

Е. Ю. Лукьянова,  
Крымский гуманитарный университет (Ялта)

# РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА КОРРЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Статья посвящена описанию разработки механизма корректирования бизнес-процессов предприятия в современных условиях. Материал исследования представлен с учетом использования четырех методических подходов и последовательного применения их необходимого сочетания в деятельности украинских предприятий. Приведены примеры из отечественной практики.*

*Article is devoted to enterprise business processes correcting mechanism creation description in the modern conditions. Research materials are presented in accordance to four methodical approaches and their combination consecutive use in Ukrainian enterprises. Domestic practice examples are given.*

*Ключевые слова: проект, предприятие, бизнес-процессы, система, процессный, процессно-ориентированный, менеджмент.*  
*Key words: project, enterprise, business process, system, process-oriented, management.*

## ВСТУПЛЕНИЕ

В настоящее время в Украине повышенный интерес проявляется к внедрению процессного подхода в деятельность предприятий и их трансформации по процессно ориентированному типу. Существует ряд работ зарубежных и отечественных авторов, которые используются для объяснения того, каким образом лучше это осуществить. К ним относятся работы С.Д. Бушуева, В.Т. Вечерова, В.Г. Елиферова, В.М. Кирноса, А.А. Климчука, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина, Р.Б. Тяна, Е.В. Шельмина, А.Н. Шматалюка, М. Cagan, J. Champy, T. Davenport, W. Deiters, J. Dyche, W. Glick, V. Gruhn, M. Hammer, G. Huber, H. Johansson, J. Nelis и некоторых других. Однако раскрытию вопроса о механизме корректирования бизнес-процессов предприятия в современных условиях внимание уделялось недостаточно. Также как и тому, какой подход лучше выбрать для его реализации в условиях Украины. Что и определило необходимость постановки задачи данной публикации.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Задача данной публикации состоит в разработке механизма корректирования бизнес-процессов предприятия в современных условиях, на основе существующих в мировой практике методических подходов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Макросреда предприятия является стохастической, сложно прогнозируемой и подверженной изменениям. Бизнес-процессы, сформированные предприятием в определенных условиях в конкретный момент времени, после изменений этих условий могут стать не соответствующими новой ситуации, в которой оказывается предприятие. Для того чтобы учесть это явление и управлять им, необходимо использовать методы организации эффективного выполнения бизнес-процессов и их постоянного совершенствования и улучшения. Это указывается и в стандарте ISO 9001:2008, где говорится, что для решения такой задачи возможно

использование цикла PDCA, в то же время стандарт не запрещает использование других методических подходов и средств.

При разработке механизма корректирования бизнес-процессов предприятию в настоящее время недостаточно использование лишь одного цикла и ему следует использовать также циклы SDCA, PDSA.

Последовательно реализовывать во взаимодействии циклы необходимо следующим образом: SDCA, PDCA, PDSA (рис. 1).

Эффективное выполнение бизнес-процесса достигается с помощью его повторения на основе цикла SDCA (алгоритм приведен на рис. 2, схема бизнес-процесса (на примере винодельческого предприятия) — на рис. 3).

S(1) — знание и применение стандарта выполнения бизнес-процесса; D(2) — реализация бизнес-процесса на основе стандарта; C(3) — проверка работы (полученных результатов) и сравнение их со стандартными (требуемыми), в случае соответствия — происходит продолжение выполнения бизнес-процесса и использование существующих стандартов (U), при не соответствии — проявляется действие (реакция), направленное на коррекцию выполнения бизнес-процессов, учитывая результаты его выполнения (A(4)).

Когда повторяющееся применение цикла SDCA не позволяет достичь требуемых результатов, необходимо совершенствовать бизнес-процесс, изменяя его ICOM-компоненты, для чего следует использовать цикл PDCA (алгоритм цикла PDCA приведен на рис. 4, схема бизнес-процесса (на примере винодельческого предприятия) — на рис. 5).

Этапы цикла осуществляются следующим образом: при первом выполнении: P(1) — планирование

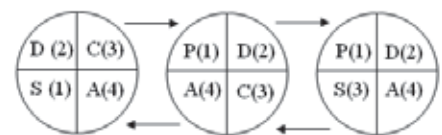


Рис. 1. Взаимодействие циклов SDCA, PDCA, PDSA

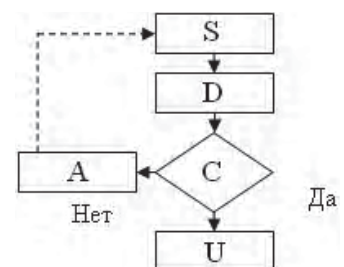


Рис. 2. Алгоритм цикла SDCA

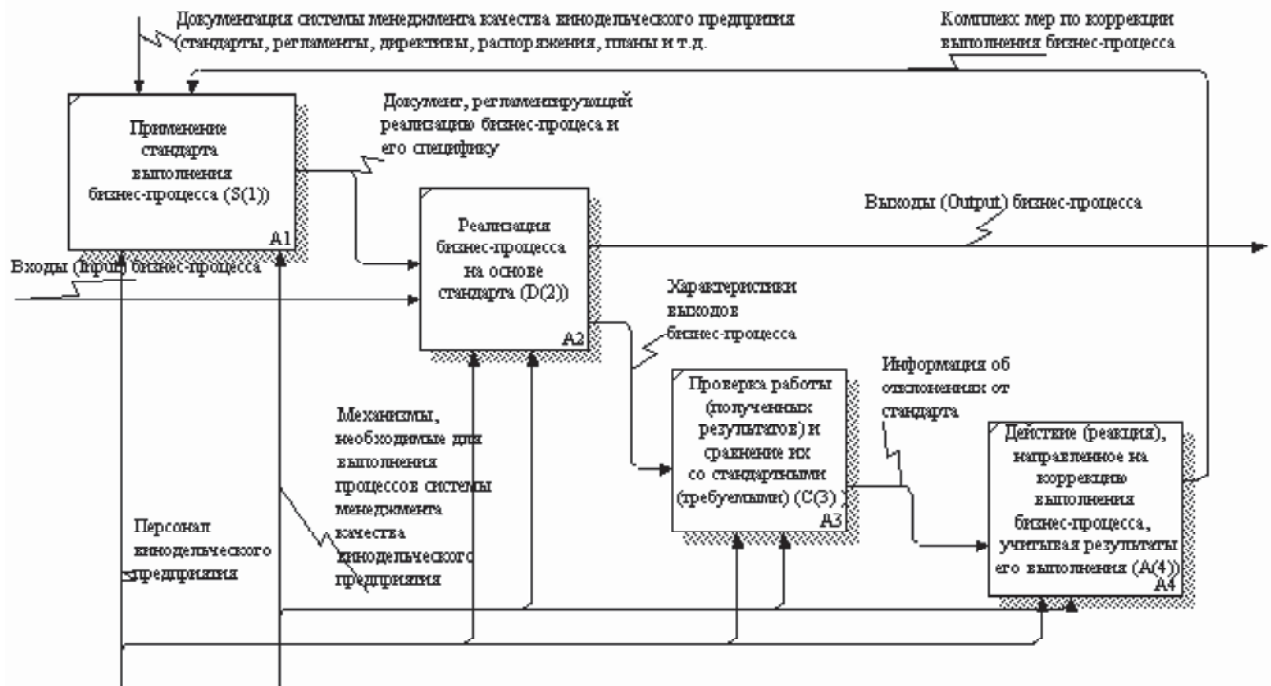


Рис. 3. Пример бизнес-процесса цикла SDCA

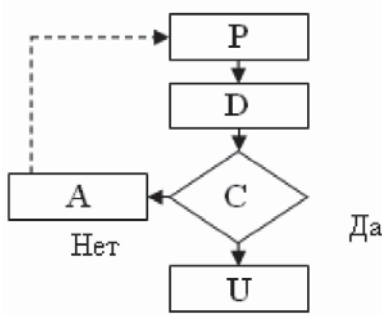


Рис. 4. Алгоритм цикла PDCA

— определение аналитическим образом базовых проблем действующего бизнес-процесса и возможных путей их решения; D(2) — действие — совершенствование бизнес-процессов согласно предложенным направлениям; C(3) — проведение проверки совершенствования с целью подтверждения того, что произведенные изменения приводят к запланированным улучшениям (оценочные значения показателей критерия EAS-IS равны ЕТО-ВЕ, интегральная оценка Gi соответствует предполагаемой закономер-

ности [1; 2]); A(4) — выполнение изменений процессов, стандартизирование его и составление документации, при последующих выполнении цикла PDCA, в случае соответствия — происходит продолжение выполнения бизнес-процесса и использование существующих стандартов (U), в случае несоответствия — повтор процедур.

Если же среда меняется случайным непредсказуемым образом, то необходимо заменить PDCA на PDSA, когда для лучшего описания рекомендаций следует этап провер-



Рис. 5. Пример бизнес-процесса цикла PDCA

ки и контроля (С) заменить на этап изучения (S) (алгоритм приведен на рис. 6, схема бизнес-процесса (на примере винодельческого предприятия) — на рис. 7).

После последующей коррекции вновь возможно использование цикла PDCA.

В современных условиях для предприятий некоторых отраслей рационально в рамках заданных промежутков времени постоянно использовать PDSA, т.к. повторение цикла PDSA может приблизить

умения, навыки); P(2) — выполнение при условии, что процесс четко определен, защищен от ошибок, понимаем при последовательном и эффективном исполнении, P(3) — принятие решения о совершенствовании: если процесс идет согласно запланированному состоянию и выходы (output), получаемые после этапа P(2) соответствуют поставленным целям, то осуществляется переход к передаче товаров потребителю согласно его требованиям (S), если нет — происходит переход

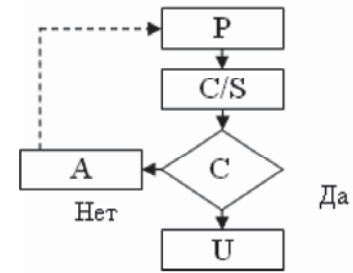


Рис. 6. Совмещенный алгоритм циклов PDCA/PDSA



Рис. 7. Пример бизнес-процесса цикла PDSA

к цели, обычно более совершенному действию или результату (выходу).

В то же время следует отметить, что использование вышеперечисленных циклов не всегда является достаточным и в условиях клиентоцентрированной экономики и использования предприятиями VOC-подхода, также следует учитывать постоянно возрастающие требования потребителей. В таком случае при разработке механизма корректирования бизнес-процессов предприятия необходимо использовать цикл P(4) [3].

Алгоритм цикла приведен на рис. 8, схема бизнес-процесса (на примере винодельческого предприятия) — на рис. 9.

Цикл P(4) реализуется следующим образом (название по первым буквам английских названий): P(1) — подготовка соответствующих целей выполнения бизнес-процесса входов (input) (входы стоят из 4 М. K. Ishikava: M(1) — сырье, материалы, информация, M(2) — механизмы, технические средства, M(3) — методы, подходы, M(4) — знания,

к P(4) — прогрессу — совершенствованию процесса для соответствия выходов требованиям покупателей.

В табл. 1 представлено сравнение циклов SDCA, PDCA, PDSA, P(4).

Основная разница циклов состоит в продвижении от контроля продукта к контролю проектирования структуры процесса, т.к. создание процесса воздействует на большинство факторов, создающих стоимость, кроме того, более легко достигнуть быстрого совершенствования путем контроля структуры процесса, чем путем контроля процесса по лимитирующим показателям данных.

Вклад основоположников учений о качестве в систему цикла P(4) приведен в табл. 2.

Цикл P(4) позволяет произвести реструктуризацию бизнес-процесса для достижения поставленных результатов согласно требованиям потребителей за счет улучшения процесса вместо лучших достижений по проверке продукта.

Цикл P(4) является наиболее подходящим в современных усло-

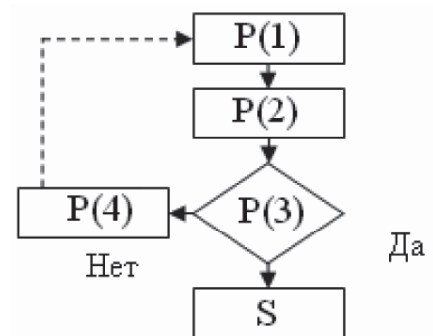


Рис. 8. Алгоритм цикла P(4)

виях для процессно ориентированного менеджмента в сравнении с циклами SDCA, PDCA, PDSA. P(4) является вершиной четырех главных принципов выявленных четырьмя основоположниками систем качества (табл. 2). Тем не менее, на практике предприятие может выбирать любой из описанных выше циклов.

Следует отметить, что при реструктуризации бизнес процессов предприятия и их корректировки условиях стохастической среды его деятельности необходимо проведе-



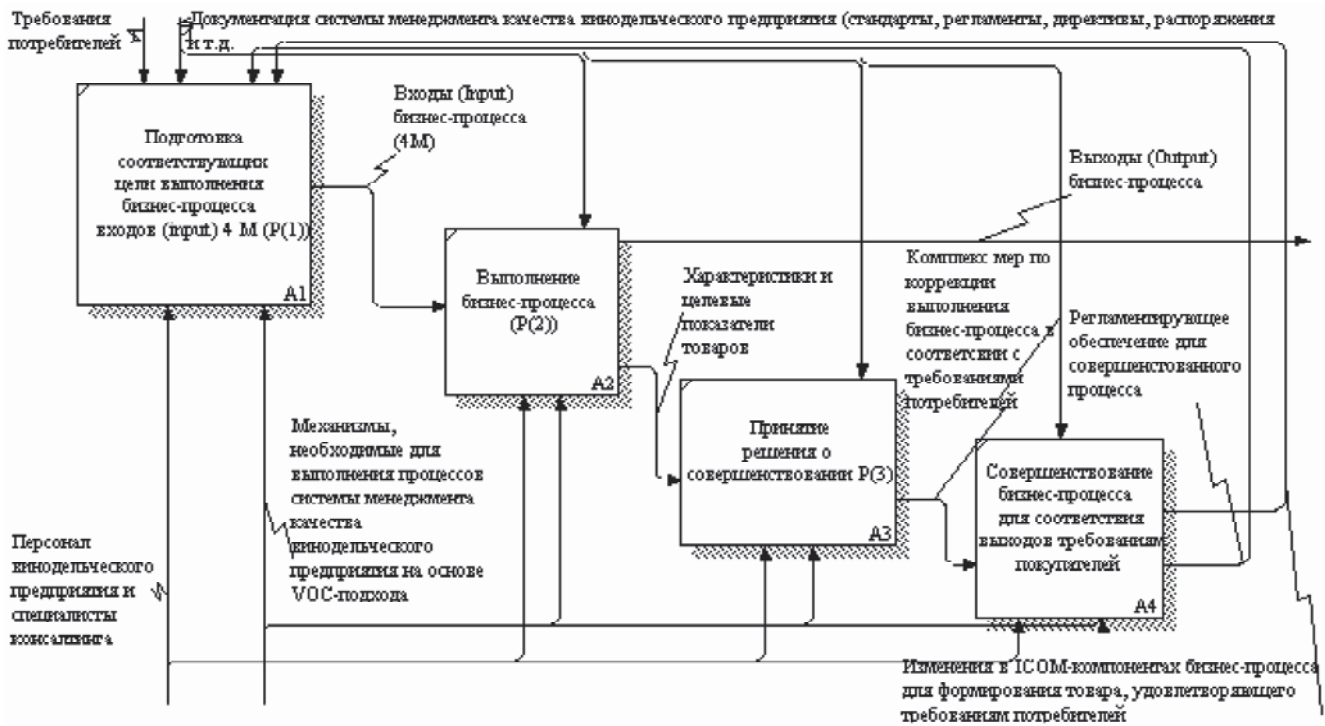


Рис. 9. Пример бизнес-процесса цикла PPPP

Таблица 1. Сравнение циклов SDCA, PDCA, PDSA, PPPP

Признак	SDCA	PDCA	PDSA	PPPP
Дата создания	1920-е	1920-е	1980-е	настоящее время
Обозначаемая цель	исполнение на основе стандарта	приемлемые выходы и улучшение	постоянное совершенствование (улучшение) процесса	ускорение совершенствования (улучшения) процесса
Ограничения	лимиты стандарта	лимиты спецификаций	чрезмерное отклонение от лимитов	цель
Ожидаемый выход	соответствие выходов стандарту	приемлемые выходы, определяемые путем проверки	сокращение отклонений путем статистических техник	соответствие выходов и совершенствование качественных характеристик процесса
Осознаваемый источник проблемы	оператор	оператор	процесс	проектирование структуры процесса
Осознаваемые действия	развитие использования стандарта	развитие планов проверок	приложение статистических методов	совершенствование через инновации
Типичное представление	статистический контроль	контроль качества	страхование качества	инжиниринг качества

ние реформирования организационной структуры предприятия в период разработки и внедрения системы РОМЕ.

### ВЫВОДЫ

Материал, приведенный в данной статье, помогает сформировать соответствующим образом разра-

ботку механизма корректирования бизнес-процессов предприятия в современных условиях, имеет свое продолжение в практическом исследовании управления проектом внедрения РОМЕ винодельческих предприятий.

Результаты данного исследования могут быть полезны специалистам региональных органов, работающих в направлении обоснования, разработки и внедрения проектов процессно ориентированного менеджмента, а также студентам экономических и менеджерских специальностей украинских вузов.

### Литература:

1. Вечеров В.Т., Лукьянова Е.Ю. Разработка критериев совершенствования бизнес-процессов с учетом требований BSC (на примере винодельческого предприятия) / В.Т. Вечеров, Е.Ю. Лукьянова // Экономика та управління національним господарством. Збірник наукових праць Донецького державного університету управління (серія "Економіка"). — Донецьк, 2009. — Випуск 141. — Том X.
2. Лукьянова Е.Ю. Формализация задачи внедрения процессно-ориентированного менеджмента на винодельческих предприятиях Украины / Е.Ю. Лукьянова // Агроросвіт. — Київ, 2010. — № 12. — С. 23—29.
3. Gupta P. From PDCA to PPPP. The four P's of process management lead to quality success. [Электронный ресурс] / P. Gupta. — Режим доступа: <http://www.qualitydigest.com>.  
Статья надійшла до редакції 19.10.2010 р.

Таблица 2. Элементы системы цикла PPPP

Элементы PPPP	Авторы принципов систем качества
P(1) Prepare (подготавливать – управлять входами, 4M)	K. Ishikawa
P(2) Perform (исполнять – гарантировать бизнес-процесса наилучшим образом)	J. Juran
P(3) Perfect (совершенствовать бизнес-процессы в соответствии с целями)	G. Taguchi
P(4) Progress (сокращать отклонение качественных характеристик бизнес-процессов)	W. Deming