

ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК ПОГЛЯДІВ НА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

© Приходько Л.М., 2010

Розглядаються питання розвитку поглядів на удосконалення бізнес-процесів компанії, способи покращання організації діяльності суб'єктів господарювання за рахунок підвищення ефективності системи управління, раціональнішого використання ресурсів за допомогою використання методології процесного менеджменту.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-система, бенчмаркінг, кайзен, реінжиніринг, перепроєктування, удосконалення.

In the article questions of development of sights at improvement of company's business processes, ways of better organization of enterprises' activity are considered due to increase the effectiveness of their management systems, more rational use of resources with the help of methodology of process management.

Keywords: business process, business system, benchmarking, kaizen, reengineering, redesign, improvement.

Постановка проблеми

Загальними причинами здійснення заходів з оптимізації бізнес-процесів, як правило, є: підвищення якості, зростання ступеня задоволеності клієнтів, збільшення частки ринку, покращання іміджу, зниження витрат, збільшення обсягів реалізації, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Ефективність бізнес-процесів компанії стає одним з ключових чинників конкурентоспроможності, тому що сьогодні за інших рівних умов перемагає досконаліша організація бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами підприємств включають наукові праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Харрінгтона Дж., Хаммера М., Єліферова В.Г. та ін. Водночас методичним питанням удосконалення бізнес-процесів як єдиної системи науковці приділяють недостатньо уваги, що в період динамічних економічних змін є актуальним.

Постановка цілей

Бізнес за своєю сутністю має процесну природу та є циклічним потоковим процесом, який передбачає формування та використання ресурсів, їх перетворення для реалізації поставлених завдань, а отже, потребує постійної оптимізації як єдине ціле – система бізнес-процесів. Основні теоретико-прикладні засади удосконалення бізнес-процесів є цілями дослідження цієї роботи.

Виклад основного матеріалу

У США *перша хвиля* програм з покращання якості розпочалася у 1980 і 1990-х роках. Ці програми були спрямовані на усунення дефектів і на постійне підвищення якості і сконцентровані на покращанні виконання персоналом своїх завдань з метою досягнення «нульового рівня дефектів». Ця робота полягала у:

- проведенні «мозкового штурму» для визначення проблем, залучення співробітників;
- підготовці діаграм Парето для пріоритизації проблем;
- заяві про місію якості;
- побудові деревоподібних діаграм для допомоги у визначенні джерел виникнення проблем;
- загальних програмах корегування дій;
- регулярному контролю процесів, що використовуються для визначення причин відхилень;
- мінімізації витрат шляхом застосування методів just-in-time і безупинного виробництва.

Підхід щодо постійного вдосконалення виявився дуже ефективним. Яскравим прикладом використання цього підходу для позиціонування країни на світовому ринку є Японія. Однак він має п'ять основних недоліків:

- 1) 80 % проблем можуть бути вирішені тільки за участі керівництва;
- 2) увага зосереджується на конкретних завданнях чи заходах, що веде до локальної оптимізації всередині організації;
- 3) витрати на реалізацію програми високі, тому що необхідна участь кожного робітника підприємства;

- 4) підхід краще реалізується на підприємствах виробничої сфери;
 5) підхід не вимагає попереднього впровадження системи тотального управління якістю до моменту початку реалізації програм з удосконалення.

Ці недоліки зумовили *другу хвилю покращань* (яка продовжується дотепер). Величезним проривом стало визнання керівництвом того факту, що робітники здатні виготовляти продукцію з рівнем дефектів один на мільйон виробів, у той час, як допоміжний персонал працює на рівні «один на одиницю продукції». Спочатку керівництво намагалося вирішити цю проблему за допомогою використання інформаційних технологій. Однак такі заходи зазнали невдач, оскільки автоматизація чи комп'ютеризація неефективного процесу лише дає можливість робити швидші та значніші помилки. Тому з'явилася нова методологія, яка отримала назву „Удосконалення бізнес-процесів” (Business Process Improvement). Концепція поліпшення ґрунтується на чотирьох різних підходах (FAST, бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг), спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів. Відповідно до цієї нової концепції організація досягає значних успіхів у поліпшенні діяльності шляхом аналізу сотень заходів і завдань з метою оптимізації загальних показників діяльності за порівняно короткий період часу. Вперше до цієї другої хвилі покращання показників діяльності звернувся Джеймс Харрінгтон у теоретичній роботі «Business Process Improvement» («Поліпшення бізнес-процесів») (McGraw-Hill, 1991), де визначив основну методологію удосконалення бізнес-процесів [2].

Сьогодні зростає популярність *третьої хвилі покращань* (табл. 1). Вона називається «Удосконалення бізнес-систем» (УБС). Головним досягненням концепції поліпшення бізнес-процесів була концентрація уваги на процесах, що є значними елементами організації. УБС, своєю чергою, фокусується на ще більших елементах організації, оскільки ця концепція передбачає оцінку інтегрованості процесів для підтримки ключових операційних систем у межах підприємства [1]. Ця методологія продовжує розвиватися сьогодні, і вже явно намітилися два таких підходи: 1) застосування систем запобігання помилкам; 2) удосконалення і модернізація бізнес-систем (таблиця).

Етапи розвитку поглядів на вдосконалення бізнес-процесів

Етап	Характеристика	Інструменти
<i>Перша хвиля</i> програм з покращання якості (80–90-ті роки ХХ ст.)	Усунення дефектів і постійне підвищення якості	Діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні карти з якості, мінімізація витрат
<i>Друга хвиля покращань</i> 90-ті і до сьогодні	Удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement)	FAST, бенчмаркінг, кайзен, перепроєктування, реінжиніринг
<i>Третя хвиля покращань</i> початок ХХІ ст.	Удосконалення бізнес-систем	Системи управління якістю (ISO 9000), системи захисту довкілля (ISO 14000), системи управління безпекою

Серед *типових бізнес-систем*, що сьогодні переосмислюються й удосконалюються, можна виділити такі системи управління: • якістю • захистом довкілля • фінансами • цінними паперами • ресурсним забезпеченням • безпекою • інформацією • проектами.

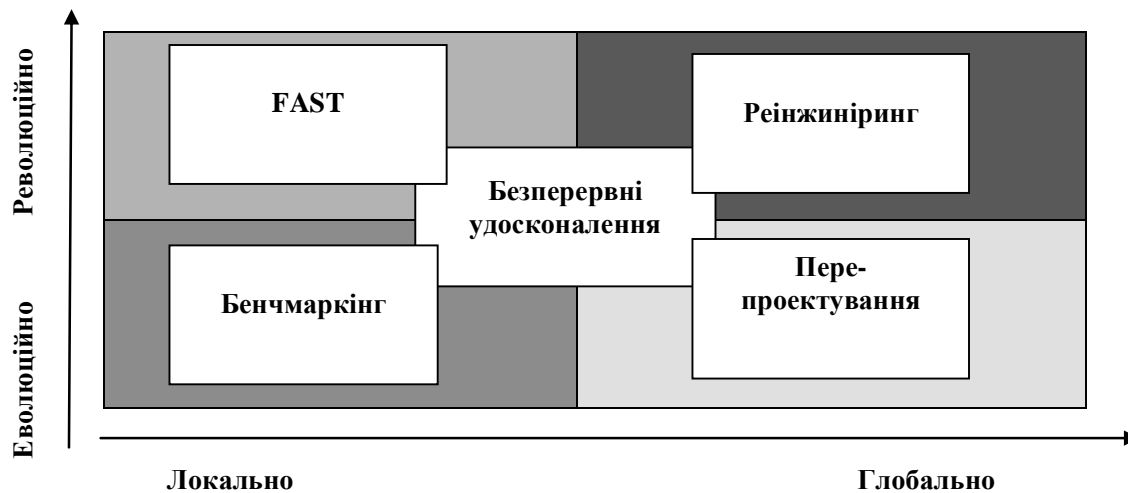
Багато організацій — державні, приватні чи професійні об'єднання — установлюють власні стандарти для своїх бізнес-систем. Наприклад, для фінансових систем, що належать державі, застосовуються міжнародні стандарти системи управління якістю (ISO 9000), системи захисту довкілля (ISO 14000). Міжнародна Організація із стандартизації приступає до розробки стандарту системи управління безпекою. Більшість цих стандартів установлюють мінімальні вимоги, на впровадження яких світовим компаніям знадобиться багато років.

На жаль, ці стандарти не розглядалися топ-менеджерами як пріоритетні, оскільки керівництво не усвідомлювало того впливу, який ці критичні бізнес-системи чинять на діяльність організації загалом. Ці стандарти зводять нові перешкоди перед компаніями, які прагнуть вийти на міжнародний ринок. Сьогодні більшість організацій в усьому світі намагаються задовольнити мінімальні вимоги, що висувуються до їх бізнес-систем. Лише деякі організації досліджують, як процеси, що утворюють критичні бізнес-системи, взаємозалежні між собою і який вплив здійснюють інформаційні системи на організацію, забезпечуючи маршрутизацію знань. Ця сфера стане наступним етапом на шляху удосконалення діяльності організації.

Технології вдосконалення бізнес-процесів – це методики, розроблені насамперед для проведення покрокових удосконалень адміністративних (управлінських, допоміжних) процесів (спрямовані на покращання таких процесів, як розроблення нового продукту, обробка замовлень і розрахунки з дебіторами, кредиторами тощо). Удосконалення виробничих бізнес-процесів спрямоване на оптимізацію процесів виробництва товарів і послуг.

Процес удосконалення складається з шести фаз, що ведуть до впровадження найкращого рішення: Фаза I. Організація вдосконалення процесу. Фаза II. Вибір підходу до удосконалення. Фаза III. Аналіз: визначення можливостей для покращань. Фаза IV. Проектування нового бізнес-процесу. Фаза V. Впровадження: реалізація рішень, спрямованих на майбутнє. Фаза VI. Управління бізнес-процесами в напрямі постійного удосконалення.

Основні сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів класифіковані відповідно до таких ознак, як масштаби проведення змін, характер радикальності перетворень, величина витрат, ефект та ризик (рисунок).



Матриця концепцій удосконалення процесів

Висновки:

1. Концентрація зусиль на удосконаленні бізнес-процесів поширилась у найвіддаленіші куточки організацій та є вимогою сучасних систем менеджменту та міжнародних стандартів.

2. Концепції та методи удосконалення, спрямовані на здійснення вкрай швидкого, «проривного» поліпшення у межах одиничного бізнес-процесу, однак необхідним є інструментарій побудови та покращання цілісної системи бізнес-процесів. Робота починається з концентрації уваги на визначенні, розумінні і покращанні заходів, що відбуваються в межах основних процесів та поширюється на усі бізнес-системи компанії.

3. Поліпшення бізнес-процесів приводить загалом до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок, сприяє формуванню системи знань, підвищує рівень клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності компанії.

Перспективи подальших досліджень

Подальшого розроблення та активнішого використання (особливо вітчизняними підприємствами) потребують також такі інструменти підвищення ефективності діяльності підприємства та удосконалення його бізнес-процесів: бізнес-інжиніринг, редизайн і аутсорсинг, система збалансованих показників і тотального управління якістю, запровадження управлінського обліку та контролінгу, функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів.

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2008. – 976 с. 2. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильжеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с. – (МВА).