

Оперативное управление изменениями бизнес-процессов как фактор повышения их качества

*Домашенко Даниил Александрович
Сибирский федеральный университет
Студент*

*Чихачев Алексей Дмитриевич
Сибирский федеральный университет
Студент*

Аннотация

В данной статье рассматривается Оперативное управление изменениями бизнес-процессов как фактор повышения их качества

Ключевые слова: Сельское хозяйство, оперативное управление, бизнес-процессы, оптимизация бизнес-процессов, реинжиниринг, бизнес-модель, непрерывное совершенствование

Operational management of business process changes as a factor of their quality improvement

*Domashenko Daniil Aleksandrovich
Siberian Federal University
Student*

*Chikhachev Alexey Dmitrievich
Siberian Federal University
Student*

Abstract

This article discusses the Operational management of changes in business processes as a factor in improving their quality

Keywords: Agriculture, operational management, business processes, business process optimization, reengineering, business model, continuous improvement

На сегодняшний день стоит отметить, что следствием развития общества стало появление и создание новых более сложных способов организации какой-либо деятельности. На протяжении долгих лет формировались сложные отношения между людьми, которые впоследствии получили такие названия, как компании, фирмы и другие различные объединения. Каждое объединение стремится к развитию, поэтому неотъемлемой частью его управления является оптимизация бизнес-процессов.

Для начала следует привести ряд определений, требующихся для раскрытия данной темы [2] (таблица 1).

Таблица 1 – Определения, необходимые для дальнейшего анализа

Термин	Определение
Оперативное управление	Управление внутрипроизводственными и организационными процессами на уровне подразделений, показателем эффективности которого является прибыльность.
Бизнес-процессы	Совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.
Оптимизация бизнес-процессов	Комплекс мероприятий, направленных на повышение их эффективности.

Таким образом, термины, представленные в таблице 1, являются ключевыми для данной работы. Возвращаясь к оперативному управлению, следует отметить, что оно заключается в принятии быстрых решений и осуществлении действий в конкретной, складывающейся ситуации.

При помощи оперативного управления звено руководителей использует существующие возможности предприятия и во главе ставит задачу максимизировать свой доход, чистую прибыль в рамках краткосрочной или среднесрочной перспективы, основываясь на повышении эффективности использования всех внутренних ресурсов. Также управляющие рассматривают персонал как статью затрат, при этом используют традиционные технологии и процедуры.

Внедрение оперативного управления является причиной изменения функций линейного менеджера, освобождающегося от полного контроля над каждым бизнес-процессом, проходящим через его подразделение. Контроль качества, времени и стоимости обработки теперь также не являются объектом контроля управленца, учитывая, что данный контроль почти всегда носит формальный характер и не указывает на реальные проблемы и недостатки. Система оперативного управления изменениями бизнес-процессов выполняет формальный контроль без фактического присутствия управляющего звена, система сама указывает на приближение крайних сроков и обращает внимание управляющих только на те аспекты, которые нуждаются в незамедлительном решении.

Перед каждым предприятием стоит ряд следующих проблем, выраженных в различном объеме, в зависимости от особенностей организации, представленных на рисунке 1.

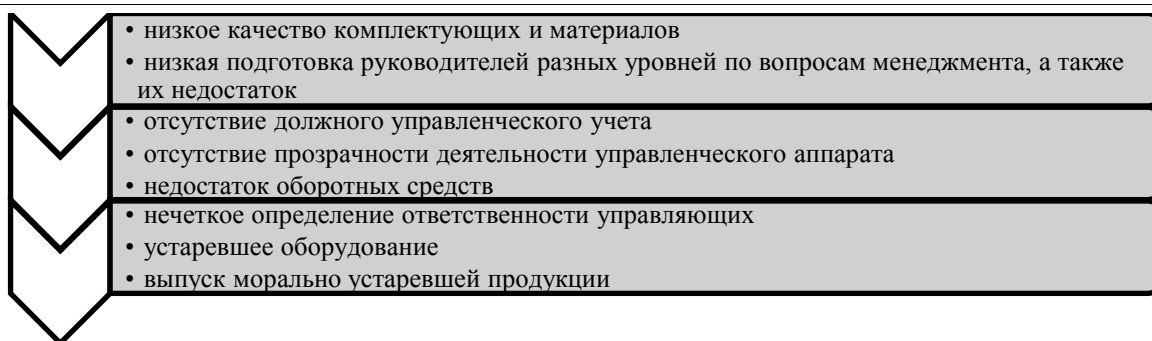


Рисунок 1 – Проблемы организаций в зависимости от особенностей [5]

Таким образом, следует уточнить, что одной из отличительных особенностей оперативного управления является уменьшение брака и повышение качества исполнения. Только за 2014-2016 годы до введения оперативного управления более 30% предприятий не справлялись с графиком выполнения работ, вследствие чего опаздывали и предоставляли продукцию не вовремя. Введение оперативного управления уменьшает число опозданий по вине компании до 5%, что говорит о более высокой эффективности данной разновидности управления[1]. Результатом чего является повышение удовлетворенности клиента. Таким образом, оперативное управление считается одним из наиболее эффективных способов управления бизнес-процессами.

Оперативное управление изменениями – это постоянный контроль всех процессов, направленный на реализацию общей стратегии. Основные задачи оперативного управления представлены на рисунке 2.

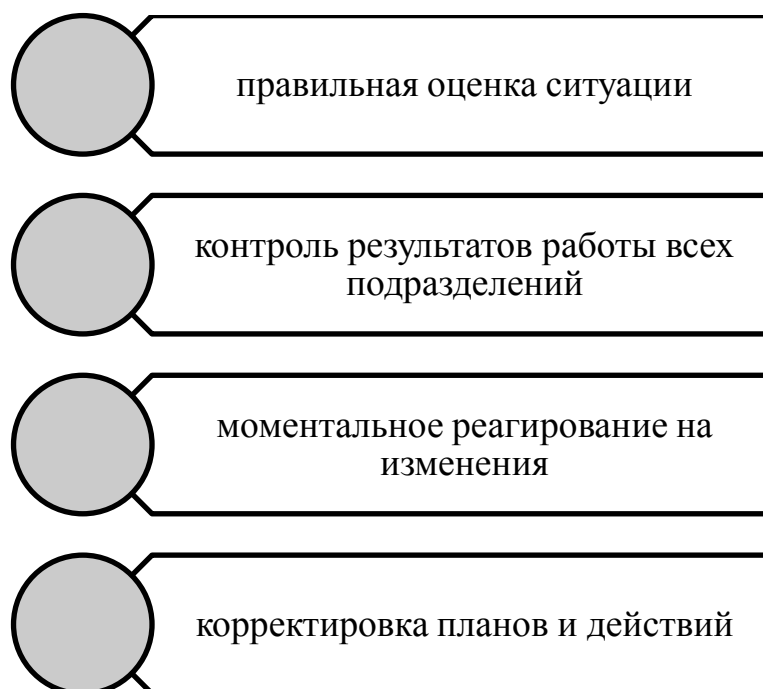


Рисунок 2 - Основные задачи оперативного управления

Для успешного управления изменениями чаще всего используются методы, приведенные на рисунке 3 [7].

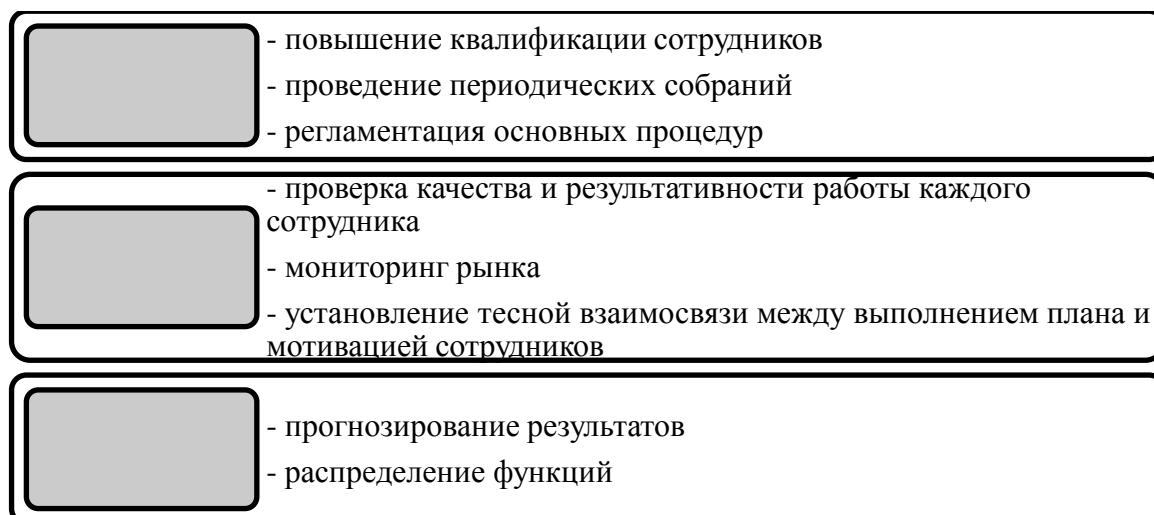


Рисунок 3 – Методы успешного управления изменениями бизнес-процессов

Каждый метод является неотъемлемой частью системы оперативного управления изменениями.

В настоящее время, в связи с изменениями окружающей среды, а именно ростом уровня конкуренции, экономически слабым положением населения, отсутствием квалифицированных кадров и прочими, изменяется производственная и экономическая обстановка предприятия, поэтому появляется необходимость в таких средствах управления, с помощью которых можно было бы достаточно эффективно и оперативно изменить общие положения бизнес-процессов, присущих организации, корректируя структуру управления и деловые процессы с учетом внешних и внутренних условий.

Современные предприятия имеют потребность постоянно совершенствоваться, улучшать свою производительность, работать более эффективно, что требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества производимой продукции и внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий.

В современном мире, из-за постоянных изменений в окружающей среде (конкурентная среда, взаимоотношения между компаниями разных стран, банкротство большого количества фирм), у каждого предприятия существует потребность поиска направлений развития и совершенствования с целью своего укрепления. Для достижения этих целей требуются механизмы, упрощающие сложные процессы. Существует несколько инструментов оперативного управления бизнес-процессами организации [4]. Они представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Инструменты оперативного управления бизнес-процессами организации

Следует проанализировать и сравнить данные инструменты оперативного управления бизнес-процессами. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ инструментов оперативного управления бизнес-процессами

Характеристика	Реинжиниринг	Непрерывное совершенствование	Бизнес-модель
Уровень изменений	Радикальный	Минимальный	Ниже, чем у реинжиниринга
Временные затраты	Минимальные	Максимальные	Различные
Способ воплощения	Волнообразно	Стабильно	Нарастающе
Новшества	Создает новые технологии	Пользуется существующими технологиями	В зависимости от бизнес-модели
Степень риска	Максимальная	Минимальная	Ниже, чем у реинжиниринга

Из данной таблицы видно, что реинжиниринг бизнес-процессов – это радикальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов с целью достижения максимального эффекта производственной, хозяйственной и финансово-экономической деятельности.

При реинжиниринге бизнес-процессов выделяют два основных этапа:
 - определение подходящего вида бизнес-процесса;
 - определение самого лучшего способа перевода существующего бизнес-процесса в подходящий.

Данный инструмент дает возможность достичь целей, которые долгое время считались выполнимыми только с теоретической точки зрения.

Основная идея реинжиниринга заключается в радикальном переосмыслении и перепроектировании бизнес-процессов. Основным смыслом реинжиниринга является создание наглядной модели организации, а затем изменение этой модели для решения текущих и перспективных задач.

Следующий способ подхода к преобразованиям – непрерывное совершенствование. Этот термин подразумевает процесс постоянных

улучшений в организации, реализуемый работниками всей управленческой пирамиды: как рабочими, так и руководителями.

Суть непрерывного совершенствования заключается в долгосрочном развитии организации через изменение ее элементов.

Реинжиниринг изменений бизнес-процессов воплощается волнообразно и в крупных масштабах. Совершенствование происходит непрерывно, затрагивая отдельные элементы организации. Реинжиниринг проводится сверху вниз, непрерывное совершенствование - снизу вверх.

Реинжиниринг бизнес-процессов отличается возможностью радикального обновления и шансом быстрого достижения результата. Но при этом имеет большие риски, влияющие на существование компании в целом. Здесь следует отметить кардинальность, нестабильность, концентрацию ресурсов во времени и высокий уровень несогласия со стороны низшего звена подчинения.

Непрерывное совершенствование является более надежным с точки зрения сохранения социального равновесия и гармонии между управляющими и управляемыми, так как изменения происходят естественным путем, стимулируется самоорганизация людей и коллективов.

Реинжиниринг создает новые технологии процессов, непрерывное совершенствование, как один из инструментов управления, пользуется уже существующими технологиями.

Таким образом, стоит отметить, что прибегать к реинжинирингу следует только тогда, когда необходимо улучшить показатели работы с высокой скоростью и увеличенной в несколько раз производительностью, но при этом с большей долей риска. При улучшении малой доли показателей использование реинжиниринга бизнес-процессов может привести к негативным последствиям для организации.

Повышение эффективности происходит разными способами и важную роль в этом занимает внедрение инноваций. Внедрение инноваций в качество управления, автоматизация, совершенствование бизнес-процессов – все это влечет за собой снижение издержек, повышение производительности, а также способствует быстрому развитию бизнеса, и существенному опережению конкурентов.

Внедрение инновационных бизнес-моделей, адаптированное под изменения окружающей среды, сбивает с толку крупные и устойчивые организации, не успевающие оперативно реагировать на изменения конъюнктуры.

Несмотря на то, что у давно существующих на рынке организаций есть и ресурсы, и технологии для внедрения инновационных бизнес-моделей, большинство из них внедряется новичками, так как у давно находящихся на рынке организаций внедрение новой бизнес-модели ассоциируется с большими рисками. В большинстве случаев руководство устоявшихся компаний не желает развивать новый бизнес, указывая на наличие важных текущих проблем, связанных с существующим бизнесом.

Правильно выбранная стратегия реагирования может превратить появление на рынке новой бизнес-модели из угрозы в новую возможность для развития бизнеса: вхождение в новый растущий бизнес-сегмент, развитие новых компетенций, увеличение доходов, сокращение издержек и обеспечение защиты от конкурентов.

Также стоит рассмотреть основные этапы реинжиниринга [4], представленные на рисунке 5.

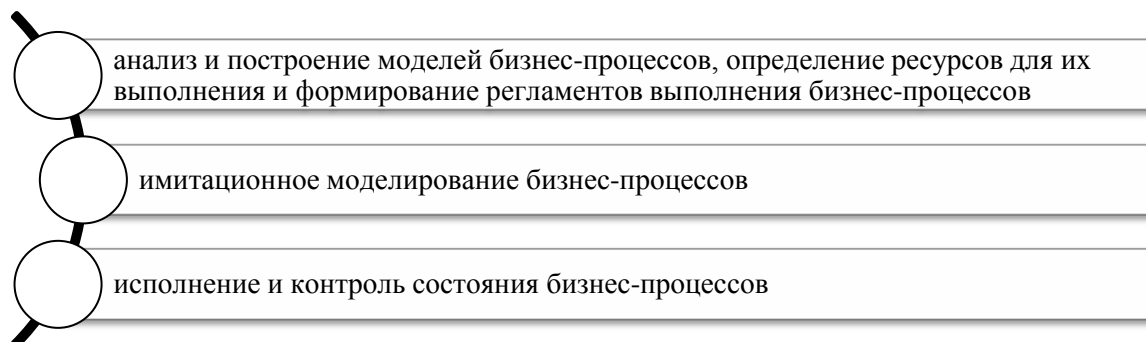


Рисунок 5 – Основные этапы реинжиниринга

Со временем состояние бизнес-процессов под воздействием факторов внутренней и внешней среды предприятия некоторым образом изменяется, что является причиной неэффективной работы предприятия. Это ведет к необходимости оперативного управления изменениями бизнес-процессов для приведения их в состояния соответствующие регламенту.

Целью реинжиниринга, совершенствования бизнес-процессов и бизнес-модели является выживание в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Данные подходы оперативного управления изменениями бизнес-процессов могут дать следующее [3] (рисунок 6).



Рисунок 6 – Результаты использования подходов оперативного управления изменениями бизнес-процессов

На данный момент конкурентоспособность компании существенно зависит от способности организации преобразовать ключевые процессы предприятия в поддержку стратегических инициатив, нацеленных на удовлетворение требований заказчика.

На сегодня существует несколько методов оптимизации бизнес-процессов. Данные методы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оптимизации бизнес-процессов предприятия[3]

Название метода	Содержание
SWOT-анализ	изучение слабых и сильных сторон бизнес-процесса. Основной идеей способа является поиск и ликвидация уязвимых мест, а также минимизация угроз и рисков.
Причина-следствие	Построение диаграммы «рыбья кость». Определение основных факторов, оказывающих максимальное влияние на развитие изучаемой проблемы.
Бенчмаркинг	Анализ преимуществ и оценка плюсов конкурентов той же сферы для того, чтобы выявить самые продуктивные факторы.
Мозговой штурм	Активное обсуждение задач, озвучка всех возможных вариантов решения, на базе этого отбирается самый эффективный.
Расчет и анализ трудоемкости и длительности бизнес-процесса	Вычисление оптимального количества сотрудников на предприятии и нагрузки на них.
Анализ матрицы распределения ответственности	Составление наглядной функциональной таблицы, строго распределяющей предприятие по организационным единицам.

Данные методы помогают изучить слабые и сильные стороны, как своей организации, так и конкурирующей. Также данные методы направлены на ускоренное развитие предприятия и искоренение недостатков управления бизнес-процессами[6].

Рассмотрим основные этапы, являющиеся обязательными элементами оптимизации бизнес-процессов [7]. Существует пять этапов оптимизации (рисунок 7).

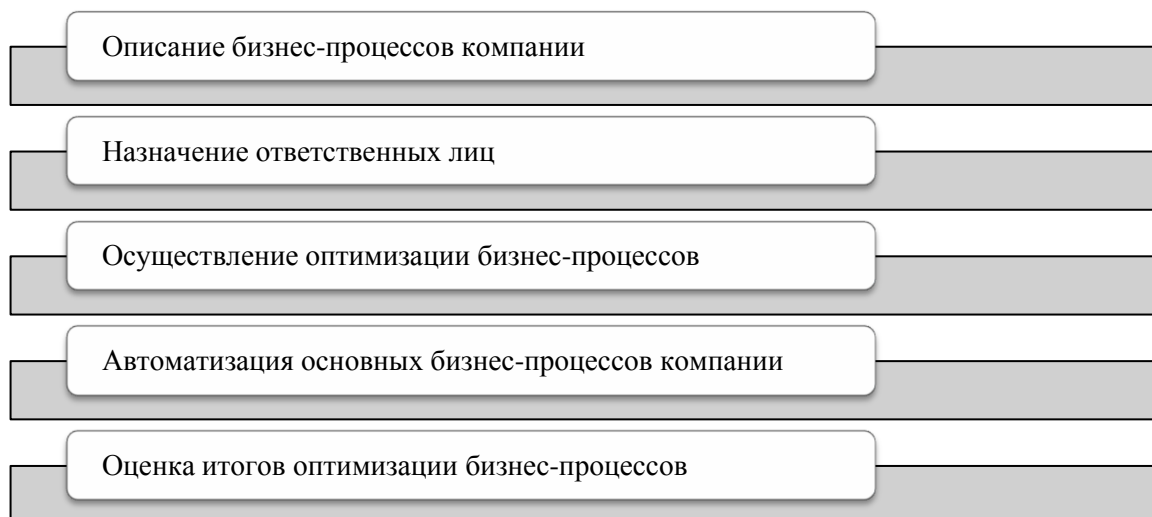


Рисунок 7 – Этапы оптимизации бизнес-процессов

Следует сделать вывод, тем самым отметить, что сначала стоит ознакомиться с тем, как функционирует организация. Затем приступить к назначению на каждый этап ответственных сотрудников, при этом

максимально четко обозначить их обязанности. Следующим шагом является непосредственно осуществление оптимизации бизнес-процессов. К следующему этапу необходимо приступать только после установления стабильности на этапе оптимизации бизнес-процессов, так как автоматизация не выполнима в полном хаосе, затем можно приступать к внедрению IT технологий. И завершающим этапом следует дать оценку и провести анализ оптимизации бизнес-процессов предприятия, выявить недочеты и в дальнейшем их ликвидировать [7]. При совершении этих этапов должна соблюдаться четкая иерархия, в противном случае, предприятию не удастся оптимизировать бизнес-процессы.

Библиографический список

1. Джестон, Д.Г. Управление бизнес-процессами// Символ Плюс, 2014. 147 с.
2. Коптелов, А. С. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. М.: Альпина, 2016. – 53 с.
3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / сост. В.В. Репин. М.: Манн, Иванов Фербер, 2012. 23 с.
4. Робсон, М.Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/ Н.Д. Эриашвили // Аудит. Юнити. 2009. С. 49 – 63.
5. Алехин, С.П. Актуальные проблемы развития промышленных предприятий в России / С.П. Алехин // Научная электронная библиотека «Киберленинка». 2016. № 3(295). С. 43 – 55.
6. Колочева, В.В. Оценка и повышение результативности бизнес-процессов предприятия/ В.В. Колочева // Научная библиотека диссертаций и авторефератов «disserCat». 2015. № 5(221). С. 75 – 88.
7. Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки: Сайт электронный журнал «Коммерческий директор» URL: <https://www.komdir.ru>