

УДК 338.24
ББК 65 054

Э.Н. ЩЕГОЛЕВА

ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессное управление, бенчмаркинг, инжиниринг, реинжиниринг, совершенствование процессов, модернизация, эффективность.

Хорошо организованная программа совершенствования бизнес-процессов может дать предприятию много значимых результатов, более того, процессный подход позволяет не формально, а реально улучшить деятельность. В статье проведен анализ подходов к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии, выделены основные недостатки методов, которые применялись в 80–90-е гг. XX в. Рассмотрены современные подходы к организации процессного управления на предприятиях, среди которых выделены бенчмаркинг, перепроектирование, инжиниринг, реинжиниринг процесса, методика быстрого анализа решения (FAST). Методы совершенствования бизнес-процессов выбираются в зависимости от того, какие вопросы стоят перед реформаторами. FAST или бенчмаркинг позволяют оперативно устранить отдельные ошибки, перепроектирование и инжиниринг применяются для глубокого и комплексного разбора ситуации, более сложных и медленных реформ. Реинжиниринг – еще более сложный подход, который можно назвать революционным. Несмотря на разнообразие подходов, выявлены общие характерные особенности различных методов, что отражается в требованиях к улучшению процессов в современных условиях.

В основе деятельности любой организации (предприятия) всегда лежит элемент развития, поэтому на повышении качества и эффективности деятельности предприятий постоянно сосредоточено внимание как исследователей, так и практиков. Непрерывное повышение эффективности бизнес-процессов прямо влияет на качество производимой продукции, предоставляемых услуг и увеличение прибыли.

Осознание важности данного вопроса породило первую волну повышения эффективности и качества работы предприятий, которая произошла в 80–90-е гг. XX в. Данные программы были направлены на улучшение качества выполнения своих задач сотрудниками. Тогда были внедрены в работу следующие методы повышения эффективности:

- метод командного мозгового штурма для определения проблем;
- расстановка приоритетов при выполнении работ;
- работа над вовлечением сотрудников;
- создание и поддержание корпоративного имиджа;
- заявление о повышении качества продукции;
- контроль процессов на предприятии;
- сокращение затрат на хранение методом формирования запасов «Just-in-time» и непрерывного производства.

Данные методы показали себя с лучшей стороны, несмотря на то, что имели несколько недостатков:

- 80% проблемных ситуаций может быть решено только руководством предприятия;
- высокий уровень затрат, связанный с тем, что данные мероприятия требуют вовлеченности всех сотрудников предприятия;
- низкая их применимость в организациях, ведущих свою деятельность в сфере услуг.

Данные недостатки способствовали началу новых изменений с целью повышения эффективности и качества производства.

В настоящее время основами управления бизнес-процессами служат работы по их описанию, оптимизации и регламентации. Такие проекты, как правило, затрагивают довольно большой список сотрудников предприятия, должностные обязанности которых могут существенно отличаться.

Руководитель предприятия заинтересован в повышении управляемости, тем самым повышении эффективности работы предприятия.

Менеджеры среднего звена прежде всего хотят понимать границы их обязанностей и задач, за результат которых они несут ответственность.

Сотрудники, находящиеся в подчинении, хотят иметь понятные и четкие поручения и правила своей работы.

Нередко руководители предприятий, разрабатывая программу совершенствования бизнес-процессов, ориентируются лишь на удовлетворение потребностей руководящих должностей. При правильном подходе к оптимизации процессов необходимо наладить производство таким образом, чтобы максимально удовлетворить интересы всех сотрудников.

В рамках процессного управления организация рассматривается как механизм, включающий в себя множество бизнес-процессов, слаженность работы которых способствует эффективному производству, направленному на результат, который, в свою очередь, имеет определенную ценность на рынке.

В современном процессном управлении выделяют следующие подходы к совершенствованию бизнес-процессов на предприятии:

1) постепенный подход, основанный на известной модели непрерывного улучшения процессов, получившей название «цикл Шухата–Деминга» или «PDCA» (Планируй (Plan), Делай (Do), Проверь (Check), Воздействуй (Act)).

Впервые данный метод был описан в 1939 г. в книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством» всемирно известного американского ученого и консультанта по вопросам управления качеством Уильяма Шухарта. Позже данную теорию развил американский ученый, статистик и консультант по менеджменту Уильям Эдвард Деминг. Он пропагандировал использование цикла «PDCA» в качестве основного инструмента постоянного улучшения процессов. Кроме того, на основе данного цикла Деминг выявил усовершенствованный цикл, названный «PDSA» (изучай (Study)) [1];

2) кардинальный подход, описанный в книге Майкла Мартина Хаммера и Джеймса Чампи и известный своей методикой реинжиниринга бизнес-процессов [3].

Основой данного подхода являются рассмотрение деятельности организации по-новому, «с чистого листа», и разработка более эффективных бизнес-процессов.

Концепцией данного подхода является постоянное совершенствование бизнес-процессов предприятия.

В основе вышеперечисленных подходов лежит общая методология управления процессами, основными аспектами которой являются:

- описание границ процессов;
- описание самого процесса;
- установление контрольных точек в процессах и прочее.

Несмотря на схожесть данных подходов, они имеют ряд различий.

Постепенный подход в большей степени предполагает улучшение фрагментарных процессов в рамках ИСО, тем самым еще в большей степени усугубляя иерархичную модель управления предприятием. А это, в свою очередь, усугубляет проблемы бюрократии в управлении и слабой адаптивности. Поэтому на практике данный подход неэффективен, потому что вместо совершенствования процессов создается процессное подразделение, которое принимает функции структурного подразделения.

Кардинальный подход предполагает восприятие процессов деятельности как совокупности операций, которые имеют некую ценность на рынке. Данный подход основан на исследовании процесса как объекта управления с последующим переходом к процессно-ориентированной модели управления [2].

Выделяют пять основных методов совершенствования бизнес-процессов:

- методика быстрого анализа решения («FAST»);
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- инжиниринг процесса;
- реинжиниринг процесса.

Методика быстрого анализа решения предполагает создание группы совершенствования процесса, которая в течение одного-двух дней изучает текущее состояние процесса и затем в течение девяти дней разрабатывает стратегию улучшения данного процесса. Методика быстрого анализа решения основывается лишь на интуитивном методе принятия решения и, как правило, выбирает в качестве стратегии совершенствования процессов снижение затрат и длительности процесса.

Достоинством данного метода являются быстрота генерации идей и принятия решений, осуществление минимальных затрат для реализации стратегии, ориентация на заказчика.

Недостатки данного метода:

- локальность исследуемого процесса;
- отсутствие понимания о взаимосвязи исследуемого процесса с другими процессами на предприятии;
- возможность неэффективности принятой стратегии по совершенствованию процесса в длительной перспективе.

Тем не менее данная методика совершенствования широко распространена среди руководителей предприятий.

Бенчмаркинг процесса представляет собой сравнительный анализ рассматриваемой компании с компаниями-лидерами, действующими в той же отрасли. Целью анализа является выявление недостающих качеств у рассматриваемой компании для достижения конкурентоспособности. Бенчмаркинг получил широкое применение в 80-х гг. XX в. и в 2009 г. был назван самым популярным методом совершенствования бизнес-процессов.

На сегодняшний день бенчмаркинг также пользуется широким спросом, но с появлением Интернета и телекоммуникаций отпала необходимость руководителей выезжать в командировки для проведения анализа на месте. Сегодня существуют компании, предлагающие проведение бенчмаркинга процесса онлайн, что значительно снижает затраты и экономит время на его проведение.

Для того, чтобы повысить конкурентоспособность, компания должна найти ответы на следующие два основных вопроса, которые и являются основой проведения анализа при бенчмаркинге процесса:

– Какая компания является лучшей в отрасли с точки зрения продукции, услуг и процессов?

– Как эта компания добилась успеха?

Таким образом, можно выделить основные этапы проведения бенчмаркинга:

- поиск «эталонной» компании, действующей в той же отрасли;
- проведение сравнительного анализа рассматриваемой компании с компанией-лидером;
- выявление лучших качеств для внедрения в рассматриваемую компанию для повышения уровня конкурентоспособности;
- внедрение данных качеств в компанию.

Стоит отметить, что в качестве компании-эталона могут выступать и компании, ведущие свою деятельность в другой отрасли. Компаний-эталонов может быть несколько.

Преимуществом данного метода является сравнительно короткое время проведения анализа, а также небольшие финансовые затраты и трудозатраты.

При выборе данного метода совершенствования процессов на предприятии следует иметь в виду, что наряду с копированием положительных качеств у компаний-лидеров существует вероятность переноса и ошибок, скрытых за успешным имиджем.

Бенчмаркинг процессов легко применим в производственной сфере. В сфере услуг дело обстоит сложнее. Это объясняется тяжестью сравнения услуг. Для того, чтобы провести эффективный бенчмаркинг процессов в сфере услуг, необходимо затратить больше времени и ресурсов для исследований.

Еще одним методом совершенствования процессов является перепроектирование процессов. Зачастую данный метод используют совместно с бенчмаркингом процессов.

Перепроектирование процесса заключается в сосредоточении внимания на одном, чаще всего хорошо работающем процессе, но требующем изменения или улучшения по просьбе потребителя.

Как правило, при использовании данного метода разрабатывают модель, имитирующую процесс, требующий улучшения. Далее к имитационной модели применяют следующие шаги по оптимизации:

- устранение бюрократии;
- максимальное упрощение метода работы;
- сокращение длительности процесса;
- проведения анализа текущих проблем;
- проведение анализа величины добавленной ценности;
- проведение модернизации процесса или организации в целом;
- совершенствование партнерских отношений с поставщиками.

После проведения вышеперечисленных этапов работ обычно применяются лучшие наработки в области компьютеризации и автоматизации производства.

В ходе анализа проблем совершенствования процессов деятельности организаций выявлены общие характерные особенности различных методов, отражающие ряд требований к улучшению процессов:

– Учет требований потребителя к результату и ходу процесса предполагает еще большее его вовлечение в сам процесс.

– Совершенствуемые процессы должны удовлетворять современным требованиям к качеству, сервису, гибкости и низкой стоимости, а также быть понятными. Несмотря на интеграцию работ, в бизнес-процессах сохраняется требование простоты конкретного задания.

– Поставщик (поставщики) процесса должна быть частью изменяемого процесса или организации, что достигается в результате установления партнерских отношений с участниками процесса или привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса.

– Необходимы альтернативные версии и варианты процессов, что возможно при моделировании процесса. Для подтверждения концепции разработанный процесс должен соответствовать сформулированному представлению.

– Увеличение полномочий по принятию решений, ответственных за процесс, приводит к повышению автономности и снижению бюрократизации в управлении. При традиционной организации работ исполнитель должен обращаться к вышестоящим управленческим уровням, принимающим решения, здесь исполнитель делает это самостоятельно.

– Расширение возможности использования информационных технологий с целью обеспечения принятия эффективных управленческих решений.

– Оптимизация использования ресурсов: высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

– Real-time анализ данных и поддержка осуществления организационных изменений.

Литература

1. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 369 с.
2. Репин В., Елиферов В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 543 с.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 283 с.

ЩЕГОЛЕВА ЭЛЛА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (62639295@mail.ru).

E. SHCHEGOLEVA

APPROACHES TO IMPROVING BUSINESS PROCESSES IN AN ENTERPRISE

Key words: business process, management process, benchmarking, engineering, reengineering, process improvement, modernization, efficiency.

A well-organized program of improving business processes can give an enterprise a lot of significant results, moreover, the process approach makes it possible not formally, but actually improve its performance. The article analyzes the approaches to improving business processes in the enterprise, highlights the main shortcomings of the methods that were used in the 80-90-ies of the 20th century. Modern approaches to the organizing process management at enterprises are considered, among which benchmarking, redesigning, engineering, process reengineering, methods of rapid analysis of solutions (FAST) are examined. Methods of improving business processes are chosen depending on what issues are facing the reformers. FAST or benchmarking makes it possible to quickly eliminate individual errors, redesign and engineering are used for a deep and comprehensive analysis of the situation, more complex and slower reforms. Reengineering is an even a more complex approach that can be called revolutionary. Despite the variety of approaches, common characteristics of different methods are identified, which is reflected in the requirements for improving processes in modern conditions.

References

1. Neave H.R. The Deming Dimension. 1st Paperback Edition. SPC PRESS, 1990 (Russ. ed.: Prostranstvo doktora Deminga. Printsipy postroeniya ustoichivogo biznesa. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 369 p.).
2. Repin V., Eliferov V. *Protsessnyi podkhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Modeling of business processes]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2013, 543 p.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). HarperBusiness, 2006 (Russ. ed.: Reinzhiniring korporatsii. Manif est revolutsii v biznese. 4-e izd. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2011, 283 p.).

SHCHEGOLEVA ELLA – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Regional Economy, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (62639295@mail.ru).
