

Управление бизнес-процессами на разных этапах развития современного предприятия

Современное предприятие подчас является сложной системой, для эффективного управления которой требуется разнообразие применяемых инструментов и способов, направленных в первую очередь на достижение конкретных целей и задач с наименьшими затратами.

В качестве базовых элементов, влияющих на успешность предприятия, можно представить множество бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Существуют три основных вида бизнес-процессов:

Управляющие – бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примерами управляющего процесса могут служить стратегический менеджмент и корпоративное управление.

Операционные – бизнес-процессы, которые составляют основу деятельности компании и в итоге формируют основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи.

Поддерживающие – это бизнес-процессы, обслуживающие основной бизнес. Например, бухгалтерский учет, подбор и обучение персонала, техническая поддержка, АХО.

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также

направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, которые разделяются по определенным уровням активности.

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или вовсе лишние действия. На выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличивается ценность для потребителя и рентабельность (меньшая себестоимость производства товара или услуги).

Бизнес-процессы могут подвергаться моделированию с помощью различных методов. Одним из способов является составление модели бизнес-процесса «как есть» (англ. as is). После этого модель бизнес-процесса подвергается критическому анализу или обрабатывается специальным программным обеспечением. В результате строится модель бизнес-процесса «как должно быть» (англ. to be). Некоторые консультанты опускают фазу «как есть» и сразу предлагают модель «как должно быть».

В свою очередь изменение бизнес-процессов на уровне всего предприятия должно затрагивать производственно-хозяйственную и экономическую деятельность, что обязательно оформляется через нормативные документы и распоряжения и фиксируется в планах дальнейшего развития предприятия.

Преобразование бизнес-процессов сводится к двум основным этапам:

- формирование оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);
- поиск наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т.п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.

Управление бизнес-процессами – Business Process Management (BPM) концепция процессного управления организацией, рассматривающая бизнес-процессы как особые ресурсы предприятия, непрерывно адаптируемые к постоянным изменениям, и полагающаяся на такие принципы, как:

– понятность и видимость бизнес-процессов в организации за счёт моделирования бизнес-процессов с использованием формальных нотаций, использования программного обеспечения моделирования, симуляции, мониторинга и анализа бизнес-процессов,

– возможность динамического перестроения моделей бизнес-процессов силами участников и средствами программных систем.

Основной задачей управления бизнес-процессами является адекватное и быстрое перестроение взаимосвязанных процессов в зависимости от изменяющихся параметров внешней и внутренней среды, будь то поставки, расчеты с контрагентами или расширение рынка.

Деятельность современного предприятия базируется на сложной системе взаимосвязей проектов и процессов. Тот или иной проект, реализуемый на предприятии, встраивается в структуру имеющихся бизнес-процессов и использует их для достижения конечных целей. В связи с этим важное управляющее значение приобретает упорядочивание и оптимизация существующих бизнес-процессов с учетом требований реализуемых проектов и влияний внешней и внутренней среды.

Также важным фактором, влияющим на данный аспект, является этап развития предприятия. Выделим возможные цели и задачи стоящие перед менеджментом на каждой стадии развития.

Этап 1: становление предприятия и освоение рынка (количество сотрудников – 15-40 человек; до трех уровней менеджмента).

Основные задачи при организации управления:

– разработка четко сформулированной стратегии развития предприятия с указанием конкретных целей и мотивов развития;

– определение обязанностей и области ответственности как отдельных работников, так и отделов и рабочих групп;

– формирование алгоритма обучения и передачи навыков, знаний и умений новым сотрудникам на различных уровнях сложности выполняемой работы;

– анализ ситуации участия в дальнейшем развитии предприятия новых специалистов со стороны, которые обладают специфическими знаниями.

Основной целью на данном этапе развития предприятия является создание упорядоченной и формализованной системы управления, которая должна быть прозрачна, понятна, и закреплена в нормативных документах.

Таким образом, четкое описание основных бизнес-процессов и стратегии предприятия позволяет сфокусировать внимание руководства на результатах деятельности организации.

Рассматривая бизнес-процесс как совокупность действий для решения поставленной задачи, а деятельность предприятия как совокупность бизнес-процессов, можно будет повысить эффективность управления компанией, учитывая при этом цели, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Этап 2: рост компании (количество сотрудников более 50 человек, выделение функциональных подразделений).

На предприятиях, где работает более 50 человек, обычно сформировывается функционально-иерархическая система управления. Соответственно при росте компании эффективность управления снижается, что обусловлено спецификой принятия решений, которая для выработки наиболее лучших вариантов требует участия всех руководителей подразделений и в итоге даже для решения задач средней важности предполагает вовлечение высшего руководства.

Основные задачи при организации управления:

- организация делегирования полномочий руководителя;
- сохранение пропорций между ростом численности персонала и ростом выручки;
- поиск резервов снижения себестоимости из-за повышения конкуренции;
- координация действий функциональных подразделений на среднем уровне менеджмента.

Зачастую решение данных задач зависит от того насколько быстро предприятие сможет преобразовать существующую функциональную систему в систему управления, базирующуюся на процессном подходе.

Тем более данный подход будет актуален в периоды внешней нестабильности, когда одним из важных и определяющих критериев системы управления становится скорость принятий решений.

Особенностью процессного подхода является то, что он учитывает результаты деятельности предприятия и эта информация используется в управлении бизнес-процессами, то есть основной акцент направлен на достижение наибольшей эффективности работы организации.

На основании того, что около 80-85% операций бизнес-процессов являются типично повторяющимися, для них составляется подробный регламент действий. Таким образом, в процесс основной деятельности может быть настроен максимально эффективно, при этом руководитель включается в процесс только при возникновении каких-либо нестандартных ситуаций или проблем.

Исходя из этого, можно говорить о систематизации деятельности компании, что проявляется в возникновении двух основных эффектов:

1) в связи с тем, что структура управления опирается на структуру существующих на предприятии бизнес-процессов (для среднего предприятия не более 5-7), уменьшается количество уровней управления и подчинения;

2) возрастает эффективность управления за счет увеличения норм управляемости (в среднем в 2-3 раза), так как управляющее воздействие в данном случае направлено на координацию персонала и включается в процесс только при каких-либо нарушениях и отклонениях от обычной деятельности.

Для организации системы управления, которая базируется на процессном подходе, следует пройти ряд этапов (рис. 1).

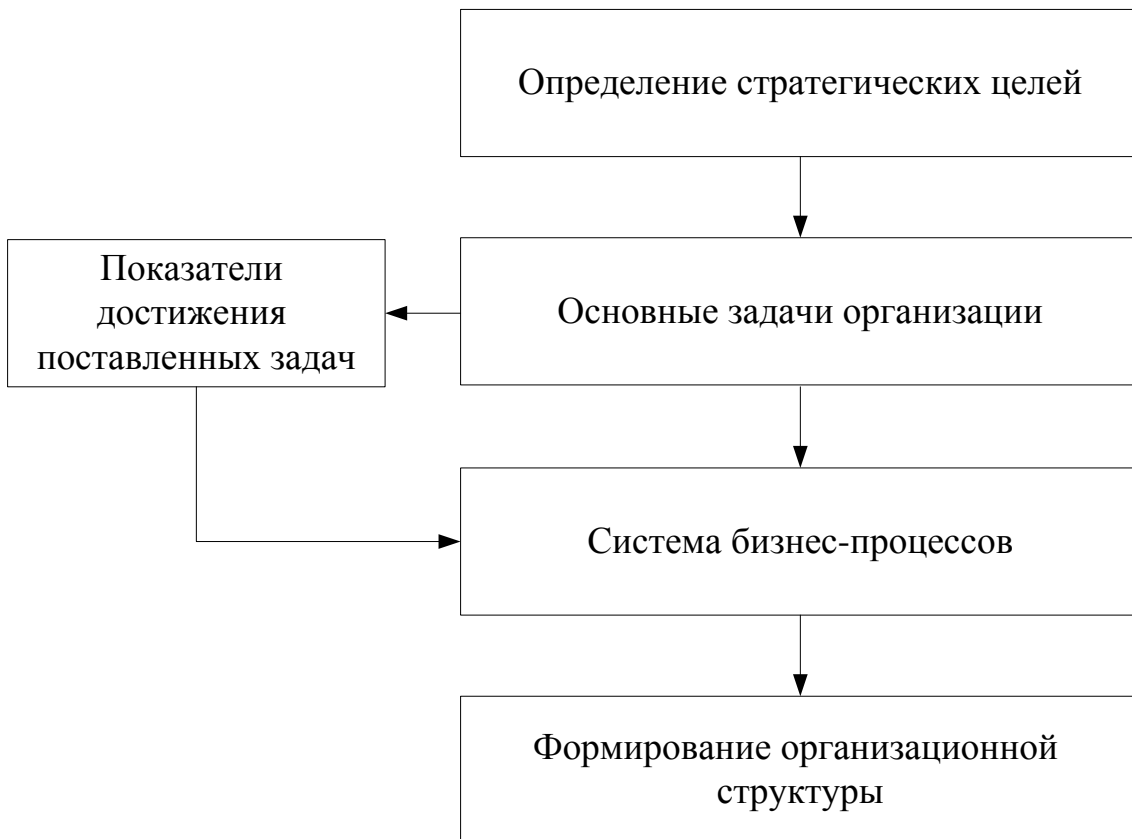


Рис.1. Этапы проектирования системы управления

Исходя из вышесказанного, представляется целесообразной следующая схема процессного управления (рис. 2).

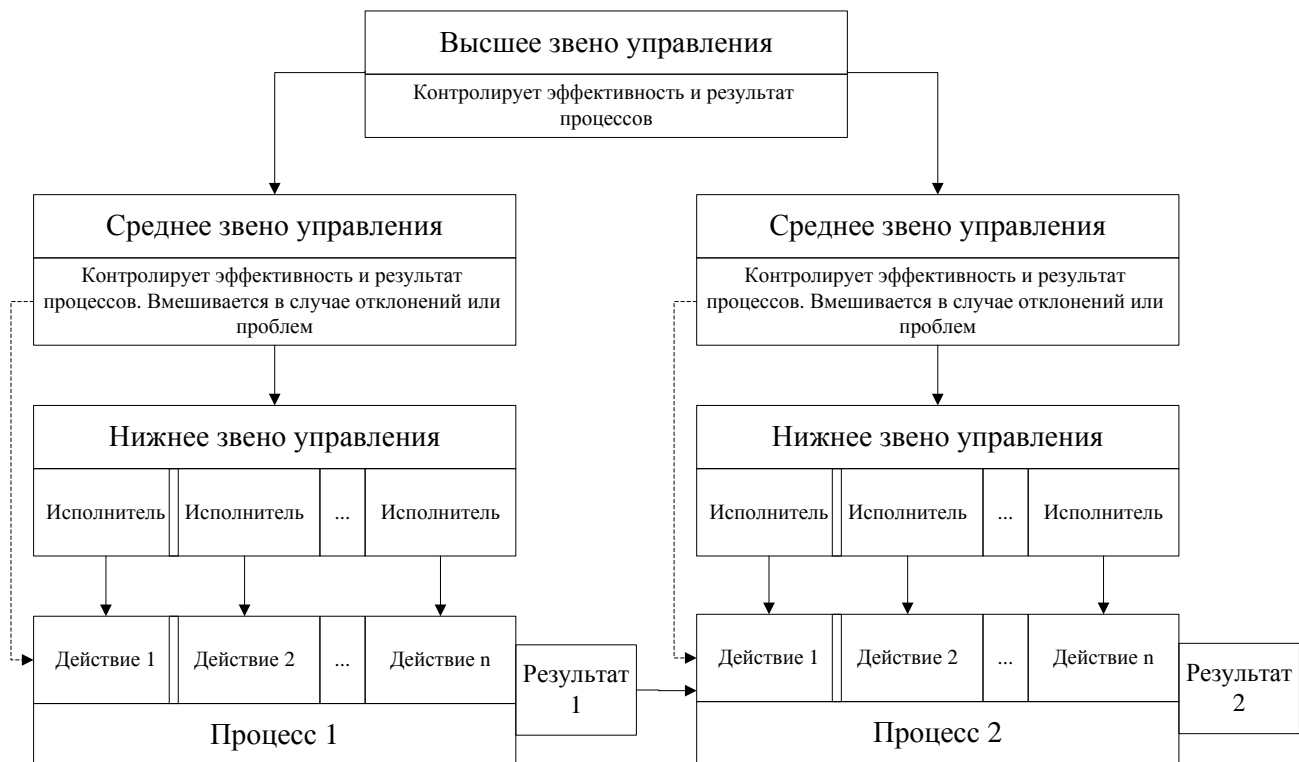


Рис. 2. Схема процессного управления.

Этап 3. Развитие сетевой структуры, открытие новых представительств, филиалов.

При принятии решений об открытии новых филиалов следует учитывать готовность главной компании к такому преобразованию. Анализ готовности производится по четырем уровням: управленческому, финансовому, маркетинговому и процессному.

Основные задачи при организации управления:

- разработка формализованной технологии открытия новых подразделений;
- организация контроля всех аспектов деятельности филиалов.

Основной акцент в решении этих задач состоит в том, что для построения сетевой структуры необходим переход к процессному управлению (если это не было сделано до этого), поскольку функционально-иерархический принцип не сможет организовать деятельность наиболее эффективным и наименее затратным способом.

Наиболее рациональное решение состоит в переносе уже формализованных бизнес-процессов, регламентация которых была произведена на втором этапе. Это позволит решить большую часть организационных вопросов, а также эффективно организовать управление подразделениями благодаря высокой степени самостоятельности при принятии типовых решений по адаптации к существующей внешней среде.

При этом зачастую в комплексе используются три инструмента:

- модель управления подразделениями, основанная на процессном подходе и определяющая меру самостоятельности филиалов;
- адаптивная и отвечающая требованиям внешней среды оптимальная структура;
- разработанные в центре нормативные документы и инструкции, регулирующие работу подразделений сети.

Таким образом, необходимо решить, как обеспечить высокий уровень стандартизации отдельных процессов и при этом оставить возможность филиалам гибко реагировать на различные изменения.

Для получения списка процессов подлежащих стандартизации можно использовать следующую схему (рис. 3).

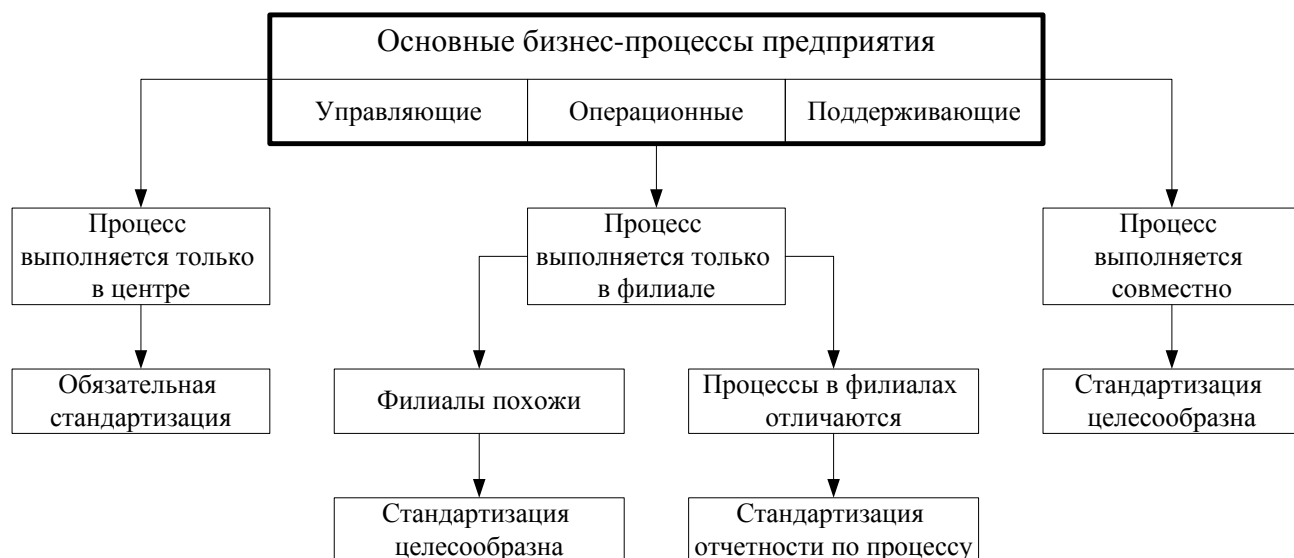


Рис. 3. Подбор бизнес-процессов подлежащих стандартизации.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что для построения эффективной структуры сетевого предприятия требуется формирование процессной системы управления, которая подразумевает четкое определение полномочий и ответственности между центром и подразделениями.

Также следует отметить, что использование процессного подхода при построении системы управления может использоваться на любой стадии развития компании и принесет ощутимые положительные результаты.

Тем не менее, важным остается вопрос о правильном описании бизнес-процессов. Выделим, в каком порядке целесообразно формализовать тот или иной процесс на предприятии.

Первым шагом является определение причины необходимости описания и оптимизации бизнес-процесса (-ов). Можно выделить следующие:

- рост затрат, который непропорционален росту бизнеса;
- проблемы, связанные с производством и обслуживанием – несоблюдение сроков, брак, некорректное общение с клиентами и т.п.;
- отставание от конкурентов в качестве, а также выводе на рынок новой продукции;
- необходимость повышения прозрачности и управляемости бизнеса;
- необходимость нововведений для дальнейшего развития бизнеса.

Следующий этап – определение того на сколько и что необходимо улучшить, какие показатели для этого используются, когда будет ясно, что цель улучшений достигнута.

После описания и определения показателей возникает необходимость оптимизации бизнес-процессов, что зачастую требует уже серьезных изменений, это уже подразумевает разработку программы по переходу на новые процессы. Такая программа может включать в себя обучение персонала, изменение информационной системы предприятия, модернизация инструментов, оснастки, инфраструктуры и т.п.

Также для описания бизнес-процессов рекомендуется использовать один из трех вариантов:

- 1) акцент направлен на описание системы, объектов и уровней управления, установление взаимосвязей между процессами на предприятии;
- 2) акцент направлен на описание порядка действий, начальных и выходных событий, а также определение основных участников процесса, материальных, финансовых и документальных потоков;
- 3) выполнение обоих вариантов, при этом сначала выполняется первый, затем второй.

При этом может возникнуть ряд сложностей, которые затруднят написание. Приведем наиболее распространенные:

- невозможно описать процессы «как есть», обычно в таких организациях, где еще нет процессного управления, то есть основным

вопросом, который нужно решить, в данном случае, является создание ряда бизнес-процессов и стандартизация деятельности;

– требуется оптимизация деятельности предприятия, то есть определение целевых показателей, «пробелов» в работе и процессах, выявление ненужных затрат и т.п.;

– у предприятия существует ряд рисков, как внешних, так и внутренних.

Для того, чтобы рационально использовать ресурсы для построения процессного управления на предприятии рекомендуется учесть следующие моменты:

– выделить основные критерии бизнес-процессов: цели процесса, максимальный и минимальный результат, показатели, участники и т.п.;

– разработка действий (алгоритма) по достижению поставленных целей предприятия, определить в данном алгоритме роль бизнес-процессов;

– подбор для выбранных действий необходимых инструментов и методов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что использование процессного подхода целесообразно и актуально на всех стадиях развития предприятия, начиная от малых организаций и заканчивая сетевыми структурами. При этом, как построение новых бизнес-процессов, так и оптимизация существующих требует ряда специальных подходов, а также качественного анализа текущей ситуации в совокупности с учетом стратегических и тактических целей и задач предприятия.

Литература

1. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).
2. Бочкарев А.Н. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в консалтинговой компании, занимающейся маркетинговыми исследованиями. Журнал школы IT-менеджмента «Системы управления бизнес-процессами»

- Выпуск №5, ноябрь 2010. <http://journal.itmane.ru/node/419> (дата обращения: 16.03.2012)
3. Википедия. Управление бизнес-процессами (Business Process Management). http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management (дата обращения: 7.03.2012)
4. Гордеев М., Борисов А., Коршак Н. Оптимизация бизнес-процессов. <http://www.intalev.ru/index.php?id=8612> (дата обращения: 12.03.2012)
5. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — СПб.-М.: Символ-Плюс, 2008.
6. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления. Российский журнал менеджмента №1, 2003, с.31-56.
7. Коптелов А.К. Зрелость бизнеса или как «вырастить» бизнес-процесс? Финансовая газета, 2010 год
http://bpm.ucoz.ru/publ/upravlenie_biznes_processami/zrelost_biznesa_ili_kak_vy_rastit_biznes_process/21-1-0-32 (дата обращения: 20.03.2012)
8. Коптелов А.К. От бизнес-стратегии к управлению бизнес-процессами. Журнал «Digital Kazakhstan»
<http://www.dgt.kz/?pg=view&vip=33&razd=30&id=551> (дата обращения: 20.03.2012)
9. Коптелов А.К. Создание процесса управления инновациями в компании. Финансовая газета, Москва, 05.05.2011
http://bpm.ucoz.ru/publ/upravlenie_biznes_processami/sozdanie_processa_upravlenija_innovacijami_v_kompanii/21-1-0-77 (дата обращения: 20.03.2012)
10. Лопатин В.А. Система управления бизнес-процессами. Аналитический журнал «Управление в кредитной организации» Номер 6/2008.
11. Новый подход к управлению бизнес-процессами, Howard Smith, Peter Fingar <http://www.management-magazine.ru/process/pr-ndecbproc-01.html> (дата обращения: 7.03.2012)

12. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом. Российский журнал менеджмента, том 6, №2, 2008, с.27-46.
13. Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов. Практикум. - М: "Издательство ИКАР", 2011. - 380 с.
14. Рыбаков М. Оптимизируем бизнес-процессы своей компании. http://mrybakov.ru/library/articles/optimize_company_business_process/ (дата обращения: 15.03.2012)
15. Шаститко А.Е., Радченко Т.А. Структурные альтернативы оценки качества корпоративного управления. Российский журнал менеджмента, том 8, № 2, 2010, с.3-20.
16. What is business process management (BPM) - Definition from Whatis.com <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-management> (дата обращения: 7.03.2012)