

© Песков Е. В., 2017

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Любая компания рано или поздно приходит к вопросу оптимизации своих бизнес процессов. Первый вопрос, который возникает в данном мероприятии — как работает компания в данный момент. Необходимо выяснить в каких местах есть проблемные места, после чего только решать, как их оптимизировать. Очень важно правильно собрать информацию. Для этого есть множество разных инструментов и методик.

Ключевые слова: бизнес процессы, оптимизация, аудит, SWOT-анализ, диаграмма Исикавы, система сбалансированных показателей, BSC, PDCA, функционально-стоимостной анализ, реинжиниринг.

Компания растет, процессы меняются, информационные потоки становятся все больше и больше. Важно вовремя заметить, что текущие бизнес процессы не выполняют своих функций. Именно поэтому необходим постоянный мониторинг на протяжении всей жизни компании. Понятие бизнес процесс имеет несколько определений. Ниже приведен ряд, который наиболее корректно, на мой взгляд, отображает суть данного термина:

Бизнес-процесс — последовательность действий (подпроцессов), направленная на получение заданного результата, ценного для организации [1].

Бизнес-процесс — структурированный набор действий, охватывающий различные сущности предприятия и подчиненный определенной цели [2].

Для повышения эффективности компании было придумано множество различных методологий и концепция в разные времена. Одной из таких концепций является «Концепция сбалансированных показатели» [3] Нортон и Каплана. Сбалансированная система показателей содержит четыре составляющие, отражающие стратегически важные аспекты деятельности предприятия:

1. финансы;
2. клиенты;
3. внутренние бизнес процессы;
4. обучение и развитие.

При оптимизации бизнес процессов организации, в данной концепции приводятся следующие показатели:

- своевременная доставка;
- улучшение производительности;
- административные расходы;
- оборачиваемость складских запасов;
- время подготовки производства;
- стоимость административных ошибок;
- количество клиентов.

Приведенные выше показатели эффективности относятся к блоку «Внутренних бизнес процессов». Данный инструмент позволяет оценить по конкретным показателям тот или иной процесс и в дальнейшем правильно принять решение по оптимизации. Однако, недостаточно выявить неэффективные места и оптимизировать их, необходимо постоянно отслеживать отклонения и вовремя их исправлять.

Мониторинг бизнес процессов на протяжении всего жизненного цикла позволит выбрать правильную стратегию развития и роста компании, а главное вовремя корректировать курс развития. Тема жизненного цикла хорошо представлена в работах ведущего эксперта по развитию эффективности работы предприятий. Он считал, что у каждая компания проходит определенный жизненный цикл.

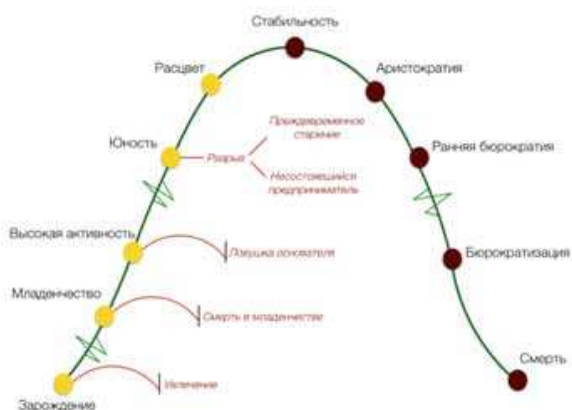


Рис. 1 Жизненный цикл компании [4].

Любой процесс оптимизации делится на 3 основных блока:

1. аудит;
2. разработка;
3. внедрение.

От того, насколько правильно и детально будет проведен этап аудита, настолько проще и эффективнее пройдут остальные этапы оптимизации. Вследствие чего, я бы выделил этап аудита, как наиболее важный. Не понимая проблему — невозможно найти решение. На этапе аудита процессы рассматриваются с разных сторон. От логики движения, до стоимости процесса. Аспектов достаточно много. Логично предположить, что для эффективного изучения каждого из них, используют соответствующие инструменты. В данной статье мы поговорим именно об этом. Приведем краткий пример нескольких инструментов, которые позволят

провести аудит бизнес процессов с максимальной полезностью, а именно:

- SWOT анализ;
- цикл PDCA/SDCA;
- диаграмма Исикавы;
- функционально-стоимостной анализ.

Все перечисленные выше инструменты не были придуманы конкретно для данной цели, однако, их использование заметно упрощает и максимизирует ожидаемый результат.

SWOT анализ.

В 1963 году профессор К. Andrews, в Гарварде, публично рассказал о методике анализа «SWOT». Данная методика подразумевает изучение предмета исследования с разных сторон, а именно:

- изучение сильных сторон;
- слабых сторон;
- возможностей;
- угроз.

В дальнейшем другие профессора увидели возможность применения данной методики анализе предприятия. С тех пор данный анализ стал очень популярным и применим во многих областях, в частности исследования бизнес процессов. Применения данного инструмента в этом случае сильно отличается от общепринятого. SWOT-анализ используется для предварительной оценки бизнес процесса, результаты которого могут сказать о причинах низкой эффективности процесса и определения его показателей. Ниже в таблице 1 приведён пример использования анализа [5].

Таблица 1. Пример SWOT-анализа для процесса [5]

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть — лидер. 2. Высокое качество продукции процесса. 3. Квалифицированных кадры. 4. Автоматизации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неудовлетворенность клиентов сроками. 2. Дублирование функций и документов. 3. Нет KPI процесса. 4. Не полный перечень должностных инструкций. 5. Потеря информации.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращение времени на обработку заказов после внедрения системы управления клиентами 2. Снижение расходов 3. Уменьшения рисков за счет автоматизации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сокращения базы клиентов из-за срывов сроков. 2. Ухудшения качества продукта. 3. Зависимость от людей, исполняющих процесс

Цикл PDCA/SDCA.

Инструмент PDCA очень известен в разных отраслях и его применение ничем не ограничено. Цикл PDCA или цикл Деминга/Шухарта появился примерно в 1939 году. Цикл представляет собой последовательность определенных шагов, а именно:

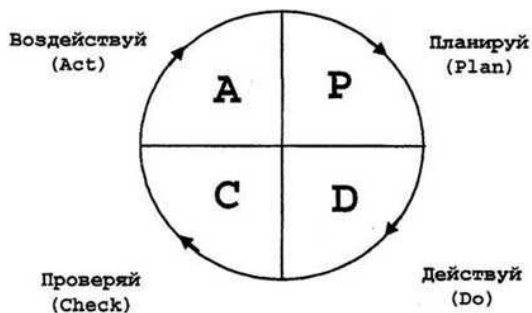


Рис. 2 Отображение цикла Деминга [6].

Любая разработка делится на итерации, которые также цикличны и имеют схожую суть.

В оптимизации бизнес процессов данный инструмент также нашел свое применение. В упрощенном варианте инструмент можно применить следующим образом:

1. проводится аудит;
2. разрабатываются новые бизнес процессы;
3. происходит проверка;
4. корректировка выявленных недочетов.

Цикл повторяется до тех пор, пока необходимый результат не будет достигнут.

Диаграмма Исикавы.

Диаграмма представляет собой средство графического упорядочения факторов, влияющих на объект анализа. Главным достоинством диаграммы Исикавы является то, что она дает наглядное представление не только о тех факторах, которые влияют на изучаемый объект, но и о причинно-следственных связях этих факторов. В основе построения диаграммы лежит определение (постановка) задачи, которую необходимо решать.

Она, как и большинство инструментов качества, является средством визуализации и организации знаний, которая систематическим образом облегчает понимание и конечную диагностику определенной проблемы. Данная диаграмма имеет следующий вид:

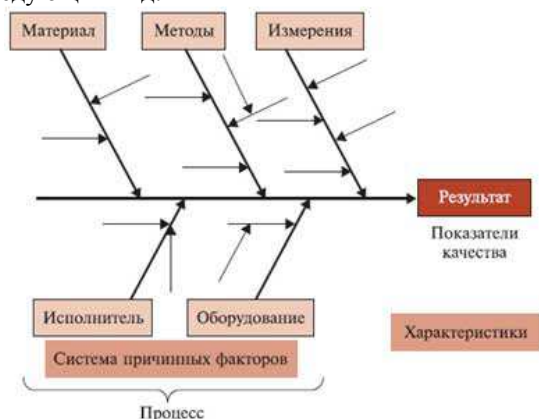


Рис. 3 Диаграмма Исикавы [7].

Подход позволяет для каждого процесса построить диаграмму, и посмотреть все возможные факторы, которые влияют на него, а также причины появления. Применяется на этапе реинжиниринга процесса. Для визуализации проблемы и поиска пути решения.

Функционально-стоимостной анализ.

В процессе оптимизации бизнес процессов, возникает вопрос о стоимости того или иного процесса. Как она формируется, что на нее влияет, и как это отразится на конечном продукте. Для ответов на эти и другие важные вопросы используют «Функционально-стоимостной анализ». Согласно определению веб-ресурса businessstudio.ru, эксперта в области реинжиниринга бизнес процессов, функционально-

стоимостной можно понимать, как: инструмент, предназначенный для оценки себестоимости продукта (услуги). Проведение функционально-стоимостного анализа позволяет получить оценку себестоимости через управление процессами, направленными на производство продукта или оказание услуги [8].

В основу данного анализа входит следующая логика: производство продукта или услуги идет по определенному процессу, с использованием определенного количества ресурсов. В данном анализе для расчета расходов, стоимость ресурсов переносится на стоимость шагов в процессе. По итогу, общая сумма расходов на все процессы, с учетом корректировок, составляет себестоимость продукта или услуги. Главным отличием функционально-стоимостного анализа является выявление стоимости всех шагов бизнес процесса товара или услуги, а не затраты на определенную деятельность по категориям расходов. Данный подход позволяет более детально определить затраты на производство, а также собрать информацию для аудита и реинжиниринга бизнес процесса.

Приведенные выше инструменты лишь малая доля того, что есть. Можно приводить множество различных примеров и сравнивать что лучше, а что хуже. Каждый инструмент позволяет посмотреть на проблему со своего ракурса. Исходя из этой мысли, инструменты выбираются относительно конкретных задач. Мы лишь привели самые распространенные и часто используемые инструменты для анализа бизнес процессов организации. ■

1. Вилюнас В. К. Основные проблемы психологической теории эмоций / В. К. Вилюнас // Психология эмоций. Тексты / Под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – с. 3-28.
2. Предприятия розничной торговли и менеджмент персонала [Электронный ресурс] // Торговля: планирование и организация: Интернет-портал – URL: <http://www.weblobby.ru/rozn11/> (Дата обращения: 30.11.2015)
3. Понятие бизнес процесса [Электронный ресурс] – URL: http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business_process(Дата обращения: 01.10.2016)
4. ГОСТ ИСО 15531-1-2008 [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL: <http://vsegost.com/Catalog/48/48372.shtml> (Дата обращения: 01.10.2016)
5. Хаммер М., Чампи Дж. X 18 Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. / Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербурского университета, 1997. — 332 с. ISBN 5-288-01978-9 Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство/ Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 88с.:ил. ISBN 5-901028-90-2

6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес / пер. с англ. В. Кузина. – М, Иванов и Фербер, 2014. -512 с:ил.

7. Рахманова М. С., Лавренко К. И. Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – № 5 (18). – С. 200-211.

8. Адлер Ю. П. Цикл Шухарта-Деминга и постоянное совершенствование. // Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиди, В. Л. Шпер. – МИСиС., г.Москва.

9. Письменная А. Б., Кошелев Р. Е. Графические методы систем управления: Методические указания к приведению практических работ по дисциплине «Исследование систем управления» для студентов специальности «Менеджмент организации». - М.: МИИТ, 2008. - 44 с.

10. Методика «Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование» [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/fsa_imitacia (Дата обращения: 01.10.2016)

11. Барабанова О. А. Инновационный технологический центр МАТИ / О. А. Барабанова, В. А. Васильев, С. А. Одинокоев // Семь инструментов контроля качества. / – М.: ИЦ «Мати» – РГТУ им. Циолковского, 2001

12. Рамперсад К., Хьюберт Р. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / Р. Хьюберт, К. Рамперсад / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с. ISBN 5-9614-0068-9

13. Программа «Университеты России» Редактор С. П. Астраханская, Г. Р. Нив Пространство доктора Деминга / Пер. с англ. -М: МГИЭТ (ТУ), 1996г. -.344 с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес / пер. с англ. В. Кузина. – М, Иванов и Фербер, 2014. -512 с:ил.

Адлер Ю. П. Цикл Шухарта-Деминга и постоянное совершенствование. // Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузиди, В. Л. Шпер. – МИСиС., г.Москва.

Барабанова О. А. Инновационный технологический центр МАТИ / О. А. Барабанова, В. А. Васильев, С. А. Одинокоев // Семь инструментов контроля качества. / – М.: ИЦ «Мати» – РГТУ им. Циолковского, 2001

Вилюнас В. К. Основные проблемы психологической теории эмоций / В. К. Вилюнас // Психология эмоций. Тексты / Под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – с. 3-28.

ГОСТ ИСО 15531-1-2008 [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL: <http://vsegost.com/Catalog/48/48372.shtml> (Дата обращения: 01.10.2016)

Методика «Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование» [Электронный ресурс] // Интернет-портал – URL:

http://www.businessstudio.ru/procedures/business/fsa_imitacia (Дата обращения: 01.10.2016)

Письменная А. Б., Кошелев Р. Е. Графические методы систем управления: Методические указания к приведению практических работ по дисциплине «Исследование систем управления» для студентов специальности «Менеджмент организации». - М.: МИИТ, 2008. - 44 с.

Понятие бизнес процесса [Электронный ресурс] – URL: http://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/business_process(Дата обращения: 01.10.2016)

Предприятия розничной торговли и менеджмент персонала [Электронный ресурс] // Торговля: планирование и организация: Интернет-портал – URL: <http://www.weblobby.ru/rozn11/> (Дата обращения: 30.11.2015)

Программа «Университеты России» Редактор С. П. Астраханская, Г. Р. Нив Пространство доктора Деминга / Пер. с англ. -М: МГИЭТ (ТУ), 1996г. -.344 с.

Рамперсад К., Хьюберт Р. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность / Р. Хьюберт, К. Рамперсад / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 352 с. ISBN 5-9614-0068-9

14. Рахманова М. С., Лавренко К. И. Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – №5 (18) – С. 200-211.

15. Хаммер М., Чампи Дж. X 18 Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. / Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с. ISBN 5-288-01978-9
Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство/ Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 88с.:ил.ISBN 5-901028-90-2

Instruments of business process audits

© **Peskov E., 2017**

Sooner or later any company faces the need of the business process optimization. The first question that should be answered is «How does the company operate?». Firstly, it is important to identify problem areas and only then to find ways of optimizations. It is very important to collect information properly. There are different tools, methods, and techniques to collect information.

Keywords: business processes, optimization, audit, SWOT analysis, Ishikawa diagram, balanced scorecard, BSC, PDCA, functional and cost analysis, reengineering.