

В.П. Рященко (*Международный научно-технический университет
имени академика Ю. Бугая, г. Киев, Украина*)

НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье излагается поэтапное осуществление оптимизации бизнес-процессов с помощью техники бизнес-реинжиниринга. Внедрение этого механизма позволит повысить эффективность взаимодействия внешних и внутренних факторов социально-экономической системы.

Ключевые слова: управление, реинжиниринг, бизнес-процессы, система.

Лит. 17.

В.П. Рященко (*Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Ю. Бугая, м. Київ, Україна*)

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито поетапне здійснення оптимізації бізнес-процесів за допомогою техніки бізнес-реінжинірингу. Впровадження цього механізму дозволить підвищити ефективність взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників соціально-економічної системи.

Ключові слова: управління, реінжиніринг, бізнес-процеси, система.

V.P. Ryashchenko (*International Scientific-Technical University
of Academician Yuriy Bugai, Kyiv, Ukraine*)

DIRECTIONS FOR OPTIMIZATION OF ENTERPRISE'S BUSINESS PROCESSES

The article presents the stage-by-stage implementation of the business processes optimization by means of business reengineering. Introduction of this mechanism enables to increase the efficiency of interaction between external and internal factors within the socioeconomic system.

Keywords: management; reengineering; business processes; system.

Постановка проблемы. Быстрый темп экономических процессов делового мира обуславливает необходимость оптимизации бизнес-процессов социально-экономических систем. Использование методов управления изменениями и возможности современных информационных технологий позволяет добиться серьезных улучшений.

Анализ последних достижений и публикаций. Исследования конца XX ст. показали, что одним из наиболее эффективных источников повышения производительности труда является реструктуризация предприятия. Подтверждением была публикация в 1993 г. монографии М. Хаммера и Дж. Чампи, где была раскрыта сущность "business process reengineering" (BPR) [17]. Данный подход к оптимизации бизнеса был расширен такими исследователями, как А.В. Бойченко [14], О.В. Виноградова [1], Б.З. Мильнер [9], М.В. Новиков [3], Е.Н. Филинов [14] и другими.

Нерешенные части проблемы. Учеными описано и разработано множество проблем внедрения и использования бизнес-моделирования в социально-экономических системах, но проблема создания комплексного механизма организационного проектирования еще не настолько глубоко исследована.

Основной целью исследования является развитие идеи повышения конкурентоспособности субъекта хозяйствования за счет создания комплексного механизма организационного проектирования.

Основные результаты исследования. Практическая деятельность по управлению и оптимизации бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-реинжиниринга, которая реализуется на следующих этапах [4; 5; 10; 11; 13]: создание (дизайн) будущих бизнес-процессов, диагностика бизнес-процессов управления, изменение (адаптация) бизнес-процессов, оптимизация бизнес-процессов, документирование бизнес-процессов. Рассмотрим данные этапы более детально.

Создание (дизайн) бизнес-процессов. С этой целью используется специальный язык описания бизнес-процессов. Он позволяет описывать текущее состояние бизнес-процессов, а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса (функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий), отражая таким образом существующую реальность или представление о ней в будущем. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессов, в которых он задействован [5]. При описании бизнес-процессов, как правило, используется метод "structured process analysis" (SPA) [7]. Метод SPA не отбрасывает возможность использования при описании процесса различных схем алгоритмов, он лишь заменяет их на высшем уровне детализации при разработке карты сложного процесса, позволяет масштабировать процессы до уровня, который необходим для реинжиниринга бизнес-процессов [1]. Поскольку описание имеет многоуровневую структуру (сначала описывается процесс на макроуровне, т.е. на уровне предприятия, а затем происходит описание нижнего уровня с более высокой степенью детализации), это обеспечивает системность и структурную взаимосвязанность. Действия всех подразделений и сотрудников, выполняющих свои обязанности в соответствии с такой моделью, должны быть отлажены, скоординированы и направлены в русло общего процесса для достижения общесистемного результата [5]. Системная реализация создания бизнес-процессов требует скоординированных усилий всех субъектов управления, что подтверждают слова американского исследователя М. Месаровича: «Систему нужно проектировать как целое, а не начинать с процесса и затем лишь добавлять необходимое управление. Можно привести примеры, в которых при проектировании технологии процесса учитывается наличие управляющих подсистем, но общесистемный подход, без разделения, все еще не реализован» [2].

Для управления процессами как системой необходимо сформировать процессную структуру, то есть выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Так как каждый процесс предназначен для получения какого-либо результата, который используется далее для получения следующего результата на дальнейших этапах и более высоких уровнях, данная структура должна обеспечить, в конечном счете, достижение общих целей компании.

Именно тогда совершенствование процессов становится наиболее эффективным способом достижения целей [5].

При этом, сегодня вряд ли многие понимают актуальность и необходимость поддержания целостности выстраиваемого объекта, деятельности. Второй момент, препятствующий достижению высокой результативности работы аналитика бизнес-процессов управления, состоит в многоцелевой, разнохарактерной по направлению и предметам деятельности руководителя. В результате складывается впечатление отсутствия «профессиональной» целостности, причем как в понимании аналитика, так и самого руководителя [9].

Прежде всего, это связано со стандартами, которые используются при описании бизнес-процессов управления, чтобы связать схемы текущей операционной деятельности с деятельностью руководителей, аналитиков и т.д. Организация описывается как совокупность структурных подразделений и должностей, а не как единый «организм», на чем и основывается возможность применения процессного подхода. Как следствие – некорректная постановка задачи описания и неэффективное использование самих моделей. В лучшем случае, моделирование деятельности руководителя ограничивается одной функцией с множеством входов и выходов, что не помогает в преодолении трудности достижения целостности [3].

Создание (дизайн) бизнес-процессов предполагает осуществление следующих действий: разработка образа будущей организации и разработка бизнес-модели новой организации [16].

Разработку образа перспективной организации следует проводить с использованием комплексного подхода, основанного на сочетании процессов разработки стратегии, требований к бизнесу. В состав мероприятий первого этапа входит спецификация основных целей организации, исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, общего уровня бизнеса в отрасли и текущего состояния организации. Цель этого этапа – выработать взгляд на новую организацию и сформулировать его в терминах спецификации целей организации [16].

В последнее время широко используется четырехэтапный метод разработки модели перепроектированных процессов или разработки «новой» организации, который предполагает [16]:

1. Разработку внешней модели будущей организации.
2. Разработку внутренней модели будущей организации.
3. Создание информационной системы для поддержки будущих бизнес-процессов.
4. Тестирование перепроектированного бизнес-процесса в небольшом масштабе до его внедрения.

Моделирование процессов осуществляется с обязательным использованием какого-либо языка моделирования. Язык моделирования должен выражать, как внутренний или внешний процесс реализуется при помощи человеческих или технических ресурсов и из каких функций эти ресурсы будут взяты. Особенно важно показать, как процесс может поддерживаться информационной системой [16]. Информационные технологии сейчас в принципе вы-

ступают мощным «локомотивом» изменений, который приводит в движение все остальные части организации. Так как с изменением бизнес-среды перед предприятием встают не только новые оперативные вопросы, но и появляются новые стратегические задачи развития, решение которых требует новой информации, причем качественно новой, которая отражает не только состояние, но и само строение бизнес-системы. В информационных системах отражаются самые последние технические достижения, а также опыт и знания в предметных областях менеджмента. Информационная система объединяет все подразделения компании, позволяя автоматизировать многие функции по сбору и обработке информации [3]. Основными условиями, которые должны предъявляться к новой информационной системе, является гибкость и легкость модификации, позволяющие отслеживать изменения в бизнесе [1]. Согласно [6; 7; 10; 11; 13; 14; 17], с помощью информационных технологий можно добиться различных категорий изменения, которые позволяют улучшить не только временные характеристики процессов, но и реорганизовать последовательность этапов в выполнении операций в бизнес-процессах, контролировать параметры отдельных прецедентов. Также информационные системы позволят унифицировать и ускорить процесс диагностики бизнес-процессов.

Диагностика бизнес-процессов управления. Модель процесса (имеющегося или проектируемого), благодаря наглядности описания, дает возможность эффективного анализа того, насколько оптимально он ведет к поставленной цели. В качестве анализируемых факторов могут выступать логистика процесса, его продолжительность и стоимость (в том числе распределение их по этапам), и другие факторы, от которых может зависеть эффективность выполнения. Данные анализа позволяют изменять процесс, постоянно повышая его качество [5].

Количественные показатели процессов демонстрируют эффективность их управления в определенной стадии развития организации. Ресурсами управляют процессы и они же преобразуют ресурсы в готовые изделия, которыми можно количественно оценить эффективность управления процессами. К количественным показателям управления процессами относятся: сложность процессов, причинно-следственные связи между процессами, контролируемость процессов, ресурсозатраты процессов, степень регулируемости процессов [16].

Анализ бизнес-процессов проводится с целью разработки предложений по устранению проблемных зон в процессах организации. Для этого делается «снимок» технологии выполнения процессов – строится модель бизнес-процессов «как есть», которая позволяет заказчику получить комплексное представление о том, что происходит в компании. В процессе анализа модели выявляются текущие проблемы бизнес-процессов: двойное подчинение, дублирование функций, отсутствие информационной связи между процессами, несогласованность процессов. По результатам анализа выносятся предложения направления изменений (адаптации) бизнес-процессов.

Изменение (адаптация) бизнес-процессов. Любые изменения условий ведения бизнеса (появление нового направления деятельности, расширение ассортимента, изменения в схеме поставок, технологии) требует немедленной

трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям – эффективный механизм управления бизнесом [5].

Внедрение изменений – наиболее сложная и критичная фаза реинжиниринга. Для минимизации рисков, связанных, в первую очередь, с сопротивлением внутренней среды, проводится детальная и последовательная работа с персоналом, сотрудники всех уровней вовлекаются в процесс изменений и мотивируются на достижение поставленного результата – оптимально работающей и гибкой компании. С этой целью необходимо проверить сотрудников на соответствие новым должностным обязанностям; определить необходимость и качество квалифицированного персонала; адаптировать сотрудников к новым должностным обязанностям и проконтролировать правильность выполнения сотрудниками всех новых правил работы.

Результатом данного этапа является не только непосредственно внедрение всех изменений, но и то, что сотрудники компании обучаются новому стилю работы – более динамичному, направленному на результат, а, следовательно, и конкурентоспособному.

Компания переходит на качественно новый уровень организации работы. Главный результат внедрения изменений заключается в том, что в компанию закладывается сам механизм реинжиниринга – непрерывные изменения и приспособляемость к условиям внешней среды. Организация получает дополнительное конкурентное преимущество на рынке, возможность оптимизировать бизнес процессы с целью разработки новой модели бизнеса.

Оптимизация бизнес-процессов. С целью определения резервов повышения эффективности деятельности организации и оптимизации бизнес-процессов осуществляется мониторинг и проводится анализ бизнес-процессов. Это позволяет устранить следующие факторы: дублирование функций, «узкие» места, чрезмерную стоимость и наличие излишних операций, а также низкое качество их выполнения, несогласованность действий участников и т.п. Оптимизация может быть двух типов – постоянное совершенствование процессов (эволюционный путь) и периодическое радикальное изменение (революционный путь). Первый способ используется в рамках текущей деятельности, когда предприятию не нужны резкие изменения. Второй путь используется, когда необходимы преобразования в связи с существенным изменением порядка деятельности, например, проведение комплексной автоматизации. В таких случаях ставится задача «начать все с нуля». Такой подход позволяет избежать применения к старым процессам новых технологий [5].

Появляется необходимость зафиксировать существующие бизнес-процессы для того, чтобы оценивать их эффективность. Если этого не сделать сегодня, то в будущем возможны значительные издержки, обусловленные малоэффективной работой сотрудников, нарушением обязательств по контрактам, необходимостью проведения реструктуризации и т.п. Это влечет за собой как серьезные финансовые затраты, так и потерю имиджа предприятия [8].

Для того, чтобы видеть узкие места в деятельности и эффективно управлять компанией, необходимо связать выполнение определенных процессов, работ с ее целевыми стратегическими показателями. Для этого проводится сопоставление стратегических целей и задач компании с входами и выходами процессов, выявляется зависимость результатов деятельности компании от результатов выполнения процессов. В соответствии с данной зависимостью выбираются показатели, по которым будет проводиться управление. В результате деятельность организации на всех уровнях становится направленной на достижение результата, а владельцы компании и менеджеры получают объективный механизм оценки результатов своей деятельности и деятельности самой организации.

Далее по результатам проведенного анализа бизнес-процессов в модель «как есть» вносятся изменения, формируя модель процессов «как должно быть». При этом:

- детально разрабатываются предложения по оптимизации бизнес-процессов (перераспределяются функции между участниками процесса, исключается дублирование функций, устраняются информационные разрывы между блоками, оптимизируется система документооборота между структурными единицами, участвующими в каждом процессе);

- совместно с сотрудниками компании-заказчика разрабатываются схемы информационных потоков по оптимизированным бизнес-процессам, составляется перечень входящей и исходящей из структурных подразделений информации: вид исходящего документа, адресат, ответственные за исполнение и утверждающие документ должностные лица, сроки предоставления;

- проводится регламентация схемы движения документов, разработка (оптимизация) положения о документообороте (регламента) по основным блокам каждого бизнес-процесса с указанием участников (в т.ч. ответственных), сроков и форм передаваемой информации в рамках каждого бизнес-процесса;

- разрабатываются рекомендации по оптимизации организационной структуры компании-заказчика с учетом оптимизированной системы управления (оптимизированных бизнес-процессов).

Результатом оптимизации являются модели бизнес-процессов «как должно быть» с учетом их оптимизации и пакет обновленной (вновь разработанной) внутренней нормативной документации (положения об отделах, должностные инструкции, регламенты выполнения процессов).

Документирование бизнес-процессов. Все действия и изменения в управлении бизнес-процессами необходимо отражать документально. Модели бизнес-процессов создаются в виде описаний, представляющих собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все это в комплексе составляет репозиторий бизнес-процессов предприятия. Любые изменения обязательно отражаются в моделях, чтобы предприятие могло постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнесов-процессов. Аналогичным образом можно планировать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются и отлаживаются, и только потом становятся рабочими [5].

Планирование организационных изменений охватывает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку возможных мер и выбор соответствующей стратегии. При этом во внимание должны приниматься различные уровни вмешательства в старую структуру (индивидуум, группа, подразделение, организация в целом), а также многочисленные организационные параметры, в частности следующие [15]:

- структура и процессы (в последнее время все чаще в направлении «сглаживания» иерархии и строгой ориентации на процесс создания благ в «горизонтальных организациях»);

- производственная и информационная технология (например, внедрение минимизированного по ресурсам производства);

- организационная культура как модель основополагающих ценностей и принципов, разделяемых членами организации (коренное изменение их оказывается чрезвычайно трудным);

- кадровые ресурсы, например путем отбора, развития персонала, систем стимулирования и мотивационного (с трансформацией поведения и взглядов) управления персоналом.

Принципиально важно различать частичные и радикальные изменения. Первые базируются на существующих системах ценностей, структурах и процессах. В ходе частичных преобразований доминирует практическая пригодность проекта, а не безусловное достижение идеального (концептуального) состояния. Радикальные изменения бывают остро необходимыми в связи с бурным развитием окружающей рыночной обстановки после продолжительной фазы стабильности и длительного игнорирования необходимых адаптационных шагов. Столь «революционный» процесс изменений для достижения преимуществ по отношению к конкурентам может быть желательным стратегически, но встретить решительное сопротивление со стороны персонала [15].

Следовательно, о реинжиниринге нужно говорить, как о методе, применяемом в особых периодах развития организации, когда возникает необходимость произвести качественное изменение организации радикальным способом и с резким скачкообразным переходом в новое состояние, отсутствовавшее до данного момента развития.

Необходимость корректировки системы управления может быть обусловлена [12]:

- 1) обратной связью, т.е. воздействием результатов функционирования объекта управления (в частности, расхождением нормативных и фактических параметров объекта);

- 2) необходимостью пересмотра целей, методов и процессов, реализуемых системой управления;

- 3) развитием программно-технологических средств и прогрессивных методов управления.

Выводы и перспективы дальнейших разработок. Итак, реинжиниринговый подход позволяет перевести управление организацией с функционального принципа на принципы процессной организации, которой свойственна процессная структура управления, процессные команды, ориентированные на выполнение задач конкретного бизнес-процесса. Данный подход ориентиро-

ван на рост инвестиционной активности, создает предпосылки для такого роста. Ориентация на процесс определяет особенность реинжиниринга: создание новых технологий, технических средств производства и, как следствие, подстегивает развитие инноваций, технологического прогресса.

1. *Виноградова О.В.* Реинжиниринг бизнес-процессов в современном менеджменте: Монография. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 195 с.
2. *Месарович М., Мако Д., Такахара И.* Теория иерархических многоуровневых систем / Пер. с англ. под ред. И.Ф. Шахнова. – М.: Мир, 1973. – 344 с.
3. *Новиков М.В.* IDEF0 в моделировании бизнес-процессов управления // Корпоративный менеджмент.– 2003.– №174 // eur.ru.
4. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
5. *Пашутин С.Б.* Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления // www.aup.ru.
6. *Попов Э.В., Шапот М.Д.* Реинжиниринг бизнес-процессов и интеллектуальное моделирование // Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании: Материалы семинара. – М.: ЦРДЗ, 1996. – С. 22–30.
7. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит: Юнити, 1997. – 224 с.
8. *Самуэльссон А.* Саморегулирующийся бизнес, как ориентировать процессы на требования заказчиков // Методы менеджмента качества.– 2002.– №4. – С. 18–21.
9. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер и др. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.
10. *Субанова О.С.* Краткий обзор современных инструментальных средств проведения реинжиниринга бизнес-процессов // Актуальные проблемы математического моделирования в финансово-экономической области: Сб. науч. тр. – Вып. 2. – М.: ФА, 2000. – С. 167–172.
11. *Субанова О.С.* Прежде чем ломать... Моделирование бизнес-процессов при реинжиниринге предприятий // Data communication: Сетевой журнал.– 2001.– №6. – С. 32–39.
12. *Сухов С.* Модель управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом.– 2004.– №6. – С. 7–11.
13. *Уткин Э.А.* Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М.: Тандем, 1998. – 219 с.
14. *Филинов Е.Н., Бойченко А.В.* Реинжиниринг // Реинжиниринг бизнес-процессов и ИТ: нормы и технологии: Материалы Российской научной конференции. – М.: МГУЭСИИ, 2001. – С. 43–48.
15. *Хентце Й., Каммель А.* Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления.– 1997.– №3. – С. 70–75.
16. *Чупров К.К.* Развитие концепции менеджмента // Корпоративный менеджмент.– 2011 // www.cfin.ru.
17. *Hammer, M., Champy, J.* (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing.

Стаття надійшла до редакції 5.06.2012.