Завьялова Надежда Борисовна
канд. техн. наук, доцент,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва
zavial@rinet.ru

Оптимизация бизнес-процессов для предприятий малого и среднего бизнеса

Оптимизация бизнес-процессов как инструмента развития предприятий малого и среднего предпринимательства

Аннотация

Повышение эффективности производственной деятельности промышленных предприятий – актуальная задача, решение которой востребовано экономическими реалиями. При значительном числе методов, методологий, инновационных подходов и управленческих решений многим предприятиям не удается восстановить докризисный уровень производства и встать на путь устойчивого развития. В статье рассматриваются некоторые аспекты оптимизации бизнес-процессов средствами информационных технологий и систем, учет которых может в значительной степени содействовать развитию предприятий малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, цепочка создания ценности

Анализ деятельности значительного числа успешных в мировой практике компаний позволяет выявить ряд факторов, влияющих на устойчивое развитие бизнеса. К таким факторам относится постановка руководителями компаний или владельцами бизнеса амбициозных целей и определение путей их достижения. Данный подход, получивший название стратегического планирования, является важным, но недостаточным условием для развития бизнеса. Наиболее значимым фактором является эффективное построение бизнес-процессов, что, в конечном итоге, и приводит к достижению стратегических целей.

Динамичная среда, в которой функционируют или будут функционировать предприятия (высокий уровень конкуренции, процессы слияния и поглощения компаний, изменения в законодательстве и т.п.) требуют адаптации предприятия к изменяющимся условиям бизнеса. Однако постоянная трансформация бизнес-процессов в организации

не позволит ей работать устойчиво и продуктивно, поскольку изменения, даже запланированные и анонсированные - значительный стресс для любой компании. В этой связи предпринимателю важно выстроить бизнес-процессы с учетом перспективы роста компании на основе современных методик и инструментов процессного управления, ориентированных на построение эффективной организации.

Реализация процессного подхода содержит нескольких этапов, наиболее значимыми из которых являются разработка стратегии, формирование и анализ цепочки ценности, разработка бизнес-процессов и их проектирование на основе организационной структуры. Следует отметить, что организационная структура - это средство реализации бизнес-процессов и достижения стратегических целей, и к ее созданию или оптимизации следует приступать в последнюю очередь. В противном случае менеджмент рано или поздно столкнется с противоречиями при построении оптимальных, в смысле достижения стратегических целей, бизнес-процессов в рамках непригодных для этого структур.

Формирование цепочки ценности и моделирование бизнес-процессов

Этапом, который предшествует разработке бизнес-процессов, является формирование и анализ цепочки ценности. В результате формирования цепочки ценности будет получена модель, учитывающая специфику отрасли или вида деятельности (*см. рис. 1 на с. 82*) и позволяющая перейти к следующему шагу – выявлению бизнес-процессов, создающих стоимость. Бизнес-процессы, не участвующие в создании стоимости, передаются на аутсорсинг.

Важным элементом анализа цепочки ценности является оценка структуры издержек, что позволяет в значительной степени учесть затраты предпринимателя на создание и развитие бизнеса (*см. рис. 2 на с. 83*).

Несмотря на высокую информативность цепочки создания ценности, она не является моделью бизнес-процессов, а представляет собой описание процесса деятельности организации.

Современные технологии моделирования бизнес-процессов ориентируются на классическое определение модели как материального или мысленного представления объекта или явления, повторяющие свойства объекта, существенные для целей конкретного моделирования. Такой сложный объект моделирования, как бизнес-процесс, представляется комплексом моделей (1, 2), включающих четыре перспективы: функциональную, поведенческую, информационную, организационную. Модель каждой из перспектив является

…предпринимателю важно выстроить бизнес-процессы с учетом перспективы роста компании на основе современных методик и инструментов процессного управления…

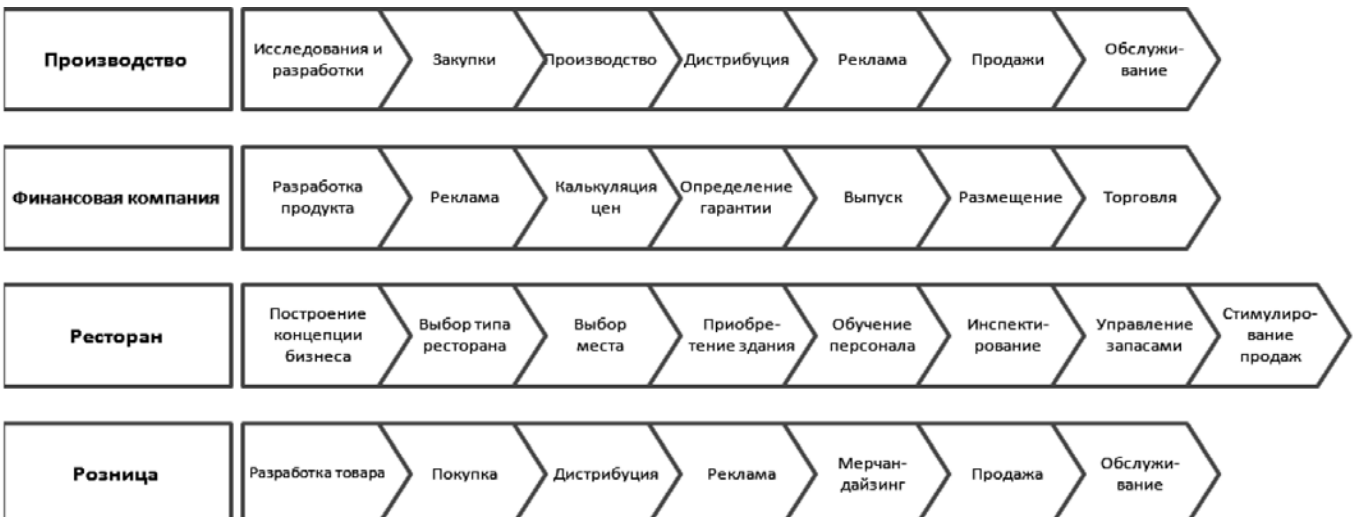


Рис. 1. Цепочка создания ценности в различных отраслях

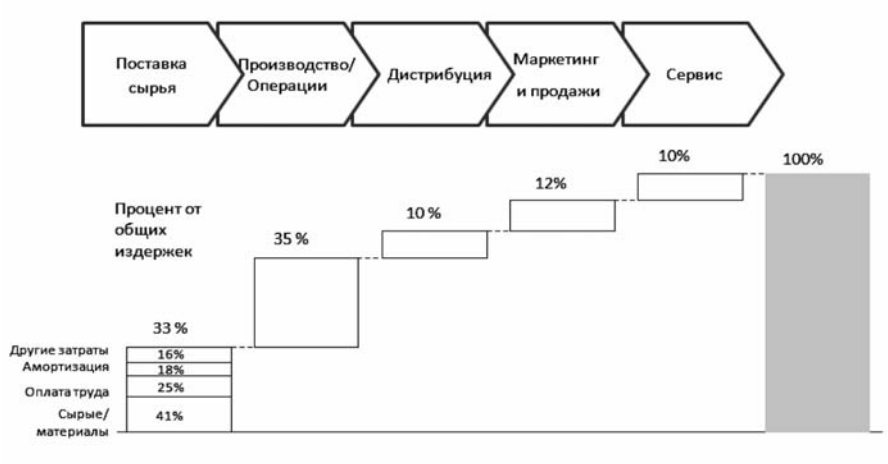


Рис. 2. Анализ структуры издержек

частной, и лишь комплекс моделей характеризует объект в полном объеме.

Функциональная модель описывает объект в статическом состоянии и представляет совокупность действий (работ) для получения запланированного результата. Часто для реализации данной модели применяется методология структурного анализа и моделирования (SADT-методология), которая позволяет отразить логику бизнес-процесса, однако не учитывает временную последовательность действий.

Модель, представляющая поведенческую перспективу, учитывает динамику системы, а именно очередность исполнения операций (процедур), время, затрачиваемое на исполнение, бизнес-правила, декларативно накладываемые на процесс в качестве ограничений.

Информационная модель описывает бизнес-сущности предметной области, отвечая на вопрос «Что обрабатывают участники бизнес-процесса?».

Модель организационной перспективы представляет структуру и состав исполнителей бизнес-процессов.

Инструменты моделирования

Описание бизнес-процессов – сложная и ресурсоемкая задача, которая тре-бует профессиональной подготовки. Одним из концептуальных моментов моделирования является выбор методологической и инструментальной платформ.

несмотря на высокую информативность цепочки создания ценности, она не является моделью бизнес-процессов, а представляет собой описание процесса деятельности организации

главное помнить, что бизнес-процессы следует отобразить в четырех перспективах, а также определить ключевые показатели их оценки

Начинающим предпринимателям следует помнить и использовать закон Парето: при решении любых задач зависимость между усилиями и результатами имеет зону насыщения и в большинстве случаев 20% первоочередных усилий, если они направлены на достижение цели, дают 80% результатов. При выборе методологии и инструментов моделирования, в первую очередь, следует опираться на простые инструменты, ориентируясь на лаконичность представления результатов моделирования и достаточную степень их визуализации.

В данном контексте существует два основных направления развития инструментов моделирования бизнес-процессов. Первое ориентировано на снижение свободы в процессе моделирования, которое достигается жесткими стандартами оформления моделей. Классическим примером такого подхода является инструмент моделирования бизнес-процессов AllFusion Process Modeler (BPwin), входящий в линейку интегрированных средств моделирования AllFusion Modeling Suite. Реализуемый в системе стандарт IDEF поддерживает весь цикл проектирования бизнес-процессов и при этом обеспечивает приемлемое взаимопонимание участников проекта. Второе направление ориентировано на выражение творческих взглядов на проект проектирования бизнес-процессов. Например, методология ARIS предлагает рассматривать организацию в 12 аспектах и использовать 85 типов моделей. Практическое применение этой методологии предпринимателем, который не имеет опыта моделирования, затруднительно. Кроме того, стоимость инструмента очень высокая, а свободно распространяемая версия ARIS EXPRESS имеет значительные функциональные ограничения. В ряде случаев можно воспользоваться и более простыми инструментами моделирования, например, приложением MS Visio. Главное помнить, что бизнес-процессы следует отобразить в четырех перспективах, а также определить ключевые показатели их оценки.

Оценка и оптимизация бизнес-процессов

В современной практике менеджмента используют различные показатели оценки эффективности бизнес-процессов. К внешним (выходным) показателям относят активность бизнес-процесса, стоимость (издержки) бизнес-процесса, его длительность и качество результата. В число внутренних показателей входят такие показатели как организационная фрагментарность, внутреннее качество бизнес-процесса, информационная фрагментарность, количество выходов и др. Данные показатели относятся к числу базовых, на основании которых могут

формироваться комплексные показатели оценки, используемые при оптимизации бизнес-процессов. Например, комплексный показатель эффективности производственного или операционного цикла – MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness) рассчитывается как отношение суммарного времени всех подпроцессов к длительности его общего цикла. Его значение всегда меньше 100%, так как между подпроцессами существуют временные разрывы, его значение, например, 30% будет свидетельствовать предпринимателю о том, что временные разрывы составляют 70%.

Возможность оценки эффективности бизнес-процессов непосредственно влияет на клиентские и финансовые показатели компании, а их улучшение приводит к повышению удовлетворенности клиентов, снижению расходов, увеличению прибыли, а в долгосрочной перспективе - повышению конкурентоспособности и рыночной стоимости организации.

Оптимизация бизнес-процессов требует, в первую очередь, определить, какие методы составляют приоритетную группу, не являются сложными в применении, но подтвердили свою эффективность в проектах по совершенствованию бизнес-процессов. К числу достаточно распространенных методов можно отнести:

1) метод «5S» – метод организации рабочего пространства;
2) метод пяти вопросов;
3) метод разработки нескольких вариантов бизнес-процессов;
4) метод уменьшения количества входов и выходов бизнес-процессов;
5) метод согласования результатов процесса с требованиями клиентов;
6) метод устранения временных разрывов;
7) метод параллельного выполнения бизнес-процессов;
8) метод минимизации устной информации;
9) метод стандартизации и улучшения форм сбора и передачи информации;
10) метод причинно-следственного анализа;
11) организация точек контроля;
12) метод функционально-стоимостного анализа;
13) метод пооперационной калькуляции себестоимости
и др.

возможность оценки эффективности бизнес-процессов непосредственно влияет на клиентские и финансовые показатели компании

оптимизация бизнес-процессов требует, в первую очередь, определить, какие методы составляют приоритетную группу, не являются сложными в применении, но подтвердили свою эффективность…

Данные методы достаточно очевидны и прозрачны и применение некоторых из них уже на стадии проектирования бизнес-процессов во многом определяет развитие бизнеса.

Заключение

Времена, когда эффективное управление считалось искусством, доступным избранным, уходят в прошлое. Сегодня бизнес-инжиниринг – технология описания и проектирования бизнеса в соответствии с поставленными целями достаточно хорошо проработана и опирается на мощный пласт современных информационных технологий и решений.

Литература

1. Завьялова Н.Б., Завьялов Д.В. Информационные технологии и системы в торгово-дистрибьюторских и промышленных организациях»: учебное пособие с грифом УМО. – М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010. – 172 с: ил.
2. Завьялова Н.Б. К вопросу о повышении эффективности информационных технологий в решении задач бизнеса / Современные тенденции в экономике и управлении: сборник материалов II Международной конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: СИБПРИНТ, 2010. – 333 с.

рп

Nadezhda B. Zavialova
Cand. of Technical Sci., Associate Professor,
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Optimization of Business Processes As a Tool for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises

Abstract

Increasing efficiency of production activities at industrial enterprises is an urgent matter in today's economic reality. With so many methods, methodologies, innovative approaches and managerial solutions on offer, plenty of companies cannot re-achieve the pre-crisis output and sustainable development. The present paper is looking into some aspects of optimization of business processes by means of information technologies and systems, which are worth considering for a significant breakthrough of enterprises in small and medium-sized business.

Keywords: business process, optimozation, value chain