возьмем все лучшее, друзья

совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу

Под воздействием колеблющегося спроса на продукцию, а также диверсификации факторов производства и методов обслуживания потребителей российские предприятия все чаще сталкиваются со снижением конкурентоспособности, уменьшением своей доли рынка, падением уровня рентабельности производства. Это вызывает необходимость быстро и с минимальными затратами проводить изменения системы управления, и, в первую очередь, совершенствовать бизнес-процессы предприятия.

Агафонова В.В.
докт. экон. наук, профессор, Самарский государственный экономический университет

Общепринятыми являются следующие этапы совершенствования бизнес-процессов:

- определение приоритетных бизнес-процессов в направлении совершенствования;
- анализ бизнес-процессов и выявление их сущности;
- генерация идей по совершенствованию бизнес-процессов;
- генерация постановок задач совершенствования бизнес-процессов.

Для каждого этапа характерно использование соответствующих методов коллективного принятия решения.

На стадии определения приоритетных бизнес-процессов в плане совершенствования предпочтительным является *метод выявления критического инцидента* [1]. Цель этого метода обнаружить на основе опросов персонала часто повторяющиеся проблемные процессы или отдельные эпизоды деятельности. При сборе данных используются контрольные листы, содержащие всю информация по бизнес-процессам.

Для анализа бизнес-процесса и выявления его сущности применяются коллективные методы принятия решения. Наиболее используемый метод – построение диаграммы Исикавы,

с помощью которой можно определить все причинно-следственные связи, влияющие на проблемный процесс. Если построение диаграммы Исикавы не приводит к желаемому результату, применяют диаграмму связей, которая позволяет установить связи в сложной проблеме.

Диаграмма шести слов основана на применении формулирования вопросов по известной формуле 5W1H (вопросы со словами Why?(Почему?), What?(Что?), When?(Когда?), Where?(Где?), Who?(Кто?), How?(Как?))[2]. Использование данной диаграммы позволяет рассмотреть проблемный процесс со всех сторон и учесть все факторы, влияющие на нее.

На стадии генерации идей целесообразно применять не единичный сеанс мозгового штурма, а синтез различных разновидностей этой технологии.

Прямой мозговой штурм представляет собой стандартную процедуру генерации идей по поставленной проблеме. В основе обратного мозгового штурма лежит закон прогрессивной конструктивной эволюции [3]. По этому закону переход к новым решениям происходит через выявление и устранение недостатков в существующих.

Методы прямого и обратного мозгового штурма могут быть совместно использованы в различных комбинациях. Мозговой штурм с оценкой идей предназначен для решения наиболее сложных проблем. Визуальная мозговая атака заключается в фиксации идей с помощью рисунков. Брейнрайтинг основан на технике мозгового штурма, но участники группы выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме. Многоступенчатая мозговая атака проводится поэтапно, а все участники заседаний делятся на две группы: «группу генерации идей» и «группу оценки» [4] .

На четвертом этапе для генерации постановок задач совершенствования бизнес-процессов наиболее проработанным является *анализ силового поля*, разработанный Куртом Левиным для наглядного представления проблем, возникающих в бизнес-процессах [1]. В данном случае каждая проблема представля-

для анализа бизнес-процесса и выявления его сущности применяются коллективные методы принятия решения

прямой мозговой штурм представляет собой стандартную процедуру генерации идей по поставленной проблеме

ется как баланс двух противоположно направленных систем сил. Силы одной из этих систем пытаются изменить текущую ситуацию в лучшую сторону и называются *движущими*. Противостоящие им силы стремятся изменить ситуацию в худшую сторону и называются *сдерживающими*. Здесь обсуждается наихудшая и идеальная из возможных ситуаций, касающихся данного бизнес-процесса, а также движущие и сдерживающие силы их развития.

Рассмотренные выше методы имеют следующие преимущества:

- поощрение творческого мышления, при условии структурированной процедуры опроса и комфортной творческой атмосферы;
- активизация работы всех сотрудников, участвующих в совершенствовании бизнес-процессов;
- вовлеченность в ход генерации идей и гибкость освоения новых идей сотрудниками.

К недостаткам этих методов можно отнести возможность ухода от реальной проблемы, трудность выбора рационального и продуктивного решения совершенствования бизнес-процесса из множества представленных. Поскольку все методы носят коллективный характер, то ответственность за конечный результат несут все участники. Это осложняет организацию последующего внедрения.

При слабой обученности персонала сотрудничеству и командной работе, интерактивному взаимодействию, участники совещания могут быть не удовлетворены эффективностью и синергическим результатом деятельности. Кроме того, отдельные участники могут настаивать на своем авторстве обсуждаемых идей и предпочитают быть лидерами творческого процесса за счет тех, кто менее подготовлен.

Бизнес-процессы можно классифицировать как основные, вспомогательные, процессы развития, понимая под последними процессы, позволяющие создать цепочку ценности на новом уровне показателей деятельности предприятия. В рамках данной классификации приведенные методы могут быть использованы ограниченно, возможно, в рамках вспомогательных процессов и процессов развития.

Знаем все
лучше, думаем

Этих недостатков лишена новейшая методика быстрого анализа решения. Она предполагает определение группой специалистов в ходе двух-трехдневного совещания таких способов совершенствования отдельного бизнес-процесса, с помощью которых эта группа сможет его практически улучшить в течение следующих трех месяцев. По своей сути методика объединяет в себе технологии мозгового штурма и регламентирует ответственность за внедрение полученных идей в рамках бизнес-процесса. Она может быть применена к бизнес-процессам различных типов, ее недостатком является только отсутствие ориентиров для улучшения бизнес-процессов.

Наиболее радикальным и популярным подходом к улучшению бизнес-процессов является реинжиниринг бизнес-процессов, который часто называют инновацией процесса. Он необходим в тех случаях, когда бизнес-процесс к настоящему моменту настолько устарел, что требуется его качественно изменение. В рамках предприятия реинжиниринг необходим, как правило, для 5–20% основных процессов. Этот подход использует все последние достижения в области механизации, автоматизации и информационных технологий.

Проекты реинжиниринга, как правило, построены на достижении максимального улучшения бизнес-процесса. Однако реинжиниринг это дорогостоящий подход, требующий много времени и сопряженный со значительными рисками.

Реинжиниринг также будет успешным, если позитивно изменяется корпоративная культура организации. Как правило, он включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для предприятия. Большинство предприятий не смогут единовременно эффективно осуществить более одного изменения такого масштаба. Применение реинжиниринга может создать больше проблем, чем следует, если управление предприятием не будет гибким и адаптивным.

Для оценки и совершенствования бизнес – процессов (производственные процессы, материально-техническое обеспечение сбыта,

бизнес-процессы можно классифицировать как основные, вспомогательные и процессы развития

маркетинг и продажи, обслуживание) наиболее реальным в российских условиях является бенчмаркинг.

Под *бенчмаркингом* бизнес-процесса будем понимать сравнительный анализ бизнес-процессов частных и государственных организаций с целью заимствования лучших моделей для развития текущей деятельности организации. Являясь эффективным средством совершенствования, он ставит проблему сбора информации. Любая важная для организации информация может быть коммерческой тайной. Однако существуют и альтернативные способы получения необходимой информации по бизнес-процессам.

Во-первых, ко многим данным есть свободный доступ потому, что закон предписывает их раскрывать (например, компании, акции которых котируются на биржах, обязаны предоставлять финансовую отчетность в определенном формате).

Во-вторых, можно выставлять собственную информацию по бизнес-процессам с целью получения подобной информации от других организаций (в управлении знаниями этот подход называется балансом между «выталкиванием» знаний и «вытягиванием» знаний).

В-третьих, многие компании испытывают схожие трудности, что естественным образом подталкивает их к образованию альянсов для проведения сравнительного анализа бизнес-процессов. Например, для начала можно провести анализ открытых источников, а затем приступать к поиску специфической информации.

Необходимо помнить, что сравнительное тестирование – это сбор информации о лучших методах ведения бизнеса различными средствами с целью усовершенствования своей деятельности.

Теоретически, наиболее точным является эталонное сравнение организации с ее аналогами, которые являются примерно равными ему по производственным мощностям, номенклатуре изделий, уровню дохода, географическому положению, ситуации на рынке и характеру бизнес-процессов. Однако, на практике

для оценки и совершенствования бизнес-процессов наиболее реальным в российских условиях является бенчмаркинг

большинство компаний по-своему уникальны. Эти отличия тем более ярки, когда проводится сравнительный анализ компаний с лучшими мировыми бизнес-моделями.

Для устранения влияния специфических особенностей тех или иных компаний, т.е. для обеспечения более объективного сравнения, применяется метод синтетического моделирования [5]. Этот метод подразумевает построение синтетической модели предприятия исходя из характеристик бизнес-процессов лучших деловых моделей, но с учетом особенностей тестируемого предприятия.

Одним из распространенных способов получения достоверной информации является заключение стратегического партнерского соглашения для обмена информацией, которая необходима для эталонного тестирования бизнес-процессов.

Существует два типа партнеров:

- *внешние* – организации, определенно лучшие в ключевых областях;
- *лучшие бизнес-модели* – организации, признанные наилучшими бизнес-моделями в ключевых областях.

Сложным представляется партнерство с конкурирующей организацией, – в этом случае всегда существуют возможности недобросовестного поведения «партнера».

Таким образом, в процессе бенчмаркинга, отстающие компании стараются подражать передовым за счет улучшения бизнес–операций. В то же время лидеры никогда не стоят на месте, применяют новые, еще более совершенные организационные и технологические решения, способствуя повышению стандартов успеха.

В условиях жестокой конкуренции инновации становятся непрерывным процессом, поэтому современным предприятиям необходимо постоянно совершенствовать свои бизнес-процессы. Следовательно, бенчмаркинг как способ совершенствования бизнес-процессов – насущная необходимость и одно из средств выживания в конкурентной борьбе.

Литература:

1. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. -М.: РИА "Стандарты и качество", 2003.
2. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152 с.
3. Погорелова Е.В. Оптимизационные, активизирующие и экспертные методы принятия управленческих решений: учебное пособие. – Самара: Изд-во Самарск. гос. экон. акад., 2000.– 60 с.
4. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие (Гриф УМО МО РФ). – СПб: ИВЭСЭП, «Знание» 2005. – 317 с.
5. Роберт С. Кэмп Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices.,Серия: Маркетинг.– Днепропетровск :Издательство: Баланс-Клуб, 2004 -416 с.

КЭ