



УДК 658.5

В. Т. Вечеров,
д.т.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и управления проектами
Приднепровской государственной академии строительства и архитектуры (Днепропетровск)
Е. Ю. Лукьянова,
аспирант Крымского гуманитарного университета (Ялта)

АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена раскрытию возможного направления анализа бизнес-процессов при формировании системы процессно-ориентированного менеджмента предприятия. Предлагаются последовательность его проведения и общие критерии для оценки создаваемых и совершенствуемых бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, система, процессно-ориентированный, менеджмент, предприятие, анализ, формирование.

The article is devoted to describing of business-process analyzing during enterprise process-oriented management creating. Its sequence making and common criteria for business-process creating and modernization evaluation are given.

Keywords: business-process, system, process-oriented, management, enterprise, analysis.

Вступлення.

На основании требований стандарта ISO 9001:2008 в Украине ведется постепенный переход от функционально-направленных систем менеджмента к процессно-ориентированным. Однако действия по внедрению проектов подобных преобразований сопряжены с рядом проблем. Возможные пути решения некоторых из них были нами предложены ранее [1]. Также существуют определенные сложности при определении того, какими должны быть создаваемые либо совершенствуемые бизнес-процессы, каким требованиям они должны отвечать и в соответствии с каким «эталонном» они должны быть построены.

В теории и практике менеджмента известны исследования ведущих ученых, которые достаточно полно и доступно описывают современные методики управления предприятием, это работы А.И. Белокопя, Н.С. Бушуевой, С.Д. Бушуева, В.Т. Вечерова, О.А. Горленко, В.Г. Елиферова, А.А. Климука, Е.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, В.В. Репина, И.В. Трифонова, А. Betts, A. Brache, S. Chambers, J. Champy, T. Davenport, J. Evans, P. Fingar, S. Foster, G. Gilber, M. Hammer, J. Hradesky, J. Jeston, H. Johansson, R. Johnston, R. Keidel, J. Kelada, W. Lindsay, J. Nelis, K. Rose, G. Rummier, N. Slack, H. Smith, D. Stamatis, J. Swiss, A. Wilkinson и других. В то же время вопрос анализа бизнес-процессов при формировании системы процессно-ориентированного менеджмента предприятия раскрыт недостаточно, что и определило цель статьи.

Постановка задачи. Цель данной статьи – предложить возможное направление анализа бизнес-процессов при формировании системы процессно-ориентированного менеджмента предприятия.

Результаты. При реализации проектов внедрения систем процессно-ориентированного менеджмента планируемые будущие бизнес-процессы 'TO-BE' будут отличаться от существующего их состояния 'AS-IS', когда многие из них являются неформализованными и нечеткими. Если по каким-то причинам предприятие не имеет возможности, либо необходимости осуществлять реинжиниринг бизнес-процессов (т.е. полную перестройку бизнес-процессов предприятия), оно может пойти по пути их постепенного поэтапного совершенствования (в соответствии с поставленной перед предприятием целью преобразований). При этом бизнес-процессы 'AS-IS' не сразу могут быть устремлены к состоянию 'TO-BE'. Требуется выделение необходимых критериев для того, чтобы провести анализ, какими должны быть бизнес-процессы после проведения их совершенствования, каким условиям они должны отвечать, какие изменения следует провести, и, на что направить воздействие для реализации необходимых преобразований.

По сути системой критериев станет набор требований к эталонным 'TO-BE' процессам. В тоже время с их помощью можно проанализировать и текущие процессы 'AS-IS', чтобы в дальнейшем их совершенствовать до эталонного состояния.

Для этого рационально предложить такие группы критериев для анализа состояния бизнес-процесса:

- 1) интересы владельца бизнес-процесса в результатах его выполнения;
- 2) ожидания потребителей товара (инструмента обеспечения интересов потребителей и владельца бизнес-процесса), получаемого в результате реализации бизнес-процесса;
- 3) требования к ICOM-содержанию бизнес-процесса (Input, Control, Output, Mechanism), при котором максимально обеспечиваются потребительские свойства его товара, соответственно, ожидания клиентов, интересы владельца бизнес-процесса.

Последовательность формирования и использования критериев для анализа состояния бизнес-процесса приведена на Рис. 1.



Рис. 1. Последовательность формирования и использования критериев для анализа состояния бизнес-процесса

Каждый из перечисленных выше критериев должен иметь определенные показатели, значения которых будут характеризовать состояние бизнес-процесса при его анализе. Они могут иметь такие значения:

а) эталонные – характеристики состояния бизнес-процесса «ТО-ВЕ», исходя из обеспечения максимальной удовлетворённости всех заинтересованных сторон. Такой бизнес-процесс должен быть принят за «эталон», к которому должен стремиться «текущий» ‘AS-IS’ бизнес-процесс;

б) текущие – характеристики состояния бизнес-процесса в настоящий момент времени до его совершенствования.

Системы таких критериев будут варьироваться в зависимости от различных отраслей и предприятий разной производственной направленности. Тем не менее, можно предложить возможную схему их формирования.

При этом следует использовать принцип единства целеполагания предприятия как системы, состоящей из множества компонентов ИСОМ, вовлеченных в бизнес-процесс предприятия. Тогда вся деятельность хозяйствующего субъекта будет основана на клиентоцентрированном подходе, когда в результате деятельности будет достигнут результат (произведен товар), важный для конечного клиента, который и определяет потребительскую ценность (способность товара удовлетворить его потребности) (ПЦ) и потребительские свойства товара (ПСТ). В этом случае промежуточные потребители процессов системы менеджмента качества (СМК) будут заинтересованы в том, чтобы некий «выход» их процесса (где они являются владельцами) соответствовал критериям ПЦ и ПСТ потребителей из последующего процесса СМК, т.е. также они должны предполагать, каков будет последующий процесс, и, что для него необходимо создать в результате ведения их процесса, и, какой «вход» нужно получить от предыдущего процесса, где они являются клиентами. Для этого возможно использовать специальную шкалу значений.

По такой же схеме проводится анализ бизнес-процессов «AS-IS», чтобы определить, что и как в них следует совершенствовать.

Можно выстроить примерно следующую систему критериев для анализа (Табл.1), которая должна быть составлена для каждой конкретной отрасли и предприятий соответственно.

Табл. 1. Примерная система критериев для анализа бизнес-процесса предприятия (с позиции потребителя i-того товара)

Процесс	Показатель i-того товара	Параметры, значимые для потребителя i-того товара		
		1	2	3
Бизнес-процесс предприятия (например, «Обеспечивать потребителя i-тым товаром»)	Качество i	A ₁	...	A _i
	Цена i	B ₁	...	B _i
	ПЦ i	C ₁	...	C _i
	ПСТ i	D ₁	...	D _i
	...			
Группа процессов СМК i (например, «Вести производство, передачу потребителям и обслуживание i-того товара»)	Определяются аналогично и в связи с 1, 2, 3, 4 бизнес-процесса предприятия			
Процессы СМК i (соответственно группам) (например, «Вести обслуживание реализации продукции»)	Определяются аналогично и в связи с 1, 2, 3, 4 бизнес-процесса предприятия			

Данная система критериев построена с учетом потребления, аналогичным образом можно построить систему для владельцев процессов с добавлением туда тех показателей, которые будут интересовать их конкретно с учетом производства.

Элементы процессов «AS-IS», которые при анализе будут отличаться от эталонных («ТО-ВЕ») – нуждаются в корректировке или изменении, а иногда требуется полное изменение всего процесса.

Таким образом, частично будут анализироваться Input и Output процессов. Также владельцы процессов оценят, каким образом для достижения поставленной цели необходимо сформировать, оценить и изменить Mechanism, Control процессов. В табличном виде можно для оценки выбрать критерии аналогичные критериям Табл. 1.

Также в качестве критериев по выделенным группам также можно предложить ведение анализа по таким направлениям:

1) критерии оценки на основе требований (ожиданий) клиента процесса к результатам бизнес-процесса: при разработке процессов «ТО-ВЕ» учтено, что требования клиентов удовлетворяются с первого раза и вовремя; знание о покупателех улучшается, на основе этого создаются результаты бизнес-процесса, которые удовлетворяют потребителей внутренних (первичных) и внешних (вторичных); увеличивается лояльность потребителей за счет того, что улучшен результат процесса, который их интересует (аспекты качества, времени, обслуживания и др.); ведение дел с предприятием и результат, предоставляемый в итоге выполнения процесса, равно или более удобен для использования потребителями в сравнении с аналогичным в отрасли, или качественно превосходит их и существующие алгоритмы обслуживания; достигнуты улучшение качества продукта, скорости выполнения заказов, качества обслуживания и иные выгоды для клиентов; выполнение алгоритма приводит к правильному выполнению бизнес-процесса и формированию качественного выхода – результата, соответствующего требованиям к качеству, безопасности, экологичности продукта, гибкости обслуживания и т.д., на основе которых происходит удовлетворение клиентов;

2) критерии анализа на основе интереса владельца процесса к выполнению и результатам бизнес-процесса: бизнес-процессы «ТО-ВЕ» интегрированы со стратегией, миссией, связаны между собой; налажено эффективное взаимодействие между исполнителями, участниками, потребителями (клиентами) процесса, в соответствии с используемыми технологиями, техникой, стандартами, управленческим воздействием (существует соответствие потоков работ и исполнителей

предъявляемым к ним требованиям); финансовые средства распределены в соответствии с требованиями для выполнения процесса и использования ресурсов; учтены финансовые риски, факторы неопределенности, которые могут быть характерны для предприятия при достижении целей; учтены финансовые риски, неопределенность, возможности для получения прибыли, характерные для отрасли в которой работает предприятие; анализ совершенствованных бизнес-процессов показывает более четкое регламентирование взаимосвязи между видами деятельности, входами (ресурсами, затратами) и выходами (результатами) процессов; взаимосвязи внутри и между бизнес-процессами отражают четкое понимание событий, которые являются триггерами (запускающими механизмами) для различных бизнес-процессов; хозяин может сократить или ликвидировать работы, которые не являются необходимыми; происходит совершенствование результатов необходимых работ; происходит увеличение прибыли за счет четкого формирования потребительских групп, сохранения и расширения клиентской базы, за счет лучшего удовлетворения клиентов в сравнении с предыдущим опытом и другими предприятиями отрасли; учтено необходимое использование внутренних механизмов финансовой стабилизации при наличии рисков в отрасли (устранение неплатежеспособности – система мер, основанная на принципе «отсечения лишнего», восстановление финансовой устойчивости – система мер, основанная на использовании принципа «сжатия предприятия», обеспечение финансового равновесия в длительном периоде – система мер, основанная на использовании «модели устойчивого экономического роста»); учтено стремление к минимизации потерь за счет сокращения брака и возвратов продукции; в ходе совершенствования бизнес-процесса сокращены различные потери, уменьшены или исключены нерациональные затраты, снято дублирование задач, нерациональное выполнение решения задач, улучшено качество, упрощен ход выполнения функций без потери в достижении результата; бизнес-процесс соответствует финансовой стратегии; в конечном итоге система несет положительную финансовую нагрузку, даже если некоторые бизнес-процессы в ходе выполнения несли отрицательную нагрузку; имеется четкая регламентация капитализированных и овеществленных финансовых ресурсов в ходе выполнения бизнес-процессов; легко отследить движение финансовых ресурсов; четко регламентированы сочетание центров затрат и прибыли; совершенствованный бизнес-процесс описан более четко в сравнении с предыдущим, в соответствии с нотацией, описан регламент его выполнения, бизнес-процесс доступен и понятен для всех его участников на всех уровнях (исполнение, участие, контроль), кроссфункционален; устранены неточности, ошибки, дубли работ; после совершенствования выполняется управление по процессам, а не по функциям, работа становится более эффективной поскольку «переходит» из отдела в отдел с меньшим количеством ошибок; конфликты между отделами уменьшаются; сокращаются задержки между различными этапами процесса; в ходе совершенствования бизнес-процесса и построения сетевых моделей проектов на его основе, использования эвристических методов, осуществлено приведение проекта в соответствие с ограничениями по ресурсам; на основе совершенствованного бизнес-процесса можно совершенствовать принятие управленческих решений, так как информация циркулирует более адекватно, четко, исключая нерациональное использование; финансовые ресурсы распределены, и финансовые механизмы реализуются в соответствии с требованиями выполнения совершенствованного бизнес-процесса и получения его результатов;

3) критерии анализа ICOM-содержания и исполнения совершенствованных бизнес-процессов: бизнес-процесс «ТО-ВЕ» совершенствован таким образом, что спроектирован в соответствии с условиями хозяйствования, сложившимися в отрасли в целом, и того, какой способ достижения целей имеет больший смысл с точки зрения экономики предприятия и удовлетворенности потребителей; совершенствование бизнес-процессов желательно должно проводиться на основе бенчмаркинга с учетом допустимых возможностей предприятия для проведения изменений в конкретный планируемый момент времени (в зависимости от наличия возможных к привлечению ресурсов, изменений в технологиях, масштаба преобразований и т.д.); бизнес-процесс построен с учетом того, каким образом формируется цепочка создания стоимости; ключевым является выстраивание бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями и конъюнктурой рынка (только путем такой ориентации предприятия смогут эффективно достигать целей); между лицами, вовлеченными в процесс, адекватно распространяется касающаяся их информация о стратегии предприятия, его целях и целях процессов, конъюнктуре рынка, внешней среде, последовательности создания стоимости, налажено снабжение информацией (входящей, текущей, поддержки, исходящей) в среде процесса; система информации отлажена, в бизнес-процессе корреспондированы и подчинены единой цели ICOM (Input, Control, Output, Mechanism); четко ведутся работы и выполняются операции; есть обратная связь в процессах, четко определяется причинно-следственная связь; технология и техника адекватны процессу; сохранена и совершенствована кадровая база в соответствии с требованиями к квалификации и компетентности; улучшена система делегирования полномочий, ответственности и принятия производственных и управленческих решений, сформированы команды для работы; достижение личных целей работников происходит одновременно с достижением целей предприятия и взаимосвязаны, созданы все необходимые условия для эффективной работы персонала; при реализации бизнес-процесса и вовлечения в работу предприятия, основанную на процессном подходе, происходит информирование и осознание полезности и перспективности процессного управления; выполнение работ ориентировано не на функциональный принцип иерархии в рамках отделов, а границах процессах, которые «проходят» через всю организацию в виде определенного набора процессов; имеется соответствие распределения, подтверждения полномочий в бизнес-процессе в потоке работы (work-flow); соответствие времени и стоимости в корреспондировании с их влиянием на цепочку создания стоимости; совершенствованный бизнес-процесс «прозрачен», видно как, что происходит в его рамках, кому и что необходимо выполнять, как использовать ресурсы и т.д.; описанный совершенствованный бизнес-процесс соответствует алгоритму (эвристике), выполнение процесса происходит на основе алгоритмов; бизнес-процесс подчинен целям стратегии предприятия и помогает в их достижении, направлен на удовлетворение требований клиента; совершенствованный бизнес-процесс находится в связи с другими процессами, подчинен требованиям нотации; бизнес-процесс более совершенен в сравнении с предыдущим и в большей степени удовлетворяет требованиям потребителя результата процесса и среды.

Выводы. Приведенные критерии позволяют провести адекватный анализ бизнес-процессов при формировании системы процессно-ориентированного менеджмента предприятия, определить, какими должны быть бизнес-процессы после проведения их совершенствования, каким условиям они должны отвечать, какие изменения следует провести и на что направить воздействие для реализации необходимых преобразований. Таким образом, совершенствование бизнес-процесса «AS-IS» будет происходить после его сравнения с «эталонным» «ТО-ВЕ» на основе выделенных критериев, определения предметных областей совершенствования и работой с ними для приведения текущих процессов к эталонным.

Материал, изложенный в данной статье, получит свое продолжение в дальнейшем практическом исследовании формирования систем процессно-ориентированного менеджмента строительных 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.

Список использованных источников

1. Вечеров В.Т., Лукьянова Е.Ю. Обоснование и выбор возможного пути решения проблемы внедрения процессно-ориентированного менеджмента на предприятиях Украины / В.Т. Вечеров, Е.Ю. Лукьянова // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ, 2008. – №3. – С.36–38.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Процессный подход к управлению / В.Г. Елиферов, В.В. Репин – М.: Стандарты и качество, 2008, – 408 с.
3. Cagan M. Inspired: How To Create Products Customers Love / M. Cagan – CA, SVPG Press, 2008.
4. ISO 9001 2008 Quality Management Requirements [Электронный ресурс] – Режим доступа: – <http://www.praxiom.com/iso-9001.htm>.
5. Lawley B. Expert Product Management: Advanced Techniques, Tips and Strategies for Product Management & Product Marketing / B. Lawley – CA, Happy About, 2007.
6. Osterwalder A., Pigneur Y., Smith A. Business Model Generation: 470 practitioners from 45 countries. / A. Osterwalder, Y. Pigneur, A. Smith – NY, Self published, 2009.
7. Shillito M. Acquiring, Processing, and Deploying Voice of the Customer. / M. Shillito – LLC, CRC Press, 2008.

Стаття надійшла до редакції 07.12.2009 р.



ТОВ "ДКС Центр"