

УДК 658.5

*О.Н. Родцевич***ТРЕБОВАНИЯ К ИНСТРУМЕНТАМ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ***Белорусский государственный экономический университет, г. Минск,  
Республика Беларусь*

В современной литературе существует много публикаций по поводу того, что организация отказывается от инициатив по улучшению уже после того, как в них были вложены значительные финансовые и человеческие ресурсы. Объясняют это тем, что ощутимые выгоды не очевидны. Исследования подобных ситуаций, как правило, выявляют отсутствие четкой всеобъемлящей стратегии улучшения. Выбор структуры (основы) менеджмента, подходящей конкретной организации — первый шаг на пути к успешному внедрению инициатив по улучшению.

Инструменты улучшения следует выбрать, исходя из их способности облегчить организации достижение поставленных целей. Иными словами, инструменты должны закрыть расхождение между фактическим состоянием и тем, которое определяется требованиями выбранной структуры менеджмента. Тщательное внимание к тому, чтобы закрыть имеющиеся расхождения и достичь поставленных целей, позволит избежать проблем. Приверженности цели позволит также избежать разочарования персонала, которое может быть спровоцировано руководством, принимающим очевидно нерациональные решения по исключению текущих инициатив с тем, чтобы запустить новые.

Процессный подход управления рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, выполнение которых делает ее ориентированной на результат, имеющий ценность для потребителя.

Несмотря на то, что в настоящее время большое количество процессно-ориентированных методов управления базируются на едином терминологическом фундаменте и часто используют сходный методологический инструментарий, сегодня нельзя говорить о существовании единой методологии «процессного управления». Хотя последние 5-7 лет развивается общая концепция «управления бизнес-процессами», претендующая на то, чтобы обобщить и интегрировать все процессно-ориентированные методы, на данный момент не удается это сделать. Данная концепция остается как одно из существующих направлений.

Исходя из этого, современное представление об управлении бизнес-процессами неизбежно складывается из анализа разнообразных методов, методик, средств и инструментов, используемых в широком теоретическом смысле.

В понимании автора эффективно управлять бизнес-процессами, значит проводить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов.

Таким образом, в процессном управлении можно выделить два основных концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

- постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов (по Демингу) в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующих их вообще [2, с. 105];

- кардинальный подход (по Хаммеру и Чампи), ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления [3, с. 78].

Данные подходы базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами (описание границ процессов, описание самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

Методы совершенствования бизнес-процессов, наряду с отличиями, имеют ряд общих характерных особенностей, которые были определены в процессе анализа литературы и публикаций, посвященных проблеме совершенствования процессов деятельности организаций.

Анализ различий и определение общих положений методов по совершенствованию бизнес-процессов раскрывает возможности их приложения, позволяет в зависимости от поставленных задач отдавать предпочтение конкретным методам улучшения и изменения бизнес-процессов или их комбинациям.

Данные особенности отражают ряд требований, которые необходимо учитывать менеджерам, совершенствуя процессы:

1 Совершенствуемые процессы должны удовлетворять современным требованиям к качеству, сервису, гибкости и низкой стоимости, а также быть понятными. Несмотря на интеграцию работ, в бизнес-процессах сохраняется требование простоты конкретного задания.

2 Несколько работ объединяются в одну. Различные ранее работы (задания) интегрируются. Функции нескольких специалистов, входивших в разные подразделения, объединяются в работу, выполняемую одним человеком, имеющим доступ к экспертной системе с базой данных.

3 Клиент процесса должен выполнять изменяемый процесс. Это требование, которое должны учитывать при совершенствовании процессов, предполагает, что клиент процесса должен быть больше вовлечен в процесс, чем ранее. Это достигается посредством учета требований клиента к результату и ходу процесса.

4 Роль поставщика (поставщиков) процесса должна быть такой, будто они являются частью изменяемого процесса или организации. Изменение роли поставщика процесса достигается в результате установления партнерских отношений с участниками процесса или привлечения внешних поставщиков для выполнения отдельных частей процесса.

5 Создаются различные версии процессов. Каждый вариант процесса ориентирован на одну соответствующую ему ситуацию (случай). К примеру, в проекте IBM процесс имеет три версии:

- простые случаи (данные обрабатываются компьютером, без участия специалистов);
- средние по сложности случаи (обрабатываются специалистами с помощью экспертной системы и базы данных);
- сложные случаи (обрабатываются специалистом, привлекающим экспертов).

Создание различных версий или вариантов процессов — важнейший этап совершенствования, который достигается моделированием процесса. Как только имитационная модель показывает, что вновь разработанный процесс соответствует сформулированному представлению, теоретическая модель реализуется физически для подтверждения концепции.

6 Стремление к уменьшению количества входов в процессы направлено на упрощение процесса и является одним из способов повышения контроля и управляемости процесса. Чтобы усовершенствовать процесс, необходимо убирать те выходы, которые нужно сопоставлять с другими входами, тем самым снижается количество проводимых проверок и сверок, которые не добавляют необходимой заказчику продукции.

7 Ориентация на повышение автономности процессов посредством расширения децентрализации с одновременным углублением централизации обмена информацией. Расширяя децентрализацию при совершенствовании бизнес-процессов, увеличивают полномочия по принятию решений ответственных за процесс, что приводит к повышению автономности и снижению бюрократизации в управлении. Такой подход позволяет осуществлять не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Вертикальное сжатие происходит в результате того, что в точках процесса, где при традиционной организации работ исполнитель должен обращаться к вышестоящим управленческим уровням, принимающим решения, здесь исполнитель делает это самостоятельно.

8 Создание централизованной базы данных, которая обеспечивает оперативность доступа руководителям или участникам процессов, а также расширяет возможности использования информационных технологий с целью обеспечения принятия эффективных управленческих решений.

9 Направленность на сокращение временных параметров процесса. Сокращение длительности процесса — важный критерий оптимизации бизнес-процессов, направленный, прежде всего, на повышение производительности и результативности процесса.

10 Устранение излишних или длинных потоков. Совершенствование устраняет ненужную, непроизводительную работу. Максимальная ориентация на уход от последовательности операций процесса с включением в него параллельно выполняемых операций позволяет ускорить процесс деятельности.

11 Устранение разрывов в бизнес-процессах. Такого рода направленность позволяет устранить «разрывы» и «слепые места» в бизнес-процессах, которые достаточно часто случаются в компаниях при стихийной организации деятельности.

12 Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов. В каждой задаче, составляющей бизнес-процесс, нужно сократить как можно больше ресурсов, например путем совмещения задач таким образом, чтобы работник выполнял наибольшее их количество. Ключевой задачей здесь является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса [4, с. 287].

Необходимо отметить, что выбор инструментов улучшения бизнес-процессов предприятия предопределяется текущими потребностями и культурными традициями организации. Конкретные сроки и преобладающий в организации климат также влияют на степень достижения успеха. Конкретный выбор и последовательность применения инструментов определяются планом улучшения и согласуются со стратегией улучшения всей организации.

Таким образом, для построения методики применения процессного подхода необходимо учитывать следующие принципы:

- методика должна быть направлена на повышение скорости и обоснованности применяемых управленческих решений в промышленной организации;
- все разработанные составные части методики основываются на принципах процессного подхода в управлении промышленной организацией;
- методика должна учитывать специфику деятельности промышленной организации, увязывать все функциональные сферы производства продукции;
- возможность применения методики к любой промышленной организации;
- включение в методику оценки экономической результативности всей системы управленческих процессов в целом и каждого отдельного управленческого процесса.

#### *Список литературных источников:*

1 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева; Под науч. ред. Ю. П. Адлера.— 4-е изд.. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 272 с.

2 Деминг, У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. / У. Эдвард Деминг, Т. Гуреш — М.: Альпина Паблишер, 2011.— 420 с.

3 Абдикеев, Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА / Н. М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев.— М.: «Эксмо», 2005. — 591 с.

4 Родцевич, О.Н. Управление бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности Республики Беларусь / О.Н. Родцевич //

Модернизация белорусской экономики: фундаментальные и прикладные аспекты: монография / С.Ю. Солодовников [и др.]; под ред. Ю.В. Чеплянского.— Минск: Экоперспектива, 2013.— п.3.5.— С. 278-288.

*O. N. Rodtsevich*

**REQUIREMENTS TO MANAGEMENT TOOLS OF ORGANIZATION'S BUSINESS PROCESSES**

*Belarusian State Economic University*

**Summary**

This article describes the basic conceptual approaches to the management of business processes in the organization. The features and a number of requirements that must be considered managers, improving the processes of the organization. It is concluded that the requirements for the method of application of the process approach in industrial organization.