

---

## **АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

---

**Щукин Олег Семенович,**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; oschukin@yandex.ru

**Егоров Егор Владимирович,**

магистрант экономического факультета Воронежского государственного университета; egoroffev@gmail.com

Рассмотрено определение бизнес-процесса. Показаны методы совершенствования бизнес-процессов, измерение бизнес-процессов, основные показатели, характеризующие бизнес-процессы.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, методы совершенствования бизнес-процессов, показатели деятельности бизнес-процессов.

Перед любым руководителем всегда встает важный вопрос выбора системы управления в своей организации. Известны три способа построения организации: функциональное, процессное и объектное. Функциональное традиционно и широко распространено. Оно хорошо гармонирует с иерархической структурой организации. Больше ста лет руководствовались только функциональным построением. Процессный подход гораздо более эффективный, чем функциональный с позиции повышения конкурентоспособности. В реальной жизни всегда одновременно присутствуют все три формы. Вопрос лишь в том, в какой пропорции они смешаны и как между ними распределены роли. Преобладание процессного подхода существенно меняет логику организации и механизм управления. Если функции можно представить себе как некоторые «полосы», которые «разрезают» организацию сверху донизу, то процессы «связывают» организацию по горизонтали, пересекая границы функциональных подразделений. Это обеспечивает разрушение барьеров между подразделениями – одного из главных «врагов» совершенствования.

На сегодняшний день в понятия «процессный подход», «процессное управление» присутствуют некоторые неточности. Причиной этого, на наш взгляд, является достаточно аморфное определение этого термина в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000:2008 «Основные положения и словарь»: «Любая деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс». Несколько проясняет ситуацию иное определение бизнес-процесса: «совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на входе используется один или

более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [1]. Однако, ни определение стандарта ИСО, ни определение М. Хаммера и Дж. Чампи не представляется исчерпывающе точным и четким. Предлагается уточнить термин «процесс»: «Процесс – это деятельность по преобразованию ресурсов, внутри каждой организации, переходящая от одного исполнителя к другому, результатом которой является продукт, представляющий ценность для потребителя».

Существует много причин, внутренних и внешних, которые сделали необходимым совершенствование бизнес-процессов. В общем случае это означает, что несколько лет назад было вполне удовлетворительно, на сегодняшний день дышит на ладан. Актуальным является вопрос, какими методами руководствоваться при совершенствовании бизнес-процессов. Общее правило таково: если вы хотите внести улучшения в некоторый объект, то, прежде всего надо знать его текущее состояние. Это правило работает и при совершенствовании бизнес-процесса. Если вы не знаете, что представляет собой рассматриваемый процесс и как он функционирует, то будет очень трудно становить, какие начинания нужно инициировать и дадут ли они эффект в конечном итоге. Таким образом, документирование данного процесса – первый шаг в любой деятельности по совершенствованию.

Прежде чем начать документирование бизнес-процесса, убедитесь в том, что этот процесс идентифицирован. В ряде случаев это может оказаться непростой задачей, так как не всегда очевидно, в каком именно процессе задействован тот или иной отдел предприятия, имеющего структуру, выстроенную по функциональному принципу. Чтобы разобраться в ситуации, рассмотрим два дополняющих друг друга. Первый и самый простой подход – составить список всех бизнес-процессов, которые предположительно имеют ключевое значение для организаций. Эта работа часто основывается на уже существующих, ранее составленных описаниях процессов или процедурах, выполненных в свое время, например, для сертификации предприятия в соответствии со стандартом ИСО 9000 или для других целей.

Важнейшей причиной документирования процесса служит то, что для совершенствования любого объекта прежде всего надо знать его текущее состояние. Соответственно, для совершенствования процесса надо знать его текущие показатели. Вообще говоря, весь менеджмент и процесс принятия решений в высшей степени зависят от информации о текущем состоянии и о его развитии во времени. Измерение – важнейший источник этой информации. Когда обсуждается совершенствование бизнес-процессов, измерение уровня показателей процесса – важный и необходимый элемент. Оно должно дать информацию о том, насколько хорошо этот процесс реализуется и насколько хороши результаты, которые он дает. Наличие значимой и относящейся к делу информации о процессах дает возможность определить отправную точку для начала процесса совершенствования, что в свою очередь позволяет:

- идентифицировать процессы или области, которые нуждаются в совершенствовании;
- составить представления о направлении развития с течением времени, т.е. о тренде показателей;
- сравнить уровень собственных показателей с уровнем показателей других организаций;
- оценить, дают ли начатые (или уже завершённые) проекты какой-либо результат или возможен ли результат в будущем;
- основываясь на этом, оценить, какими инструментами стоит пользоваться в будущем для совершенствования.

Основной вывод из вышесказанного – нельзя управлять тем, что нельзя измерить. Поэтому важнейшим элементом системы управления процессами являются показатели оценки деятельности процесса. Система показателей эффективности процессов может складываться из трех основных потоков информации:

- информация о качестве продукции или услуги, степени ее соответствия установленным и прогнозируемым требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта («Что мы произвели?» или «Какой результат мы получили?»);
- информация о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости, стабильности и воспроизводимости параметров процесса («Какой ценой мы достигли этого результата?»);
- информация о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнении предвидимых потребностей клиента («Насколько клиент доволен тем, что он получил от нас?»).

Для определения показателей по указанным выше трем группам В. Елиферов и В. Репин предлагают использовать матрицу следующего вида (для примера табл. 1 заполнена некоторыми показателями) [2].

Следует подчеркнуть, что рассматриваемая таблица служит в качестве вспомогательного инструмента для определения показателей. Совершенно не обязательно пытаться заполнить все ячейки таблицы.

Таблица 1

Показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиентов

	Стоимостные показатели (долл.)	Показатели времени (1)	Технические показатели (Т)
Показатели процесса	суммарные затраты на объем производства	длительность цикла обработки заявки клиента	число сотрудников; % несоответствующей продукции
Показатели продукта процесса	цена продукта	срок годности	технические параметры продукта
Показатели удовлетворенности клиентов процесса	рост объема продаж по одному клиенту	длительность использования продукта	число жалоб

В таблице нет столбца, характеризующего показатели качества. Дело в том, что качество процесса/продукта может быть определено как совокупность свойств, способных удовлетворить потребности организации/потребителя. Эти свойства как раз и отражаются показателями, представленными в трех столбцах таблицы: стоимостные показатели, показатели времени, технические показатели.

При разработке системы показателей следует избегать сложных, трудноизмеримых показателей и полезно помнить о следующих требованиях, которым они должны удовлетворять:

- однозначная связь со стратегическими показателями организации (увязка с верхним уровнем);
- «прозрачность» для руководителей организации;
- удобство для владельцев процессов, управляющих своими процессами на основе этих показателей;
- понятность персоналу, выполняющему процесс;
- измеримость (показатели должны иметь количественное выражение, даже если это будет экспертная оценка, например, в случае проведения органолептических испытаний).

При этом необходимо позаботиться о том, чтобы выбранная система показателей процессов была:

- достаточно полной, чтобы адекватно оценивать результаты процессов и процедур;
- ее стоимость должна быть адекватна ценности информации;
- достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

При выборе показателей процесса необходимо также учитывать несколько существенных моментов [2], в частности:

- показатель процесса должен характеризовать данный процесс, а не всю организацию. Владелец процесса должен влиять на этот показатель. Если величина показателя не зависит от владельца процесса или находится вне зоны его компетенции, данный показатель нельзя принимать и анализировать как характеристику процесса;
- показатель процесса может появляться не только в данном процессе, но и в процессе-клиенте данного процесса. В этом случае владелец процесса должен организовать получение информации о показателе, необходимом ему для управления своим процессом;
- показатели процесса должны быть интегрированы в общую систему показателей деятельности организации. Другими словами, если в организации существует система показателей деятельности, то необходимо провести декомпозицию этих показателей в показатели процессов.

Целесообразно рассмотреть систему показателей, при расчете которых

возможно определить результативность бизнес-процессов до и после совершенствования. Подобная система включает такие критерии для оценки эффективности бизнес-процесса, как стоимость, качество и скорость.

Стоимость процесса может определяться показателем затратоемкости, который позволяет оценить величину затрат на выполнение бизнес-процесса и направления расходования ресурсов. Его величина рассчитывается по формуле  $P_c = \sum(Z_1, Z_2, \dots, Z_n)$ , где  $P_c$  представляет собой совокупность всех затрат  $Z_{(1\dots n)}$  в денежном исчислении, которые необходимо произвести для однократного выполнения процесса.

Эффективность процесса до и после проведения совершенствования со стоимостной точки зрения можно определить при помощи коэффициента сокращения стоимости:

$$K_{c.c.} = \frac{\sum_{i=1}^n v_{i1}}{\sum_{i=1}^n v_{i0}}, \quad (1)$$

где  $K_{c.c.}$  – коэффициент сокращения стоимости процесса;  $v_{i0}$  – соответствующая стоимостная характеристика операции, входящей в процесс до совершенствования;  $v_{i1}$  – соответствующая стоимостная характеристика операции, входящей в процесс после совершенствования.

Показатель качества протекания производственного процесса оценивается с помощью коэффициента сокращения дефектов:

$$K_{c.d.} = \frac{\sum_{i=1}^n d_{i1}}{\sum_{i=1}^n d_{i0}}, \quad (2)$$

где  $K_{c.d.}$  – коэффициент сокращения дефектов производственного процесса,  $d_{i0}$  – количество дефектов на единицу исчисления в операции, входящей в процесс до совершенствования;  $d_{i1}$  – количество дефектов на единицу исчисления в операции, входящей в процесс после совершенствования.

Под качеством выполняемых процессов может также пониматься наилучшее использование ресурсов и оптимизация управленческих процессов. В этом случае оцениваемая величина  $E = \frac{P_d}{K}$  определяется как отношение прироста прибыли бизнес-процесса  $P_d$  к используемым капитальным вложениям в улучшение процесса  $K$ .

В свою очередь, показатель длительности определяет время, которое необходимо для того, чтобы закончить процесс, преобразовав поступающие «на входе» ресурсы в результаты на «выходе». Его величина может быть рассчитана как промежуток времени между началом процесса и его завершением. Для оценки данного показателя можно использовать коэффициент сокращения производственного процесса во времени:

$$K_{c.n.} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{i1}}{\sum_{i=1}^n t_{i0}}, \quad (3)$$

где  $K_{c.n.}$  – коэффициент сокращения процесса во времени;  $t_{i0}$  –

соответствующая временная характеристика операции, входящей в процесс до совершенствования;  $t_{i1}$  – соответствующая временная характеристика операции, входящей в процесс после совершенствования.

Перечень данных показателей можно дополнить такими, как прибыльность, производительность и адаптивность [3].

Показатель прибыльности характеризует продуктивность бизнес-процесса, отражает его выгодность для данного предприятия путем сопоставления доходов и издержек. Его величина  $P = \frac{Pa}{Zb}$  рассчитывается как отношение прибыли  $P_a$ , получаемой в результате процесса на выходе, к объему затрат  $Z_b$  на входе.

Показатель производительности определяет величину выхода продукции (услуг) данного бизнес-процесса при определенных затратах ресурсов в результате протекания одного бизнес-процесса в единицу времени.

Показатель адаптивности характеризует качество реакции бизнес-процесса на изменения в окружающей среде, степень его гибкости. Индикатором для определения его величины служит время, необходимое на приспособление бизнес-процесса к изменениям условий окружающей среды и внутриорганизационным изменениям.

В связи с постоянной динамичностью и нестабильностью окружающей среды при управлении производственным предприятием необходимо уделять особое внимание показателю адаптивности, так как сокращение времени, необходимого для приспособления бизнес-процесса к внешним и внутренним изменениям, позволит быстрее изменить некоторые стратегические и тактические аспекты выполнения бизнес-процессов.

Переход от функционального подхода в управлении организацией к процессному, требует разработки методики по проектированию, оценке и совершенствованию бизнес-процессов. Рекомендации должны быть понятны практическим менеджерам, и проводить оценку эффекта перехода на процессный подход в управлении организации.

#### **Список источников**

1. Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций: манифест в революции в бизнесе. [текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1997. – 332 с.
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник [текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 425 с.
3. Гуковская А.А. Анализ бизнес-процессов как один из элементов управления [электронный ресурс] / А.А. Гуковская // Корпоративный менеджмент. – URL: <http://www.cfin.ru/management/altconf2000-2/15.shtml>.

---

# **THE ANALYSIS AND PERFECTION BUSINESS-PROCESSES**

---

**Schukin Oleg Semenovich,**

Dr. Sc. Economy, Professor Economic faculty of Voronezh State University; oschukin@yandex.ru

**Egorov Egor Vladimirovich,**

Candidate for a Master's Degree of Chair of Labour Economy Department of Management of Voronezh State University;  
egoroffev@gmail.com

Are considered definition business-process. Methods of perfection business-processes, measurement business-processes, the basic parameters describing business-processes are shown.

**Keywords:** business-process, methods of perfection business-processes, parameters of activity business-processes.