

МЕТОДЫ, ПРИМЕНЯЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

В современной науке и практике управления все больше внимания уделяется процессному подходу, под которым понимается управление деятельностью организации как системой взаимосвязанных бизнес-процессов (далее – БП). Любое предприятие рассматривается как бизнес-система, состоящая из БП, конечной целью которой является продукция, приобретенная потребителем, или оказанные услуги (удовлетворенный потребитель), а также выполненные требования собственников бизнеса.

Несмотря на все возрастающую актуальность, в научной литературе недостаточное внимание уделяется всей полноте методов, которые могут использоваться в управлении БП. Чаще всего упоминается реинжиниринг, об остальных методах, так или иначе связанных с управлением БП, говорится значительно реже. Чтобы заполнить этот пробел, предпринята попытка классифицировать методы, применяемые в управлении БП, на три группы.

1. *Методы, непосредственно направленные на управление БП:*

- непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI);
- инжиниринг;
- реинжиниринг;
- перепроектирование (концентрированное улучшение).

2. *Методы, которые имеют иную область применения, но могут быть использованы и для управления БП:*

- бенчмаркинг;
- метод быстрого анализа решения (FAST);
- функционально-стоимостной анализ (ФСА);
- метод ABC (Activity Based Costing).

3. *Методы, опирающиеся на процессный подход:*

- TQM (всеобщее управление качеством);
- система менеджмента качества в соответствии с ISO.

Рассмотрим эти методы, их отличия друг от друга, преимущества и недостатки, с точки зрения эффективности их применения в управлении БП.

Методы, непосредственно направленные на управление БП

Непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI). Долгосрочное, непрерывное развитие БП организации, осуществляемое постепенно, снизу вверх, на основе резервов, имеющихся в существующих технологиях предприятия, и характеризующееся сохранением социального равновесия, в силу естественного характера изменений, на основе самоорганизации людей и коллективов. Речь идет о технологии непрерывного улучшения всех бизнес-функций в рамках БП предприятия самими исполнителями. Небольшие предложения от каждого сотрудника не приводят к существенным затратам, но накапливаются и в результате приводят к росту качества, снижению совокупных затрат, сокращению длительности цикла БП.

CI может осуществляться за счет постепенного отказа от неэффективных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями, делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. Все чаще на практике применяется комплексный подход, включающий: процедуры оптимизации БП, использование передовых технологий, инновационные решения, управление персоналом.

Сильные стороны – метод не вызывает сильного сопротивления персонала и социальных потрясений и позволяет осуществлять постоянное совершенствование БП в текущем режиме.

Слабые стороны – обеспечивает только постепенные улучшения по отношению к существующему уровню ведения бизнеса; характеризуется отсутствием оперативности принятия решений; опирается на инициативный и ответственный персонал, которого в организации может не оказаться.

Инжиниринг. Использование формализованных методов и приемов для детального построения и внедрения моделей БП, с целью удовлетворения потребностей конкретных групп клиентов в условиях сильной дифференциации спроса и предложения. Инжиниринг является следствием перехода от массового унифицированного производства к учету потребностей индивидуального клиента и предполагает проектирование БП путем определения его целей и задач; внешних и внутренних потребителей; места и роли в системе БП предприятия, механизма реализации; границ; входов и выходов; критериев эффективности БП, на основании которых после внедрения модели становится ясно, выполняется реальный БП в соответствии с разработанной в ходе инжиниринга моделью, или нет.

Сильные стороны – проектирование деятельности предприятия в виде БП позволяет в последующем контролировать ход ее выполнения и управлять ею, причем дает возможность проектировать БП по-разному в зависимости от особенностей той или иной группы клиентов.

Слабые стороны – сам процесс проектирования БП является довольно сложной и трудоемкой задачей, и не всегда та модель БП, которая была получена в результате инжиниринга, может быть внедрена на практике и быть эффективной.

Реинжиниринг. Метод, основанный на отказе от старых порядков, правил и методов при перепроектировании БП. Реинжиниринг, в понимании его родоначальников Майкла Хаммера и Джеймса Чампи, предполагает создание БП «с чистого листа». Второй подход (Томас Дэйвенпорт) появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода «чистого листа» и предполагает предварительный анализ и описание существующих БП.

Классическое определение реинжиниринга БП дано М. Хаммером и Дж. Чампи: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения драматических усовершенствований в критических, современных показателях деятельности, таких как стоимость, качество, уровень обслуживания и скорость (оперативность)» [4. Р. 36].

«Фундаментальное переосмысление» – ответы на вопросы, «что делать, как и почему?»; «радикальное перепроектирование» – существенный характер изменений, глобальная перестройка; «драматические усовершенствования» – большой масштаб и драматический характер, поскольку несут ломку устоявшихся правил и норм; «критические показатели» означают важность, поскольку ошибки в управлении ими могут стать критическими; «современные показатели» – учет текущей ситуации [5. С. 62; 9. С. 103–104].

Среди основных методов реинжиниринга можно выделить: устранение излишних или длинных потоков работ, разрывов и «слепых мест» в БП; сокращение ресурсов, вовлеченных в БП; выполнение БП самим клиентом или поставщиком (вывод ключевых БП за пределы компании); встраивание в БП механизмов контроля; объединение нескольких работ в одну; упрощение работ.

Сильные стороны – в случае успеха дает огромный рост эффективности, производительности и обеспечивает серьезные конкурентные преимущества.

Слабые стороны – большие финансовые затраты, риск; сопротивление персонала нововведениям; мобилизация всех ресурсов на достижение цели; возможность только одного реинжинирингового проекта в единицу времени.

Перепроектирование (концентрированное улучшение). Представляет собой совершенствование существующего БП посредством моделирования его оптимальных параметров и обычно применяется к БП, которые в целом работают хорошо, но могут работать еще лучше. Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген считают, что «перепроектирование процесса обычно снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30–60 %» [6. С. 8].

Перепроектирование предполагает построение имитационной модели БП «как есть», ее анализ и поиск способов оптимизации. Например: устранение излишних бизнес-функций, дублирования; упрощение бизнес-функций; сокращение времени и затрат ресурсов на вы-

полнение работ; анализ добавленной ценности; решение текущих проблем; вывод части БП в аутсорсинг, частичная реструктуризация предприятия; ввод новых бизнес-функций; стандартизация и автоматизация БП и т. д. Перепроектирование не предполагает создание принципиально новых способов организации БП, а заключается в доведении до совершенства уже опробованных методик. В результате проводится сравнительный анализ БП, чтобы гарантировать, что перепроектированный БП будет лучше предыдущего.

Сильные стороны – позволяет осуществить совершенствование существующего БП с учетом имеющегося опыта, методик и технологий предприятия и обеспечить, таким образом, конкурентное преимущество.

Слабые стороны – новый БП строится как улучшенная версия старого, что не всегда позволяет обеспечить существенный рост эффективности.

Методы, которые имеют иную область применения, но могут быть использованы и для управления БП

Бенчмаркинг. Применительно к управлению БП представляет собой сопоставление БП собственного предприятия с аналогичными БП иных, более успешных предприятий. В широком смысле бенчмаркинг подразумевает сравнение не только БП, но и клиентов, продукции, затрат и т. д.

Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген считают, что «обычно бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20–50 %» и «этот подход имеет смысл использовать для 5–20 % основных процессов организации» [6. С. 7].

Е. А. Михайлова выделяет следующие принципы концепции бенчмаркинга: концентрация на качестве, важность БП, учет несовершенства модели TQM (сравнение результатов с прошлым, а не с настоящим), систематическое проведение внешнего бенчмаркинга, бенчмаркинг – основа выживания [8].

В общем виде бенчмаркинг предполагает следующие этапы: диагностика предприятия, выбор объекта бенчмаркинга, определение ключевых параметров БП, поиск компаний с аналогичными БП, отбор компаний, у которых эти параметры наилучшие, анализ особенностей БП в отобранных компаниях, анализ возможностей внедрения чужих способов организации БП, внедрение с учетом специфики собственного предприятия, анализ и оценка конечных результатов.

Сильные стороны – четкая фиксация и мониторинг параметров БП, позволяющие осуществлять их усовершенствование; возможность использовать опыт разных компаний; опора не на прошлый опыт, а на актуальную информацию при принятии решения о направлениях усовершенствований БП.

Слабые стороны – вероятность невозможности адаптации чужого опыта на своем предприятии, отсутствия компании, которая могла бы стать эталоном; труднодоступность информации для бенчмаркинг-анализа.

Метод быстрого анализа решения (FAST). Основан на быстрой выработке идей (применительно к управлению БП – в отношении способов их усовершенствования) и таком же быстром их воплощении в жизнь. Осуществляется специально созданной на предприятии группой и заключается в проведении одно-, двухдневного совещания, в течение которого определяются способы усовершенствования конкретного БП, причем срок на проведение таких усовершенствований не должен превышать следующие три месяца. Окончательное решение о том, какие методы осуществлять, принимается руководством предприятия во второй день по результатам работы группы. Типичными улучшениями при применении FAST подхода являются снижение затрат, длительности цикла и уровня ошибок на 5–15 % за 3-месячный период [6. С. 6].

В рамках метода FAST выделяют этапы: выбор объекта и целей его усовершенствования; согласование решения с руководством; создание рабочей группы; собственно осуществление FAST (совещание рабочей группы в течение одного-двух дней); подведение итогов (отбор рациональных предложений и их сортировка на подлежащие внедрению в течение трех месяцев и в более долгий срок); принятие решения заказчиком; осуществление членами рабочей группы отобранных решений в течение следующих трех месяцев; подведение итогов внедрения.

Сильные стороны – позволяет в достаточно короткий срок решить возникающие текущие проблемы в БП предприятия.

Слабые стороны – не подходит для сложных, комплексных задач, требующих кардинальной перестройки БП и больших финансовых затрат.

Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Комплексный метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг, потребителей, позволяющий оптимизировать потребительские свойства и издержки. В основе ФСА управления процессами (в западной практике – Value Analysis) лежит концепция стоимости, взаимосвязь между удовлетворением самых разных потребностей и используемых при этом возможностей. Чем выгоднее соотношение удовлетворенных потребностей и затраченных на них ресурсов, тем выше стоимость. Заинтересованные стороны могут по-разному понимать стоимость. Цель ФСА – согласовать эти различия и достичь максимальной реализации поставленных целей при использовании минимальных ресурсов. ФСА направлен на максимизацию потребительской стоимости и может использовать другие методы, в том числе метод ABC, который, как правильно отмечают Е. А. Кузьмина, А. М. Кузьмин [7], часто неверно отождествляется с методом ФСА. Метод ФСА намного более сложный, комплексный, может использовать разные инструменты для достижения своих целей, и его ключевыми категориями являются стоимость БП, полезность для клиентов; а для метода ABC главное – распределение и учет затрат.

Сильные стороны – опирается на реальные данные о БП и позволяет осуществлять моделирование БП с заранее прогнозируемыми показателями их будущей эффективности и полезности для потребителя, что, несомненно, повышает важность этого метода для принятия управленческих решений.

Слабые стороны – эффективен для решения конкретной задачи; систематическое его применение не целесообразно по причине больших затрат персонала, времени и финансов.

Метод ABC (Activity Based Costing). Метод процессного (пооперационного) определения и учета затрат. Оптимизация БП с помощью метода ABC предполагает определение методики распределения затрат; создание модели для пооперационного расчета затрат; распределение затрат между БП и бизнес-функциями; занесение в модель соответствующих формул для распределения затрат; получение на основе модели информации о стоимости каждой бизнес-функции, БП, подпроцесса. В стандартном понимании метода ABC его цель по окончании данного этапа является выполненной. Метод направлен на распределение и учет затрат, с последующей оптимизацией деятельности предприятия. Однако существует мнение, что метод ABC на этом не заканчивается. Некоторые авторы выделяют в качестве самостоятельного метода АВМ (Activity based management) – процессное (пооперационное) управление затратами [7]. В соответствии с АВМ методом после вышеуказанных этапов должны еще следовать: выработка направлений оптимизации БП; ввод в модель измененных параметров БП; выбор и внедрение оптимальной БП; ввод в модель реализованных на практике измененных параметров БП для определения суммы экономического эффекта от оптимизационных мероприятий. Таким образом, метод АВМ позволяет исключить малоценные высокозатратные БП, бизнес-функции и уменьшить издержки, что в свою очередь может использоваться при проведении ФСА, реинжиниринга и т. д.

Сильные стороны – позволяет минимизировать затраты предприятия путем ликвидации высокозатратных операций и БП.

Слабые стороны – очень сложно, а иногда и просто невозможно получить полную и достоверную информацию для проведения этого метода.

Методы, опирающиеся на процессный подход

TQM (всеобщее управление качеством). Подразумевает наличие системы создания и совершенствования продукции предприятия в соответствии с требованиями и приоритетами рынка. TQM базируется на необходимости постоянного улучшения, важности покупателя, культурных изменениях, групповой работе и важности вклада каждого. Управление процессами в соответствии с TQM подразумевает вовлечение в процесс планирования деятельности предприятия всех работников, что одновременно будет способствовать эффективности деятельности предприятия и повышению у персонала степени ответственности. TQM представляет собой мероприятия и действия, которые уделяют особое внимание постепенному совершенствованию рабочих процессов и выпусков продукции в ограниченный период времени [3].

Сильные стороны – создаются наилучшие условия для самовыражения, максимального проявления способностей персонала, предприятие становится «вторым домом»; достигается максимальное удовлетворение потребителей; постоянное совершенствование деятельности предприятия.

Слабые стороны – смена парадигмы управления – сложный процесс, в котором главная роль отводится персоналу, его развитию и обучению, однако отдача от персонала может не соответствовать затраченным усилиям.

Система менеджмента качества в соответствии с ISO. Принципами менеджмента качества в соответствии с ISO (International Organization for Standardization – Международная организация по стандартизации) являются: ориентация на потребителя, роль руководства, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решения, основанное на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками [1].

Процессный подход в СМК подчеркивает важность: понимания требований и соответствия им; необходимость рассмотрения БП с точки зрения добавленной ценности; достижения результатов выполнения БП и их результативности; постоянного улучшения БП, основанного на объективном измерении. Кроме того, ко всем БП может применяться методология, известная как цикл Шухарта-Деминга или PDCA (планирование – действие – проверка – корректировка) [2].

Сильные стороны – управление БП в рамках СМК; документированные стандарты ISO повышают вероятность эффективного внедрения СМК; сертификация СМК повышает шансы на победу в тендерах, увеличивает доверие инвесторов, улучшает имидж и облегчает выход на мировой рынок.

Слабые стороны – на практике внедрение СМК может происходить формально и сводиться к документированию БП без их усовершенствования, концентрации усилий на прохождении сертификации.

Итак, мы рассмотрели основные методы, применяемые в управлении БП, охарактеризовали их сильные и слабые стороны. Сравнительные характеристики методов в управлении БП даны в таблице:

Сравнение методов, применяемых в управлении бизнес-процессами

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Методы, непосредственно направленные на управление бизнес-процессами			
CI	Долгосрочность Непрерывность Постепенность Улучшение БП самими исполнителями	Нет сильного сопротивления персонала Усовершенствования в текущем режиме	Незначительность улучшений Нет оперативности принятия решений Отсутствие на предприятии инициативного персонала
Инжиниринг	Формализованные методы и приемы Детальное построение и внедрение моделей БП Проектирование БП под нужды конкретных клиентов	Проектирование БП, соответствующих целям Удовлетворение конкретных групп клиентов	Сложность, трудоемкость Опасность невозможности практического внедрения
Реинжиниринг	Отказ от старых порядков, правил, методик Радикальность Критичность Перепроектирование БП	В случае успеха дает огромный рост эффективности и конкурентные преимущества	Большие финансовые затраты, риск, сопротивление персонала
Перепроектирование	Построение имитационной модели БП Моделирование оптимальных параметров Доведение до совершенства существующих БП	Усовершенствование существующего БП Получение конкурентных преимуществ	Небольшой рост эффективности

Окончание табл.

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
2. Методы с иной областью применения, которые могут использоваться также для управления бизнес-процессами			
Бенчмаркинг	Сопоставление БП с аналогичными БП иных, более успешных предприятий Концентрация на качестве Определение ключевых параметров БП Систематический внешний бенчмаркинг	Четкая фиксация и мониторинг параметров БП Использование опыта чужих компаний	Вероятность невозможности адаптации чужого опыта Отсутствие компании, которая могла бы стать эталоном Труднодоступность информации
FAST	Быстрая выработка вариантов усовершенствования БП и их быстрое внедрение Создание специальной группы	Быстрое решение текущих проблем БП	Не подходит для сложных, комплексных задач
ФСА	Комплексность Ориентация на удовлетворение потребителей Оптимизация стоимости БП	Опора на реальные данные о БП Моделирование БП с заданными показателями эффективности	Большие затраты персонала, времени, финансов
ABC	Процессное (пооперационное) определение и учет затрат Оптимизация БП на основе затрат	Ликвидация высокозатратных операций и БП	Отсутствие на предприятии информации для проведения метода
3. Методы, опирающиеся на процессный подход			
TQM	Постоянное улучшение Ориентация на потребителя Культурные изменения Групповая работа и вклад каждого	Самовыражение персонала Удовлетворение всех заинтересованных сторон	Сложность смены парадигмы управления Большие финансовые затраты Низкая отдача от персонала
СМК	Ориентация на потребителя Роль руководства. Вовлечение работников Системный подход Анализ добавленной ценности БП Управление БП на основе цикла Шухарта-Деминга	Управление БП в рамках СМК Наличие документированных стандартов Сертификация СМК Увеличение доверия инвесторов Выход на мировой рынок	Формальность внедрения СМК Отсутствие реальных усовершенствований БП

На практике данные методы могут использоваться в различных сочетаниях. Так, например, метод ФСА позволяет получить информацию для последующего осуществления управления БП на основе методов TQM, непрерывного улучшения, реинжиниринга и др.

Подводя итог, можно сказать, что методы, относящиеся к первой группе, целесообразно применять руководителям, которые поставили перед собой цель твердо стать на путь процессного управления предприятием. Нужно также учитывать, что эти методы являются взаимоисключающими и не могут применяться одновременно.

Методы из второй группы объединяет то, что их применение на предприятии не обязательно связано с управлением БП: так, бенчмаркинг может быть направлен на сравнение продуктов и услуг; метод FAST – на быструю выработку решений не в отношении БП, а в отношении возникших на предприятии проблем (например, низкая квалификация персонала); метод ФСА – на оптимизацию ассортимента продукции (с точки зрения ее полезности для потребителей), а не на оптимизацию стоимости отдельных БП; метод ABC направлен на

определение и учет затрат и необязательно влечет последующую оптимизацию БП. Степень применения этих методов в управлении БП зависит от конкретных целей и задач, стоящих перед предприятием.

Методы из третьей группы объединяет то, что они затрагивают все сферы жизни предприятия, включая смену идеологии управления. Эти методы основываются на процессном подходе к управлению, но не ограничиваются им.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. *Yogesh M.* Business Process Redesign: An Overview // IEEE Engineering Management Review. 1998. Vol. 26. No. 3. <http://www.kmbook.com/bpr.htm>
4. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution // ISBN: 0-06055-953-5, Harper Business, 2001. P. 272.
5. *Волков К. В., Попов Е. В.* Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 61–69.
6. *Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. Ван.* Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2002. С. 329.
7. *Кузьмина Е. А., Кузьмин А. М.* Функционально-стоимостной анализ и метод ABC // Методы менеджмента качества. 2002. № 12. http://www.stq.ru/riaside/index.phtml?page=48&id=9&issue_id=145&article_id=507
8. *Михайлова Е. А.* Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркинг-проекта // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. <http://www.cfin.ru/press/management/2001-3/07.shtml>
9. *Фирсов М.* Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 2. С. 100–104.

Материал поступил в редколлегию 13.12.2006