

МЕТОДИКА ВЫБОРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

Кизиков И.В., Савченко Я.В.

*ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия (620144, г. Екатеринбург, ул. 8-е Марта/Народной Воли, 62/45)
igor_kizikov@mail.ru*

В статье дается понятие оптимизации бизнес-процессов, а также предложено авторское определение оптимизации бизнес-процессов, интегрированных холдинговых структур. Предложена пошаговая методика выбора бизнес-процессов для оптимизации в интегрированных холдинговых структурах. Цель методики заключается в выборе именно тех бизнес-процессов, оптимизация которых позволит компании быстро и эффективно провести изменения, тем самым повысить собственные конкурентоспособность и рентабельность. Методика исключает субъективные мнения отдельных членов проектной группы и дает возможность оценить степень важности и проблемности бизнес-процесса, возможности внедрения изменений и их эффективность, с учетом специфики построения интегрированных холдинговых структур. Даются практические рекомендации по проведению проекта оптимизации бизнес-процессов в интегрированных холдинговых структурах.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, интегрированные холдинговые структуры.

METHOD OF CHOICE OF BUSINESS PROCESSES FOR OPTIMIZATION IN THE INTEGRATED HOLDING COMPANIES

Kizikov I.V., Savchenko Ya.V.

*Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia (620144, Yekaterinburg, 8 Marta/Narodnoi Voli Str., 62/45)
igor_kizikov@mail.ru*

The concept of business processes optimization is given, and also the author offers his own definition of optimization of business processes in the integrated holding companies. The step-by-step method of choosing the business processes for optimization in the integrated holding companies is offered. The purpose of the method is to choose those business processes which optimization, will allow the company to make quickly and effectively the changes, thereby to improve competitiveness and profitability. The method excludes subjective opinion of separate members of the project-team, and gives the opportunity to estimate degree of importance and problematical character of business processes, possibility for changes and their efficiency, taking into the account the specificity of the integrated holding companies' construction. Practical guidelines for carrying out the project of business processes optimization in the integrated holding companies are given.

Key words: business process, optimization, integrated holding companies.

На сегодняшний день инжиниринг, направленный на проектирование бизнес-процессов в целях достижения улучшения деятельности организации, является одним из самых современных инструментов и ключевой точкой управления любой организации. Постоянное совершенствование бизнеса означает способность делать все процессы быстрее с меньшими затратами, учитывая качество продукции и уровень обслуживания клиентов.

В современных условиях многие компании повышают свою конкурентоспособность за счет создания холдинговых структур, объединяя тем самым под общим управлением процессы разработки, производства и дистрибуции товаров и услуг. Интегрированная холдинговая структура – совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних предприятий, связанных единым технологическим циклом и объединенных одним видом бизнеса, с целью снижения общих издержек, завоевания новых секторов рынка и повышения конкурентоспособности [4].

Современные методики оптимизации бизнес-процессов направлены на улучшение состояния процессов одной бизнес-единицы. Когда речь заходит о бизнес-процессах интегрированных холдинговых структур, то появляются дополнительные аспекты, требующие разработки новых методик оптимизации в зависимости от принципов построения холдинга, типов отношений и других факторов.

Методы совершенствования процессов управления зародились ещё в начале прошлого столетия у Фредерика Тейлора. Несмотря на то, что методики Тейлора и его соратников ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами, именно они заложили фундамент современного управления бизнес-процессами [5]. Значимый вклад в управление процессами был сделан Шуартом, Демингом, Юраном и другими, в результате комбинации усовершенствования процессов по Тейлору и статистического контроля процессов. Такой вариант управления процессами предусматривает измерения и ограниченную вариативность процессов, постоянное, а не эпизодическое усовершенствование и наделение рабочих полномочиями для улучшения процессов.

М. Робсон и Ф. Уллах определяют процесс как поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, вероятно, – от одного отдела к другому. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов посередине и четко очерченный конец [2]. Из стандарта ИСО 9000:2000 бизнес-процесс определяется как структурированный набор действий, охватывающий различные сущности предприятия и подчиненный определенной цели [8].

М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как набор активностей, которые преобразуют несколько видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителя [6]. Бизнес-процесс, специфически упорядоченная во времени и в пространстве совокупность работ с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов, – определение, данное Т. Давенпортом [7].

Оптимизация – определение значений экономических показателей, при которых достигается оптимум, то есть, наилучшее состояние системы [2]. Оптимизация – процесс

нахождения экстремума (глобального максимума или минимума), определённой функции или выбора наилучшего варианта из множества возможных [1]. Руководители компаний, чаще всего, понимают оптимизацию как способ снижения себестоимости бизнес-процессов [4]. Если говорить об оптимизации бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур, то автор предлагает следующее определение: оптимизация – это построение более эффективной модели функционирования бизнес-единиц в процессе их взаимодействия друг с другом, для достижения прогрессивного внутреннего и внешнего развития холдинга, увеличения прибыли за счет разумного уменьшения издержек.

Для выбора бизнес-процессов оптимизации интегрированных холдинговых структур предлагается методика, состоящая из пяти шагов. Традиционный подход выбора процессов для оптимизации ограничивается первыми двумя шагами. Некоторые ученые предлагают построение трехмерной объемной модели, включая третий шаг – определение степени возможности проведения изменений в бизнес-процессе, но такая модель является громоздкой и сложной для понимания.

Автор использует следующие критерии при выделении бизнес-процессов, подлежащих оптимизации:

- важность бизнес-процесса;
- проблемность бизнес-процесса;
- возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса;
- цикличность однородных бизнес-процессов на всех уровнях холдинга.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации, т.е. доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по их улучшению. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе. Согласно этому критерию нужно выбрать те процессы, в которых наиболее просто и дешево можно провести улучшения. Помимо этого, для интегрированных холдинговых структур важно определить цикличность однородных процессов на всех уровнях холдинга, т.к. важно понимать вес оптимизируемого процесса в разрезе основного бизнес-процесса холдинга.

Для оценки важности бизнес-процессов собирают группу топ-менеджеров компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, происходящих в организации, требующих ранжирования. Каждый из топ-менеджеров должен индивидуально заполнять анкету на каждом этапе методики. Проверить оценки экспертов можно, используя коэффициент конкордации.

Определяем критические факторы успеха организации (КФУ). Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке [4].

Следующим действием определения степени важности бизнес-процессов является их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, чтобы по каждому бизнес-процессу ответить на следующий вопрос: какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс? Для наглядного оформления результатов по оценке важности бизнес-процессов используем матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строки – выделенным бизнес-процессам.

После определения восьми основных факторов успеха составляется таблица с учетом всех бизнес-процессов предприятия, по которым можно установить связь между процессами и КФУ (таблица 1). Число КФУ, на которое влияет данный процесс, оценивает его значимость.

Таблица 1. Оценка связей между процессами и КФУ [Составлено автором]

БП	КФУ1	КФУ2	КФУ3	КФУ4	КФУ5	КФУ6	КФУ7	КФУ8	Число КФУ	Степень качества
П 1 – Бухгалтерский учет	+		+		+		+	+	5	A
П 2 – Управленческий учет		+		+		+		+	4	D
П 3 – Материальное обеспечение	+			+		+		+	4	B
П4 – Кадровое обеспечение	+	+		+	+			+	5	B
П 5 – Финансовое обеспечение		+	+	+	+		+	+	6	D
П 6 – Производство товара №1	+	+	+	+	+		+	+	7	B
П 7 – Производство товара №2	+					+	+		3	C
П 8 – Производство товара №3		+	+					+	3	E
П 9 – Продажа товара №1		+		+		+			3	B
П10 – Продажа товара №2		+		+	+		+		4	E
П11 – Продажа товара №3		+			+		+	+	4	D
П12 – Продажа товара №4		+	+		+		+		5	C
П13 – Фасовка товаров				+		+			2	B
П14 – Монтаж систем		+		+		+		+	4	C
П15 – Обслуживание систем			+		+		+	+	5	B
П16 - Автодоставка		+		+	+		+	+	5	A
П17 – Железнодорожная доставка		+				+			2	D
П18 – ...										

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки

зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале: А – отличная; В – хорошая; С – удовлетворительная; D – плохая; Е – очень плохая. Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные в табл.2.

Таблица 2. Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов [Составлено автором]

Степень проблемности процесса	Критерии
А. Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
В. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
С. Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
Д. Плохие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
Е. Очень плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень проблемности, а по горизонтальной оси – степень важности бизнес-процесса. Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис.1).

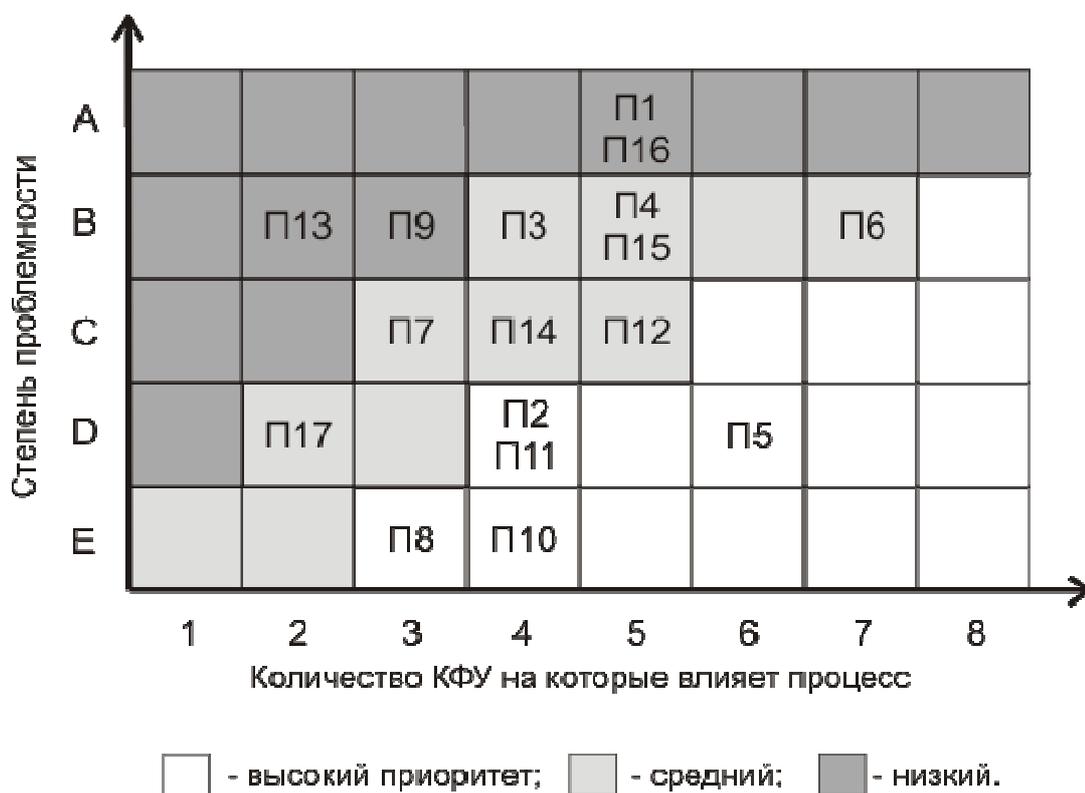


Рис. 1. Матрица приоритетов по выбору бизнес-процессов для оптимизации [Составлено автором]

Бизнес-процессы, которые попали в зону ближе к правому нижнему углу матрицы, являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Помимо этого, выделяем процессы, получившие средний приоритет. Именно с процессами этих двух групп продолжается работа.

Третьим шагом оцениваем бизнес-процессы по критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Для оценки степени возможности проведения изменений формулируется список основных барьеров, которые могут встретиться на пути проведения изменений, например:

- Группа барьеров «Финансы»;
- Группа барьеров «Персонал»;
- Группа барьеров «Законодательство».

К группе барьеров «Финансы» относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые компания понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

К группе барьеров «Персонал» относятся барьеры, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации: уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и, как следствие, снижение производительности труда и прочее.

К группе барьеров «Законодательство» относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающие проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. По каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем. Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому ее нужно нормировать, приведя к диапазону – от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе.

Далее рассматривается последний четвертый показатель – цикличность однородных процессов на всех уровнях холдинга, определяется вес оптимизируемого процесса в разрезе основного бизнес-процесса холдинга. Показатель цикличности бизнес-процесса автор предлагает определить как количество повторов (раз) процесса в выбранный отчетный период. Далее величина нормируется по шкале от 1 до 5, где 5 соответствует наибольшему количеству повторов.

Пятым шагом определяется итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса в оптимизации. Итоговый показатель вычисляется как сумма четырех рассчитанных ранее степеней важности, проблемности, возможности

проведения изменений и цикличности. Таким образом, бизнес-процессы выстраиваются в очередь на оптимизацию.

Предложенная пошаговая методика позволяет наиболее качественно и эффективно выделить бизнес-процессы для оптимизации в интегрированных холдинговых структурах. Методика исключает субъективное мнение отдельных членов проектной группы, а также дает возможность оценить степень сложности внедрения изменений и их эффективность, с учетом специфики построения интегрированных холдинговых структур. Методика является одним из обязательных этапов проекта по оптимизации бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур.

Список литературы

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2004. – 408 с.
2. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
3. Ротер М., Шук Д. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 144 с.
4. Ткаченко И.Н., Кизиков И.В. Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур // Управленец. – 2011. – № 3-4. – С. 40-45.
5. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Ф.У. Тэйлор, Г. Форд, Г. Эмерсон. – М.: Республика, 1992. – 352 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер.с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
7. Davenport Th.H. The coming commoditization of processes // Harvard Business Review. – 2005. – № 83 (6). – Р. 100-108.
8. ISO 9000: 2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Рецензенты:

Ткаченко И.Н., д.э.н., профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики, управления и оценки бизнеса Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург.

Бутко Г.П., д.э.н., профессор кафедры корпоративной экономики, управления и оценки бизнеса Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург.