

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ефремова Лидия Ивановна

*кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики
и информационных технологий в управлении
e-mail: efremovali@mail.ru*

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва
г. Саранск*

Курганов Андрей Николаевич

*студент 4 курса экономического факультет
e-mail: hellyes@mail.ru*

*Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва
г. Саранск*

В статье рассматриваются теоретические вопросы методологических подходов к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии. Приведены наиболее популярные определения понятия «бизнес-процесс», на основе которых сформулировано обобщенное авторское определение данного термина. Определены различия между понятиями «оптимизация бизнес-процесса» и «совершенствование бизнес-процесса». Выявлены факторы, побуждающие руководство предприятия прибегнуть к совершенствованию бизнес-процессов. Описаны основные требования, предъявляемые к улучшенному процессу, а также определены этапы совершенствования бизнес-процессов. В статье сделан теоретический акцент на рассмотрение таких методик совершенствования бизнес-процессов, как: методика быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, перепроектирование процесса, реинжиниринг. Также в качестве подходов к улучшению процессов предприятия рассмотрены бережливое производство и его инструментарий, концепция «шесть сигм» и редизайн процесса, предложенный Harvard Business School.

Ключевые слова: совершенствование бизнес-процессов, методика быстрого анализа решения, бенчмаркинг, перепроектирование процесса, реинжиниринг, бережливое производство, «шесть сигм», редизайн процесса.

Динамично развивающийся рынок ставит задачу выбора эффективных методов управления на первое место. В менеджменте сложились два принципиальных подхода к организации системы управления: функциональный подход и процессный.

Сущность функционального подхода заключается в делении организации на функции и самостоятельные подразделения, которые ориентированы на

выполнение выделенных функций. При процессном подходе выделяются повторяющиеся процедуры, фазы, функции стратегического управления [9; 10]. Вся деятельность организации рассматривается как непрерывный процесс, или сеть бизнес-процессов, каждый из которых характеризуется входом (базовыми ресурсами), технологией преобразования ресурсов, выходом, т.е. конечным результатом, менеджером процесса и критериями оценки результата процесса.

В настоящее время эффективность и обоснованность процессного подхода практически не оспаривается. Однако, несмотря на это, до сих пор не существует единого определения бизнес-процесса.

М. Хаммер и Дж. Чампи дали такое определение: «Бизнес-процесс – набор активностей, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителя» [3]. Т. Давенпорт понимает под бизнес-процессом «специфически упорядоченную во времени и в пространстве совокупность работ, с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов» [7]. Согласно серии стандартов ISO 9000:2000, «бизнес-процесс – совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

Таким образом, можно сформулировать обобщенное понятие бизнес-процесса. Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, которые имеют определенные временные рамки, конкретные ресурсы на входе, и направлены на создание определённого продукта или услуги для потребителей.

Под влиянием изменчивых требований конкурентной среды менеджмент процессов постоянно дополняется и изменяется. Наибольший интерес представляют методы, инструменты и технологии, которые способствуют эффективному изменению бизнес-процессов в условиях предприятия.

В первую очередь необходимо понять, что же такое совершенствование бизнес-процесса, ведь существуют такие понятия, как улучшение и оптимизация бизнес-процессов. И если улучшение и совершенствование эквивалентны друг другу, то ситуация с оптимизацией обстоит немного по-другому. Оптимизация бизнес-процессов – это частичное улучшение, которое происходит путем избавления от явных недостатков, таких как информационные петли, дублирование функций и т.п., а также увязывание различных бизнес-действий между собой. Совершенствование (улучшение) бизнес-процессов – это непрерывный процесс анализа действующих процессов, поиск и устранение как видимых, так и скрытых проблем, с целью повышения эффективности деятельности предприятия.

Как правило, совершенствование бизнес-процесса должно быть непрерывным – необходимо проводить мониторинг хода выполнения процесса и регулярно анализировать его показатели эффективности, и, в случае необходимости, вносить соответствующие коррективы. К основным факторам, побуждающим организацию сосредотачивать свое внимание на улучшении бизнес-процесса, относятся:

- требования, предъявляемые потребителями и государством;
- изменение рыночной ситуации;

- неудовлетворенность клиентов качеством продукции или услуг;
- сложность управления некоторыми бизнес-процедурами;
- необходимость снижения затрат или длительности цикла;
- сложность получения правильного решения основной задачи с первого раза;
- снижение качества работы сотрудников, когда они раз за разом не могут выполнить поставленные задачи;
- слияние двух или более организаций;
- внутриорганизационные противоречия, недовольство сотрудников относительно неорганизованной работы, помех, которые прямо мешают выполнению работ. [5]

Существует несколько подходов к определению этапов проведения совершенствования бизнес-процессов. В традиционных, классических вариантах не уделено внимание системе постоянного совершенствования. В таких вариантах непрерывное совершенствование рассматривается как отдельный процесс. В более современных подходах, например, предложенный специалистами Harvard Business School, данный этап присутствует, но не учитывается такой важный аспект совершенствования, как регламентация, который является основой дальнейшего выполнения улучшенного бизнес-процесса. Возникает необходимость синтезировать эти подходы в один, который учитывает все плюсы как традиционного метода, так и более современного. Совершенствование бизнес-процессов включает в себя следующие этапы:

1. Выбор бизнес-процесса, который необходимо улучшить, и определение задач и параметров изменений, формирование команды для проведения совершенствования.
2. Всесторонний анализ выбранного бизнес-процесса.
3. Редизайн, т.е. выработка решений и идей по совершенствованию процесса.
4. Привлечение ресурсов для совершенствования бизнес-процессов.
5. Реализация необходимых изменений.
6. Регламентация улучшенного бизнес-процесса.
7. Непрерывное совершенствование процесса, его регулярный мониторинг и внесение необходимых изменений.

При совершенствовании бизнес-процессов необходимо помнить, что к улучшенному процессу предъявляется ряд требований, среди которых можно выделить: минимальное число участников процесса, устранение излишнего контроля, параллельное выполнение отдельных процедур бизнес-процесса, типизация и упрощение процессов, а также внедрение цикла постоянного совершенствования бизнес-процесса. [8]

В настоящее время в процессном управлении можно выделить два концептуальных подхода к улучшению бизнес-процессов:

1. Постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующих их вообще.

2. Кардинальный подход, ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Основой этих подходов является непосредственно процессная теория и методология управления процессами, т.е. само описание процесса, его границ, определение контрольных точек, измерение показателей процесса, анализ хода выполнения процесса. Единство этих подходов заключается в их направленности на выявление узких мест процесса, которые могут выражаться через дублирование функций, ненадлежащее качество отдельных операций или отсутствия необходимой информации.

Достижение поставленных целей совершенствования бизнес-процессов в рамках данных подходов осуществляется с помощью ряда методик:

1. Методика быстрого анализа решения (FAST).

Сущность FAST-метода заключается в концентрации внимания на конкретном процессе. В ходе одно- или двухдневного совещания группа совершенствования процесса, используя методы коллективной выработки решения («мозговой штурм», коллективная экспертная оценка), должна определить способы и пути улучшения этого процесса. Как правило, срок реализации проекта по совершенствованию бизнес-процесса в рамках методики FAST не должен превышать 90 дней. При этом типичным результатом улучшения будет сокращение затрат и длительности процесса.

К преимуществам данного метода можно отнести минимальные затраты на его реализацию и быструю выработку решения. Данный метод полностью ориентирован на заказчика, который определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет предпринятые действия по улучшению выбранного процесса.

Существенным недостатком методики FAST является ее относительная локальность – исследование процесса проводится без учета взаимосвязей и взаимозависимостей с другими бизнес-процессами предприятия. К тому же, предпринятые меры по улучшению процесса могут быть эффективными непродолжительное время.

2. Бенчмаркинг процесса.

Бенчмаркинг заключается в сравнительном анализе процессов конкретной организации с процессами организаций, которые осуществляют аналогичные или схожие процессы, но лучше функционируют. Такими компаниями могут быть лидеры отрасли, а процессы внутри этих организаций принято называть эталонными. Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования эталонных предприятий, а также предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, которые проводят исследование.

К преимуществам данной методики можно отнести незначительное время ее реализации, а также относительно невысокие издержки, связанные с улучшением процесса. Бенчмаркинг способствует сокращению затрат и длительности цикла процесса, а уровень ошибок снижается на 20-50%.

Главным недостатком бенчмаркинга является слепое следование за эталонной компанией, результатом чего является перенос проблем или

ошибок, которые возникли в процессе построения и функционирования бизнес-процессов в этой компании.

3. Перепроектирование процесса.

Перепроектирование процесса концентрируется на совершенствовании уже существующего и успешно действующего процесса, но который требует внесения определенных корректировок в связи с изменившимися требованиями и потребностями потребителя. Перепроектирование процесса подразумевает разработку имитационной модели его текущего состояния.

Данный метод имеет достаточно широкую область применения. По оценкам Д. Харрингтона, перепроектирование может быть использовано для 70-90% основных бизнес-процессов. [4] Но основной недостаток перепроектирования связан с тем, что метод в большей мере ориентирован на улучшение бизнес-процессов, которые являются обеспечивающими для тех или иных функций управления. Тем самым он укрепляет позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания.

4. Реинжиниринг процесса (BPR).

Авторами данной методики являются М. Хаммер и Д. Чампи. Под реинжинирингом бизнес-процессов авторы понимают «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность». [3]

Реинжиниринг вызывает активный интерес специалистов в сфере менеджмента и информационных технологий. Исследователи характеризуют BPR как «революционное», «существенное», «кардинальное», «радикальное», «фундаментальное» перепроектирование бизнес-процессов организаций. Реинжиниринг бизнес-процесса – это самый радикальный из приведенных методов совершенствования бизнес-процессов. BPR обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации. [8]

Реинжиниринг бизнес-процесса включает следующие этапы:

1. Разработка образа будущей организации, то есть построение картины того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.

2. Анализ существующего бизнес-процесса предполагает исследование организации и составление схем ее функционирования в настоящий момент.

3. Разработка нового бизнеса – новые и/или измененные процессы и поддерживающая их информационная система, подбор прототипов и тестирование новых процессов.

4. Внедрение нового бизнеса.

Важным аспектом является то, что этапы реинжиниринга выполняются параллельно, при этом некоторые из них неоднократно повторяются.

Особое место среди технологий совершенствования бизнес-процессов занимают бережливое производство и концепция «шести сигм». Применение этих методик или отдельных их элементов пользуется большой популярностью среди руководителей иностранных, в большей степени западных, предприятий.

История бережливого производства берет свое начало в Японии 1950-ых гг., когда автомобильная компания Toyota создала «Производственную систему Toyota». Система объединяет в себе ряд технологий и инструментов, которые обеспечивают:

- рациональное использование ресурсов;
- устранение всех видов потерь, исключение из процессов деятельности, не создающей ценности;
- сокращение времени выполнения производственных операций;
- повышение инициативности и ответственности работников.

В 1960-1970-е гг. бережливое производство позволило японским компаниям стать конкурентоспособными в мировом масштабе и достигнуть в 1980-е гг. лидирующих позиций в ряде отраслей. Такой быстрый рост японских компаний не мог позволить их западным конкурентам оставаться в стороне, что привело к расширению и развитию системы бережливого производства. Из конкурентного преимущества оно превратилось в обязательный элемент управления современной компании.

Дальнейшее развитие японской «производственной философии» не изменило ее основ, а лишь сменило фокус на аспекты создания ценности, при этом расширяя рамки подхода для сферы услуг и некоммерческих организаций.

В настоящее время бережливое производство представляет системный подход. Оно позволяет определить процесс создания ценности для клиента, устранить те элементы процесса, которые не заняты в ее создании, а также максимально рационально и оптимально выстроить действия по созданию ценности и осуществлять их без задержек.

Основными методами и инструментами бережливого производства являются:

1. Картирование потока создания ценности – графическая схема, изображающая материальные и информационные потоки, необходимые для предоставления продукта или услуги конечному потребителю.

2. Вытягивающее поточное производство и система Канбан – схема организации производства, при которой объёмы продукции на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов.

3. Кайдзен – непрерывное совершенствование. Это философия и управленческие механизмы, стимулирующие сотрудников предлагать улучшения и реализовывать их в оперативном режиме.

4. Система 5С – технология создания эффективного рабочего места.

5. Система SMED (англ. Single Minute Exchange of Dies – смена штампа за одну минуту) – быстрая переналадка оборудования.

6. Система TPM (Total Productive Maintenance) – всеобщий уход за оборудованием.

7. Система JIT (англ. Just-In-Time – точно вовремя) – система управления материалами в производстве, при которой компоненты с предыдущей операции (или от внешнего поставщика) доставляются именно в тот момент, когда они требуются, но не раньше.

8. Визуализация – это любое средство, информирующее о том, как должна выполняться работа.

В 1986 г. инженером компании Motorola Б. Смитом была разработана методика непрерывного совершенствования бизнес-процессов, которая получила название «шесть сигм». Как и бережливое производство, концепция «шесть сигм» по первоначальному замыслу была ориентирована на производственные процессы, но впоследствии стала применяться и в других сферах деятельности организации: логистика, маркетинг, обслуживание и т.д.

Данная концепция направлена на достижение очень малой величины отклонения от стандартного выполнения процесса или качества товара и услуг для более полного удовлетворения потребительских ожиданий. Используемые в «шесть сигм» показатели позволяют проанализировать реальные результаты с диапазоном допустимых значений, т.е. с требованиями клиента.

Фундаментом этой концепции является утверждение, что в качестве дефекта следует рассматривать любое отклонение или несоответствие, приводящее к неудовлетворенности потребителя. Для сравнения разных процессов, вместо числа дефектов используют понятие «процента» дефектов или «дефектов на миллион возможностей».

Реализация концепции «шесть сигм» подразумевает выполнение этапов DMAIC ((define, measure, analyze, improve, control) или ОИАСК (определить, измерить, анализировать, совершенствовать, контролировать):

- определение целей проекта и запросов потребителей;
- измерение процесса (для определения текущего выполнения);
- анализ и определение причин дефектов;
- совершенствование процесса (сокращение дефектов и времени выполнения процессов);
- контроль дальнейшего протекания процесса.

Тенденцией последнего десятилетия является объединение «шесть сигм» и бережливого производства в единую концепцию совершенствования бизнес-процессов. Однако при этом возникает проблема, связанная с очередностью применения данных методов. Майкл Л. Джордж отмечает: «Лучше – начать с оптимизации процесса при помощи «шести сигм» (без устранения стадий, не добавляющих ценности) или сначала ликвидировать стадии, не добавляющие ценности, при помощи методов бережливого производства, и лишь потом заняться оптимизацией процесса при помощи «шести сигм». [6]

Отдельным методом совершенствования бизнес-процессов может выступать редизайн, который является одним из этапов проведения улучшения бизнес-процесса, предложенный Harvard Business School.

По сути, редизайн подразумевает все основные этапы, которые характерны совершенствованию. В него входят: анализ выбранного бизнес-процесса, формулировка идей улучшения и их тестирование, выбор показателей процесса, назначение ответственного лица, а также фиксация и регламентация нового процесса. Можно сказать, что редизайн является некоторым эквивалентом методу перепроектирования бизнес-процесса.

В ходе редизайна важно правильно оценить последствия предлагаемых изменений. Нужно определить, потребует ли новый процесс:

- создания новых штатных единиц, подразделений, систем подчинения или кардинальных изменений в организационной структуре компании;

- новых знаний, умений и навыков, которые могут быть получены путем обучения имеющегося персонала или найма новых сотрудников;

- новых коммуникационных механизмов, которые информируют конечных пользователей процесса о новых процессах и помогут эффективно им пользоваться;

- абсолютно новых информационных систем или значительной модификации имеющихся. [1]

В конце редизайна должен быть готов полный комплект документов, описывающий будущий усовершенствованный бизнес-процесс, одобренный руководством и основными заинтересованными сторонами.

Колеблющийся спрос на продукцию, диверсификация факторов производства и методов обслуживания потребителей, сложная экономическая и политическая обстановка – эти и многие другие факторы являются причинами, по которым российские компании сталкиваются со снижением уровня своей конкурентоспособности, что влечет за собой уменьшение доли рынка и падение уровня рентабельности.

Конкурентная среда обуславливает необходимость и непрерывность совершенствования бизнес-процессов для всех предприятий. При этом руководство компаний должно самостоятельно выделять те процессы, которые необходимо улучшить в первую очередь.

Совершенствование бизнес-процессов по-прежнему остается одним из самых популярных инструментов управления и повышения результативности бизнеса. Согласно ежегодным исследованиям приоритетов деловой деятельности и управления, проводимым с 2000 г. консалтинговой группой Gartner, в 2009 и 2010 гг. исполнительные директора различных компаний поставили совершенствование бизнес-процессов на первое место среди бизнес-приоритетов. Однако, стоит отметить, что под совершенствованием бизнес-процессов руководители часто понимают использование ограниченного набора инструментов концепции «шесть сигм» или бережливого производства. [2]

Выбор метода совершенствования бизнес-процессов индивидуален для каждого предприятия, он должен быть обусловлен факторами и условиями, которые сложились на данный момент на предприятии и которые влияют на его функционирование. Улучшение существующих процессов требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, разрушения стереотипов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. РУКОВОДСТВО ПО УЛУЧШЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS; ПЕР. С АНГЛ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2015. – 132 С.

2. МУРАВЬЕВА А. А., ПОЖИДАЕВ Р. Г. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ЗАДАЧИ БУДУЩИХ ИССЛЕДОВАНИЙ / А. А. МУРАВЬЕВА, Р. Г.

ПОЖИДАЕВ // ВЕСТНИК ВГУ. СЕРИЯ: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ. – 2013. – №2. – С. 145-152.

3. ХАММЕР М., ЧАМПИ ДЖ. РЕИНЖИНИРИНГ КОРПОРАЦИИ. МАНИФЕСТ РЕВОЛЮЦИИ В БИЗНЕСЕ / М. ХАММЕР, ДЖ. ЧАМПИ – М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007.

4. ХАРРИНГТОН ДЖЕЙМС, ЭССЕЛИНГ К.С., НИМВЕГЕН ХАРМ ВАН. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ, ОПТИМИЗАЦИЯ / ДЖ. ХАРРИНГТОН, К. С. ЭССЕЛИНГ, Х. ВАН НИМВЕГЕН, – М.: АЗБУКА, БМИКРО, 2002. – 320 С.

5. ТИЩЕНКО Г. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // QUALITY.EUR.RU. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://QUALITY.EUR.RU/MATERIALY3/PNS-VP.HTM](http://quality.eur.ru/materialy3/pns-vp.htm)

6. ДЖОРДЖ М. Л. БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО + ШЕСТЬ СИГМ В СФЕРЕ УСЛУГ / М. Л. ДЖОРДЖ. – М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2005. – 402 С.

7. DAVENPORT T. H. PROCESS INNOVATION: REENGINEERING. WORK THROUGH INFORMATION TECHNOLOGY / T. H. DAVENPORT. – BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1993. – 337 P.

8. КОЗАЧЕНКО А. В. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УЛУЧШЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] / А. В. КОЗАЧЕНКО // ЭЛИТАРИУМ 2.0. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.ELITARIUM.RU/ULUCHSHENIJE_BIZNES_PROCESSOV/](http://www.elitarium.ru/uluchsheniye_biznes_processov/)

9. ЗИНИНА Л. И., ЕФРЕМОВА Л. И. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ / Л. И. ЗИНИНА, Л.И. ЕФРЕМОВА // ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ. – 2011. – № 9. – С. 77-83.

10. ЗИНИНА Л. И., ЕФРЕМОВА Л. И. ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ Л. И. ЗИНИНА, Л. И. ЕФРЕМОВА // ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ. – 2009. – № 8. – С. 87-92.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE

Efremova L.I.

Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of the Department of Statistics, Econometrics and Information technologies in management

e-mail: efremovali@mail.ru

*Ogarev Mordovian state University
Saransk*

Kurganov A.N.

4th year student, faculty of Economics

e-mail: hellyes@mail.ru

*Ogarev Mordovian state University
Saransk*

The article deals with theoretical questions of methodological approaches to the improvement of business processes in the enterprise. It is the most popular definition of the term «business process», based on which the author formulated the generalized definition of the term. Identify the differences between the concepts of «business process optimization» and «improvement of business process». The factors that

encourage company management to resort to the improvement of business processes. The basic requirements for process improvement, as well as identified the stages of improvement of business processes. The article made a theoretical focus on the consideration of such techniques improve business processes, as a method of fast analysis solutions (FAST), benchmarking, process reengineering. Also, as an approach to improve the processes of the enterprise are considered lean production and its tools, the concept of «Six Sigma» and the redesign of the process proposed by Harvard Business School.

Keywords: improvement of business processes, fast analysis solutions methodology, benchmarking, process redesign, reengineering, lean production, «Six Sigma».