

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ОСНОВА ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

О.В. Фетисова

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Ключевые слова и фразы: бизнес-процесс; оптимизация бизнес-процессов; реинжиниринг на торговом предприятии.

Аннотация: Рассмотрены понятия бизнес-процессов, выявлены принципы оптимизации бизнес-процессов предприятий торговли с учетом современных подходов к управлению качеством.

Понятие бизнес-процесса охватывает комплекс различных действий, преобразующих ряд данных на входе в ряд данных на выходе (товары или услуги) для другого человека или процесса с использованием людей и оборудования.

Приведем некоторые определения бизнес-процесса, данные в литературе. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в работе [7] дали определение бизнес-процессу как совокупности различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Авторы считают, что бизнес-процесс – это набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя, например разработку нового продукта [7].

Термин, который предложил М. Хаммер – автор концепции реинжиниринга бизнес-процессов, звучит следующим образом: бизнес-процесс – это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат.

Бизнес-процесс – это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата. Бизнес-процессы имеют следующие важные черты [3]:

- характеризуют внутренних и внешних пользователей;
- действуют внутри подразделений компании;
- основаны на способе выполнения работ организации.

Фетисова О.В. – аспирант кафедры «Технология и организация коммерческой деятельности», e-mail: olgafetisova86@yandex.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

В экономической литературе встречаются различные трактовки данного понятия. Например М. Робсон и Ф. Уллах дают определение бизнес-процесса как потока работы, переходящего от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, от одного отдела к другому [5].

Бизнес-процесс представляет собой систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности (операций), достигающих значимых для организации результатов (посредством управляющего воздействия входы процесса преобразуются в выходы, получая при этом результаты процесса, представляющие ценность для потребителей) [9].

Бизнес-процесс – это «...структурированное, измеряемое множество деятельностей, созданное для производства определенного выхода для данного клиента или рынка. Это предполагает сделать акцент на том, как производится работа на предприятии, в противоположность тому, что при фокусе на продуктах акцент делается на том, что делает предприятие» [1].

Резниченко А. считает, что бизнес-процесс – это процесс, для которого можно определить одну или несколько точек входа (входные данные и условия, необходимые для начала процесса), измеряемые цели, алгоритм достижения этих целей (четко определенная последовательность шагов и этапов, их описание и документирование), одну или несколько точек выхода (выходные данные; рабочие продукты, созданные в ходе выполнения процесса; условия, при которых процесс может рассматриваться как завершённый), обязанности и ответственность всех участников процесса, взаимодействие между ними и другими заинтересованными лицами (руководство, заказчики, контролирующие органы и т.п.) [4].

Бизнес-процесс – устойчивый процесс (последовательность работ), соотнесенный с отдельным видом производственно-хозяйственной деятельности компании и ориентированный на создание новой стоимости (например, бизнес-процесс основного производства), иерархия взаимосвязанных функциональных действий, реализующих одну (или несколько) из целей системы, например, выпуск продукции или ресурсное обеспечение выпуска (под продукцией, понимают товары, услуги и документы).

Исследования показывают, что вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. Сбои сопровождаются не только потерей информации, дублированием функций, лишними затратами и другими негативными последствиями, но и потерей качества продуктов компании, а значит и потерей лояльности потребителей. Диагностировать причины этих проблем без детального изучения деятельности компании невозможно [6].

В основе управления бизнес-процессами лежат работы по их описанию, оптимизации и регламентации, и такого рода проекты затрагивают интересы широкого круга сотрудников, требования которых существенно различаются в зависимости от их роли в компании. Топ-менеджеры заинтересованы в повышении управляемости, гарантированности управленческих воздействий, прозрачности и т.д. (понимая под этим индикаторы, по которым можно определять, насколько успешна деятельность компании, и

инструменты воздействия на персонал). Менеджеры среднего звена хотят, прежде всего, понимать границы своей деятельности и результаты, за которые они отвечают. Наконец, исполнители хотят иметь понятные, четкие правила своей работы. При реализации проекта необходимо учитывать интересы всех этих групп сотрудников.

Опыт проведенного реинжиниринга показывает, что, приступая к подобному роду проектам, компании пытаются остановиться лишь на верхнем уровне анализа и оптимизации, экономя тем самым время проекта и удовлетворяя интерес высшего руководства. Но нужно понимать, что верхнеуровневый анализ хорош лишь для целей бизнес-диагностики, то есть выработки решений и рекомендаций относительно того, куда продвигаться и в каких направлениях развивать проект далее (какие области наиболее проблемные и что теоретически с ними можно сделать) с целью улучшения деятельности [2].

Моделирование и анализ процессов – это вполне понятная технология, носителями которой должны быть не «третьи лица» (внешние консультанты), а обычные руководители компании всех уровней, так как их задача – организовывать деятельность вверенных им подразделений и персонала. Инструментом для этого и служит описание бизнес-процессов и их анализ.

Таким образом, сам по себе анализ не может улучшить деятельность и повысить эффективность системы управления. Для этого необходима продуманная и взвешенная модель бизнес-процесса «как должно быть». То есть модель, которая позволяет избежать проблемных мест в анализируемом бизнес-процессе, при этом значительно не ухудшая другие его характеристики или другие процессы. Решения по оптимальности никогда не бывают однозначными, и при улучшении процесса в одном месте практически гарантировано его ухудшение в другом. Поэтому оптимизация – это всегда компромисс, который определяется условиями (внешними и внутренними) и ограничениями конкретной организации. Оптимизация – это поиск решения, которое даст наибольший эффект в данной конкретной компании, с ее особенностями, возможностями и существующими на момент анализа ограничениями. Зачастую поиск такого решения – это анализ накопленного опыта (не только своего, но и других компаний) [8].

Список литературы

1. Davenport, Т.Н. Process innovation: reengineering work through information technology / Т.Н. Davenport. – Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1993. – 337 p.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – СПб. : Инфра-М, 2005. – 319 с.
3. Кабир, Н. Управление бизнес-процессами: понимание и внедрение [Электронный ресурс] / Н. Кабир. – Режим доступа : <http://ezine.rusbiz.ru/article/12.html>. – Загл. с экрана.
4. Резниченко А. Бизнес – процессы и процессная интеграция [Электронный ресурс] / А. Резниченко. – Режим доступа : <http://bp.advex.ru/smi/?id=2070>. – Загл. с экрана.

5. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

6. Рубцов, С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26–33.

7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.

8. Шеер, А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы : пер. с англ. / А.-В. Шеер. ; науч. ред. М.С. Каменнова, А.И. Громов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Весть-МетаТехнология, 2000. – 152 с.

9. Что такое бизнес-процесс? [Электронный ресурс] // Генон : онлайн-сервис вопр. и ответов. – Режим доступа : <http://www.genon.ru/GetAnswer.aspx?qid=99e982cb-b4cb-4894-a5e5-465dbd66af40>. – Загл. с экрана.

Some Approaches to Business Processes Study as Basis for their Improvement

O.V. Fetisova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: business process; optimization of business processes; re-engineering at retail outlet.

Abstract: The paper studies the notion of business process; it reveals the principles of optimization of business processes at retail outlets with reference to present-day approaches to quality management.

© О.В. Фетисова, 2010