшением, эффекта практически не дает. Для каждого процесса должны быть определены показатели его эффективности (KPI), которые становятся основой для его регулярной оценки и совершенствования. Кроме этого, на основе KPI может быть построена система мотивации владельца и участников процесса. Каждый сотрудник начинает понимать свои место и роль в компании, а ориентация на результаты процессов позволяет сконцентрировать все ресурсы для достижения целей [9].

В целом процессный подход позволяет выйти на качественно новый уровень управления. Стандартизация деятельности позволяет повысить производительность труда, распространять технологии и хороший управленческий опыт между структурными подразделениями и рабочими площадками, передавать его новым сотрудникам без искажений и потерь. Но главное - в процессно-ориентированной компании работа подразделений и сотрудников скоординирована и направлена на достижение общих целей.

Рассмотрев преимущества процессного подхода можно сделать вывод о том, что в современных условиях динамично развивающейся рыночной среды вопросы выбора эффективных методов управления организацией выходят на первое место. При этом определение методов совершенствования бизнес-процессов на предприятии является одной из основных задач дальнейшего функционирования этого процесса. Для выбора наиболее оптимального метода необходимо выделить критерий, в соответствии с которым можно будет осуществить выбор наиболее эффективного метода улучшения процесса. Как показывает практика, в качестве такого критерия наиболее часто используется жизненный цикл самого бизнес-процесса.

На сегодняшний день существует большое количество методов совершенствования бизнес-процессов. Они не универсальны, каждый применяется на конкретных стадиях жизненного цикла бизнес-процесса и для решения конкретных управленческих задач. К числу основных методов совершенствования бизнес-процессов, на наш взгляд, следует отнести:

- 1) Анализ рабочих ячеек. Сущность данного метода заключается в оптимизации процесса через анализ технических требований к продукции.

На его выбор влияет необходимость определения входа, выхода, ресурсов, а также составления карты процесса. Наиболее предпочтительным применением данного метода является ранние стадии жизненного цикла процесса, поскольку определение требований потребителей и дальнейшее моделирование процесса могут послужить основой для эффективного формирования нового процесса [8].

2) Упрощение, сокращение потерь и расходов элементов бизнес-процесса. Целью данного метода является сокращение потерь и расходов на отдельные элементы бизнес-процесса. Упрощенный процесс более стабилен, понятен и гибок. Метод реализуется при помощи таких приемов, как сокращение излишков и устранение бюрократии, анализе добавленной стоимости, сокращение времени цикла и т.д. [5].

3) Идеализация - формирование идеального процесса через коллективное предложение идей. Приведение нового процесса в соответствии с идеальной моделью. Использование данного метода начинается с представления «идеального» процесса, в котором отсутствуют нежелательные элементы. При этом различия между «идеальным» и реальным становятся основой для принятия управленческих решений, направленных на устранение проблемных мест в процессе [5].

4) Структурирование функции качества - улучшение процессов через сопоставление требований внешних и внутренних потребителей со средствами удовлетворения этих требований, а также через выбор ключевых направлений адаптации процесса к требованиям потребителей. Данный метод позволяет организации определить приоритетность реализации клиентоориентированных мероприятий. [7]

5) Статистическое управление, анализ показателей процесса и выявление факторов, влияющих на отклонение. Суть метода заключается в определении среднего значения показателя процесса, границ колебаний показателя процесса и действий, связанных с исключением выхода данного процесса за границы, выявление и нейтрализация факторов, случайно или отрицательно воздействующих на процесс. Ввиду того, что основные параметры процесса являются постоянными и стабильными, наиболее целесообразно применять данный метод на стадии стабильного функционирования бизнес-процесса. [9]

6) Реинжиниринг, радикальное перепроектирование сети бизнес-процессов, суть которого заключается в коренном переосмыслении процессов в организации и формирование новой системы бизнес-процессов, превосходящей на порядок по эффективности предыдущую систему [2].

Данный метод используется при низкой удовлетворенности потребителей, росте затрат на процесс, необходимости радикальных мероприятий по изменению процесса.

7) Бенчмаркинг - сравнение бизнес-процессов с эталонными процессами. Суть данного метода заключается в постоянном измерении и сравнении взятого бизнес-процесса с эталонным процессом, с целью сбора информации, которая поможет организации определить цель и параметры оптимизации, а также провести мероприятия по улучшению работы в рамках отдельного бизнес направления [3].

При реализации процессного подхода в СМК многие организации пренебрегают этапом совершенствования бизнес-процессов. Считается, что если процесс работает, его не надо трогать. Но такой путь ведет лишь к остановке развития и деградации компании на рынке. Любой компании

необходимо как можно скорее достигнуть этапа совершенствования процессов и никогда не останавливаться на развитии.

Одной из задач совершенствования является задача убедить руководство в необходимости этого. Это связано с тем что, результат улучшения не всегда имеет финансовый результат, а управленческий результат, который трудно оценить заранее. Но, тем не менее, организация получает конкурентные преимущества, рационально использует трудовые и материальные ресурсы, снижает издержки, а процесс, который находится в управляемых условиях, становится гибким и подготовленным к изменениям внешней среды.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Андерсен Б. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ. ИНСТРУМЕНТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ: ПЕР. С АНГЛ. / Б. АНДЕРСЕН. – М. : РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО», 2003. – 272 с.
2. ХАММЕР М. РЕИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ : МАНИФЕСТ РЕВОЛЮЦИИ В БИЗНЕСЕ : ПЕР. С АНГЛ. / М. ХАММЕР, ДЖ. ЧАМПИ. – М. : МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2011. – 288 с.
3. ДЖЕСТОН ДЖ. УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ / ДЖ. ДЖЕСТОН, Й. НЕЛИС. – СПб. : СИМВОЛ-ПЛЮС, 2008. – 512 с.
4. ЕЛИФЕРОВ В. Г. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ : РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ / В. Г. ЕЛИФЕРОВ, В. В. РЕПИН. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
5. ХАРРИНГТОН ДЖ. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / ДЖ. ХАРРИНГ-ТОН, К. С. ЭССЕЛИНГ, Х. НИМВЕГЕЙ. – СПб. : БМИКРО, 2002. – 246 с.
6. БУЧ О.В. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ: АУТСОРСИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ / О.В. БУЧ // Вестник МГТУ. 2008. Т. 11. № 2. С. 264-267.
7. ФИДЕЛЬМАН, Г.Н. БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ / Г.Н. ФИДЕЛЬМАН, С.В. ДЕДИКОВ // МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. – 2002. – №1. – С.14
8. АНДЕРСЕН, Б. УЛУЧШЕНИЕ ЧЕРЕЗ УПРОЩЕНИЕ // МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. – 2003. – №7
9. КОВАЛЕВ, С. М. ВЫБОР БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ // КОНСУЛЬТАНТ ДИРЕКТОРА. – 2005. – №5
10. КОВАЛЕВ, С. М. МЕТОДЫ АНАЛИЗА И ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ // КОНСУЛЬТАНТ ДИРЕКТОРА. – 2005. – №7

PREREQUISITES AND METHODS OF IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ORGANIZATION

Larkin S.A.,

4th year student of the Faculty of Economics

E-mail: larkin.serega@mail.ru

Ogarev Mordovia State University

Saransk

In this article designated the main prerequisites and methods of improvement of business processes, considered process model of management and provided comparative characteristic of methods of improvement business processes. The author determined stages of improvement business processes. Application of these

methods in practice gives the chance of increase of efficiency and productivity of process for the owner of process and the improved result for interested parties

Keywords: management of processes, improvement, improvement, process approach, functional approach, the efficiency, productivity, business process, process approach process focused result, life cycle of process