

Optimization of business processes: integration and management
Yamaliev R.¹, Zainyllin R.² (Russian Federation)
Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление
Ямалиев Р. Р.¹, Зайнуллин Р. Ш.² (Российская Федерация)

¹Ямалиев Ришат Рашитович / Yamaliev Rishat – мастер первого класса;

²Зайнуллин Ринас Шаукатович / Zainyllin Rinas – старший мастер,
цех грузовой техники,

Логистический центр ПАО «Камаз», г. Набережные Челны

Аннотация: в статье рассматриваются разные подходы к определению понятия бизнес-процессы, представлены критерии выбора бизнес-процессов, проанализированы различия между реинжинирингом и оптимизацией бизнес-процессов.

Abstract: the article considers different approaches to the definition of business processes, business processes are presented the selection criteria, analyze the differences between re-engineering and optimization of business processes.

Ключевые слова: бизнес-процесс, критерии оценки, реинжиниринг, оптимизация, эффективность предприятия, принципы оптимизации бизнес-процессов.

Keywords: business process, evaluation criteria, re-engineering, optimization, efficiency of the enterprise, the principles of optimization of business processes.

Современная экономика России полностью перешла на деятельность в рыночных условиях. Кроме того, предприятия России все в большей степени интегрируются в мировую экономику. Эти условия требуют повышения конкурентоспособности российских предприятий, повышение эффективности управленческой деятельности.

Актуальность исследования бизнес-процессов определяется тем, что современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий

Понятие бизнес-процесс можно определить по-разному:

1. Бизнес-процесс - устойчивая, целеустремленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты, услуги), представляющие ценность для клиента [1, с. 17].

2. Бизнес-процесс - совокупность разнородных видов деятельности, имеющая своей целью производство продукции или услуг (выходы), имеющих ценность для клиента [2, с. 19].

3. Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

4. Бизнес-процесс - несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности компании в рамках существующей организационной структуры.

5. Бизнес-процесс представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей.

6. Бизнес-процесс - это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей.

Главная идея заключается в том, что любой бизнес-процесс имеет потребителя, внутреннего или внешнего. Опираясь на это определение, можно все действия внутри организации (компании) рассматривать либо как бизнес-процесс, либо как его часть.

Обычно предлагаются критерии выбора бизнес-процессов для оптимизации, представленные на рисунке 1.

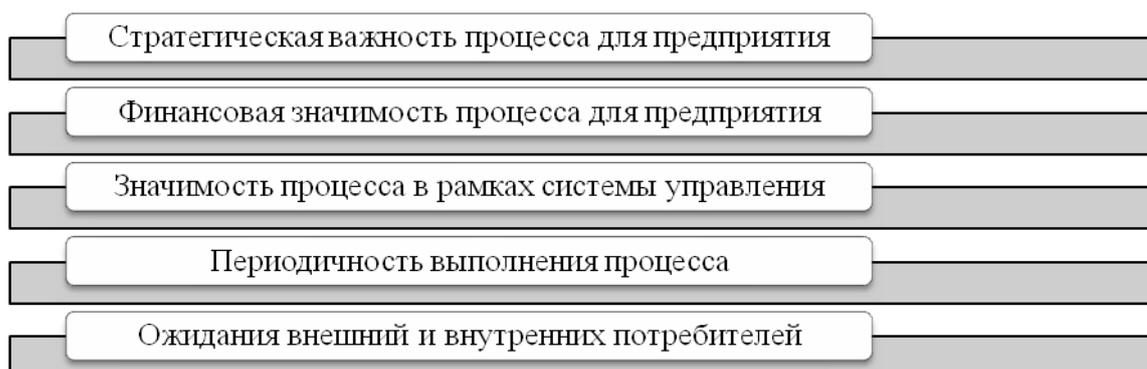


Рис. 1. Критерии выбора бизнес-процессов для оптимизации

Основываясь на некоторых практических предложениях, оптимальность внутренних бизнес-процессов промышленных предприятий следует измерять по следующим критериям:

- продолжительность выполнения бизнес-процесса или отдельных его процедур;
- стоимость всего процесса и его процедур;
- ключевые показатели результативности процессов;
- полнота, адекватность и своевременность поступающей/передаваемой информации;
- результативность управления информационными потоками;
- наличие дублирования функций;
- избыточность согласующих звеньев;
- логические ошибки / «узкие места»;
- степень участия ведущих сотрудников в принятии решений;
- распределение ответственности за результат выполнения бизнес-процесса.

Результатами оптимизации бизнес-процессов являются сокращение временных затрат на решение типовых проблем, снижение издержек производства, повышение качества и скорости производства продуктов, оптимизация методов работы с клиентами, уменьшение затрат на обучение персонала, высвобождение рабочего времени и средств для решения стратегических или нестандартных проблем.

Нередко, многие путают понятие оптимизация бизнес-процессов и реинжиниринг бизнес-процессов. Однако, реинжиниринг - это коренная перестройка ключевых бизнес-процессов предприятия. Это полный отказ от существующих принципов организации ключевых бизнес-процессов и замена их на кардинально новые. Цель реинжиниринга - резкое снижение стоимости бизнес-процессов, затрат времени их проведения, количества сотрудников, участвующих в них. При реинжиниринге обычно меняется и организационная структура компании, задачи ее подразделений. Различия между реинжинирингом и оптимизацией бизнес-процессов приведены в таблице 1.

Таблица 1. Различия между реинжинирингом и оптимизацией бизнес-процессов

Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный/Структурный

Следует проводить реинжиниринг бизнес-процессов, если:

1. предприятие теряет (или скоро начнет терять) клиентов;
2. внутренние проблемы и сбои нарастают и начинают представлять собой угрозу успешной деятельности предприятия.

В свете изучаемой проблематики важно помнить, что кардинальные изменения второстепенных процессов, как правило, не приводят к значительным изменениям в производственно-хозяйственной деятельности, в то

время как небольшие изменения важных процессов могут привести к существенным положительным изменениям, так как это происходит при оптимизации бизнес-процессов.

Можно выделить четыре главных принципа оптимизации бизнес-процессов:

1) Основа для оптимизации. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем как проводить оптимизацию, необходимо четко выделить бизнес-процессы имеющиеся на предприятии.

2) От частного к общему. Данный принцип направлен на выявление отдельных недостатков, объединение их в группы и оперативное устранение. При реинжиниринге бизнес-процессов процедура изменений происходит напротив от общего к частному.

3) Решения по оптимизации - неоднозначны. Другими словами, велика вероятность того, что устраняя неоптимальность по одному критерию, есть вероятность ухудшения процесс по-другому. Первостепенную важность приобретает умение выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор.

4) Сопrotивление изменениям. Неизбежным следствием настоящей оптимизации процессов является усиление эксплуатации исполнителей, поэтому неизбежно явное и неявное, часто даже неосознаваемое людьми сопротивление.

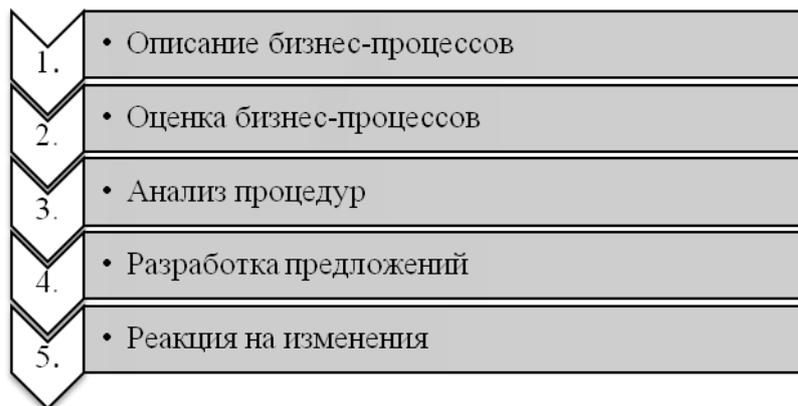


Рис. 2. Условия и этапы проведения оптимизации

Из данных принципов достаточно логично следуют условия и этапы проведения оптимизации представленные на рисунке 2.

Остановимся на каждом из этапов проведения оптимизации более подробно:

1. Описание бизнес-процессов. Перед тем как начинать работу по оптимизации, необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы. Описания должны быть четкими, однозначными и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Объем моделей может быть разным: как по отдельному выделенному бизнес-процессу, так и по группе взаимосвязанных бизнес-процессов. Безусловно, чем больше процессов описано в модели, тем лучше, тем шире можно оценить их.

2. Оценка бизнес-процессов. Оценивая оптимальность, в первую очередь необходимо анализировать каждую часть бизнес-процесса (далее процедура), выполняемую конкретным исполнителем. Оценивая ее, нужно проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры.

3. Анализ процедур. Проанализировав каждую процедуру и определив ее явные недостатки, можно оценить оптимальность управления бизнес-процессом и оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе или группе процессов.

4. Разработка предложений. Следующий этап заключается в разработке предложений по исправлению выявленных недостатков, перестройке модели процесса, учитывая данные предложения, пересмотре действий исполнителей и кандидатуры самих исполнителей, и что немаловажно - улучшении средства труда.

5. Реакция на изменения. На завершающем шаге необходимо оценить возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других местах процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудников с целью предотвращения получения нежелательных результатов в ходе оптимизации.

Для оптимизации упрощенно можно выделить пять основных уровней анализа:

1) Операция - это минимальная из анализируемых частей деятельности отдельного сотрудника, выполняемая им без проведения осознанного контроля, «машинально», автоматизм ее выполнения приобретает за счет многократного повторения;

2) Действие - это несколько последовательно выполняемых операций, после выполнения которых, исполнитель осуществляет осознанный контроль;

3) Процедура - это несколько последовательно выполняемых действий, осуществляемых конкретным исполнителем. У процедуры должен быть результат, который в зависимости от процесса может быть документом, вещью или недокументированной информацией;

4) Бизнес-процесс базового уровня - это последовательность взаимосвязанных процедур, выполняемых различными исполнителями и приводящая к получению значимого для организации результата;

5) Направление деятельности - это укрупненная часть деятельности организации, состоящая из одной или нескольких групп бизнес-процессов базового уровня.

В целом следует отметить, анализ и работа над внутренними бизнес-процессами идея далеко не новая, но, как показывает опыт, ещё не разработанная с той степенью глубины и конкретики на отечественном рынке, когда реальное внедрение в жизнь любого предприятия не будет вызывать проблем.

Литература

1. *Елиферов В. Г.* Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник – М.: Инфра-М, 2005. – 319 с. – (Учебники для программы MBA).
2. *Елиферов В. Г.* Стандарт ИСО 9001:2000 и процессный подход // Все о качестве. -2004. -№1 (28). - С. 19-31
3. *Ефимов В. В.* Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие - Ульяновск: УлГТУ, 2005. - 84 с.
4. *Маккормик К.* Ориентация на бизнес-процессы. Есть ли она у вас? // Стандарты и качество. - 2012. - № 2. - С. 86-88.
5. *Голубев М. П., Маклаков, С. В.* Эффективное управление компанией на основе анализа бизнес-процессов // Машиностроитель. - 2011. - № 9. - С. 38-44.