

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ УСЛУГ И АНАЛИЗ ЦИКЛИЧНОСТИ ИХ РАЗВИТИЯ ПО ВНЕШНИМ И ВНУТРЕННИМ ФАКТОРАМ

Алабугин А.А., Переверзев П.П.

ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет), Челябинск, Россия (454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 76), dtnppp@yandex.ru

Эффективность и качество бизнес-процессов в сфере услуг в нашей стране имеют большие резервы для их увеличения. Не последнюю роль в этом вопросе играет наличие на предприятии системы постоянного улучшения бизнес-процессов. Наличие такой системы жизненно важно для любого предприятия, т.к. главная задача предприятия состоит в том, чтобы наращивать ресурсы для своего развития, постоянно развиваться, улучшать структуру и бизнес-процессы в соответствии с принятой стратегией, конкурентной обстановкой, миссией и целями предприятия.

Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. В этой связи наибольший интерес вызывают два вопроса: механизмы создания бизнес-системы и циклический характер ее функционирования по внешним и внутренним факторам.

Ключевые слова: баланс кратко- и долгосрочных интересов; управление развитием; регулируемый механизм управления; диапазоны регулирования дисбаланса интересов и характеристик в сфере услуг.

IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN SERVICE AND ANALYSIS OF CYCLE OF DEVELOPMENT ON EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS

Alabugin A.A., Pereverzev P.P.

FGBOU VPO "South Ural State University" (National Research University), Chelyabinsk, Russia (454080, Chelyabinsk, Lenin prospect, 76), dtnppp@yandex.ru

The efficiency and quality of business processes in the service sector in our country have large reserves to their increase. Not the least role in this regard is the presence in the enterprise system of continuous improvement of business processes. The presence of such a system is vital for any enterprise, because the main task of the company is to increase the resources for its development, continuously develop and improve the structure and business processes in accordance with the adopted strategy, competitive environment, mission and goals of the enterprise.

Today's enterprises have to constantly work to improve their work. This requires the development of new technologies and methods of doing business, improve the quality of the final results and, of course, the introduction of new, more efficient methods of management and organization of enterprises. In this regard, the greatest interest are the two questions: the mechanisms of creating a business system and the cyclical nature of its operation on the external and internal factors.

Keywords: balance short-and long-term interests, the management of development; adjustable control mechanism, control range of interests and characteristics of the imbalance in services.

Эффективность и качество бизнес-процессов в сфере услуг в нашей стране имеют большие резервы для их увеличения. Не последнюю роль в этом вопросе играет наличие на предприятии системы постоянного улучшения бизнес-процессов. Наличие такой системы жизненно важно для любого предприятия, т.к. главная задача предприятия состоит в том,

чтобы наращивать ресурсы для своего развития, постоянно развиваться, улучшать структуру и бизнес-процессы в соответствии с принятой стратегией, конкурентной обстановкой, миссией и целями предприятия. Не секрет, что для современного предприятия характерной чертой стали постоянные изменения (носящие не только добровольный характер, но и вынужденный), обусловленные изменениями среды, которая стала чрезвычайно динамичной. Цель таких изменений состоит не только в достижении большей эффективности производства и повышения конкурентоспособности, но и просто в выживании на рынке и уходе от разорения. Изменения касаются одновременно и продукции выводимой на рынок, и новой организации деятельности. Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий. В этой связи наибольший интерес вызывают два вопроса: механизмы создания бизнес-системы и циклический характер ее функционирования по внешним и внутренним факторам. Рассмотрим их.

1. Из микроэкономики известно, что за долговременный период своего жизненного цикла предприятие может изменить все факторы производства для обеспечения качества услуг и деятельности. Длительность цикла зависит, главным образом, от сроков влияния факторов, от способности предприятий адаптироваться к изменениям внешней среды. М. Хэннон и Дж. Фриман, предложив теорию экологии популяций организаций, сделали ряд новых выводов на этот счет [1].

При наличии немногих разновидностей организаций в отрасли, стабильности или отсутствия изменений факторов во времени, плотность однотипных организаций в отраслевой нише сферы услуг растет. Это затрудняет возможности выбора предпочтений в услугах у потребителей, несмотря на рост конкуренции. В итоге продолжительность цикла существования предприятий получит тенденцию к убыванию, так как будут создаваться новые организации, на результаты деятельности которых начнет переключаться спрос потребителей услуг и товаров.

Плотность «популяции» организаций в нише как динамический баланс создаваемых и распадающихся объектов имеет предел. Фактом достижения этого предела служит распад либо вытеснение части организаций (в другую, например, отрасль деятельности). Анализируя зависимость количества создаваемых организаций (NC) от плотности, Хэннон и Фриман определили, что ее вид определяется противоречивыми факторами и для высококонкурентных высокотехнологичных отраслей характеризуется следующим:

– на начальном этапе при минимальной плотности и небольшом числе разновидностей организации обычно существенны барьеры вхождения в рынок, законодательные трудности в получении разрешений на создание предприятий (по лицензированию «ноу-хау», например), и поэтому невелико их число;

– с привыканием общества, увеличением опыта предпринимательства входные барьеры снижаются и начинается быстрый рост числа новых объектов;

– с достижением пределов отраслевой ниши растет конкуренция и в краткосрочном периоде t_K (2–3 года) происходит снижение числа вновь создаваемых в среднем организаций.

Иной вид и другие факторы имеют зависимость числа распадающихся организаций (NP) от плотности: в начале их число достаточно большое, так как велики препятствия ухода с рынка, отсутствует острая конкуренция; стабилизирующе действует длительность этапа «зрелости» цикла, надежность предоставления результатов на выходе, широкого диапазона номенклатуры продукции и услуг, больших размеров организации (масштабов деятельности); увеличение числа распадов при возрастании остроты конкуренции, когда плотность организаций вновь достигнет предела. Для обеих зависимостей по выводам авторов характерен U-образный характер их создания (рис. 1-а).

В условиях слабой контролируемости организационных изменений (вследствие факторов политических разногласий, разных взглядов на цели и стратегии и других случайностей) можно предположить наличие в популяции процессов самоорганизации. Это означает, по мнению Хэннона и Фримана, что с увеличением размеров и длительности существования организаций и их популяций (отраслевых союзов, корпораций) уменьшается вероятность их распада (в нишах типов 1, 2, 3). Такой факт можно иллюстрировать на рис. 1-б, на котором, как нам представляется, необходимо ввести параметр времени (T) цикла с указанием средних по промышленности периодов краткосрочного ($t_K = 2-3$ года), среднесрочного (в среднем $t_C = 10$ лет) и долгосрочного ($t_D = 40-60$ лет). Штриховая линия, огибающая минимальные значения числа создаваемых организаций по периодам, показывает понижающую (понижительную) тенденцию характеристики NP во времени.

Очевидно, что период создания либо распада организаций зависит от степени действия внешних и внутренних факторов, соотношения их силы (то есть от сбалансированности интересов). С увеличением управляемости изменений (например, использования методов стратегического планирования, маркетинга для адаптации) возникают лучшие условия процесса перемен. В этом случае изменения проходят за период tC или tD для распадающихся организаций и за время tK – для создаваемых. Развивая этот тезис, можно предположить, что в длительном периоде времени для такой эволюционирующей популяции организаций будет существовать повышательная тенденция (показана штриховой линией на рис. 1-в). Количественные обоснования этой гипотезы должны быть доказаны на основе математических методов и моделей.

По нашему мнению, сопоставление выявленных тенденций разной направленности повышательной и понижающей волн позволяет сделать вывод о вероятности достижения (за период не менее 5–10 лет) зоны устойчивого динамического баланса популяции организаций в отраслевой нише (заштрихована на рис.1-г). Эти диапазоны регулируются при условии эффективности процессов в адаптационных механизмах, создаваемых и ликвидируемых предприятий сферы услуг (в последнем случае механизм действует в процедурах банкротства), обеспечивая динамическое равновесие типа 4 в некоторой ограниченной области параметров.

Таким образом, можно сделать обоснованное предположение о цикличности процесса развития систем в мегасистеме «сфера услуг», образующих среду окружения отдельного предприятия. Это вызывает необходимость также циклических изменений уровня его адаптивности в зоне допустимых значений для регулирования равновесия. Представляется поэтому целесообразным интегрировать предложения Хэннона и Фримана с теорией циклов К. Маркса, Н.Д. Кондратьева, получившей развитие в трудах Й. Шумпетера, Г. Менша, Ю.В. Яковца, и концепцией жизненного цикла. Длинные (40–60 лет), средние (в среднем 10 лет) и короткие циклы Маркса и Н.Д. Кондратьева, четыре научно-технических цикла, подциклы и элементы Ю.В. Яковца следует учитывать в составе внешних факторов цикла изменений качества процессов управления развитием. Они должны определять типы структур механизма и состав функций управления развитием. Очевидно, что главными факторами в сокращении времени между периодами роста количества создаваемых организаций является наличие инноваций и инвестиций на их внедрение.

Механизм управления развитием должен уменьшить время достижения развивающимися предприятиями состояния устойчивости в зоне АВСД (рис.1-е). Это следует обеспечивать на основе особых типов процессов развития, которые нужно оценивать и планировать. В зоне АВСД создаются условия для уменьшения колебаний плотности

количества организаций в отраслевой нише. Процесс развития в границах отдельного предприятия становится более направляемым, потери общества от неопределенности действия рыночных и иных сил «невидимой руки рынка» уменьшаются. Это создает лучшие условия действия адаптационного механизма отдельного предприятия.

Зависимость числа распадающихся организаций от времени имеет обратный характер. Это свидетельствует о том, что при больших периодах цикла, приближающихся к средним значениям длинных волн Кондратьева, становятся существенными иные критерии эффективности организационных изменений, чем в кратко- и среднесрочном периодах. Речь идет об изменениях типа устойчивого развития по спирали, расширяющих диапазон допустимых перемен управляемых параметров до величин, когда организация в состоянии приспособиться к любому разнообразию среды либо изменять среду нужным ей образом. Таков диапазон, определяемый по критерию максимума длительности цикла при сохранении стоимости организации и востребованности потребителями результатов деятельности. Иначе говоря, речь идет о выживаемости организации в долгосрочном аспекте по критериям качества управления развитием.

2. Совершенно очевидно, что если не проводить постоянных улучшений бизнес-процессов предприятия, то они будут становиться все хуже и хуже по сравнению с бизнес-процессами конкурентов. Любое совершенствование бизнес-процессов предприятия предполагает их изменение. Поэтому, чтобы бизнес-процессы предприятия были совершенными, они должны изменяться достаточно часто, а организация работы по их совершенствованию должна быть постоянной и проводиться по всем направлениям с использованием всех возможностей и ресурсов. Отсюда следует, что одна из главных задач руководителя любого предприятия – это эффективная реализация бизнес-процессов.

На основе сложившейся передовой практики и обобщения опыта предприятий можно выделить следующие методологии постоянного улучшения процессов:

1. Методология улучшения процессов на макроуровне (вовлечены несколько подразделений или функциональных служб предприятия), включающая в себя:

Методология 1.1. Проведение усовершенствований прорывного характера – проекты прорыва, ведущие или к пересмотру и улучшению существующих процессов, или внедрению новых процессов.

Методология 1.2. Проведение поэтапных усовершенствований – деятельность по поэтапному постоянному улучшению процессов, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

2. Методология улучшения процессов на микроуровне (вовлечены группы исполнителей, отдельные исполнители или отдельные подразделения), включающая в себя:

Методология 2.1. Систематизированный подход к управлению совершенствованием процессов на микроуровне — сосредотачиваются усилия рабочей группы на решении проблем процесса.

Методология 2.2. Инициативный подход к управлению совершенствованием процессов на микроуровне — обученному персоналу предоставляют полную свободу в поиске проблем процесса и их решению.

Проведение усовершенствований прорывного характера (методология 1.1) осуществляется на основе трех известных основных подходов к совершенствованию БП с помощью внедрения научно-технических достижений, обеспечивающих прорывной характер вносимых усовершенствований:

1. Доработка (перепроектирование) процесса.
2. Реинжиниринг, или радикальная модернизация.
3. Бенчмаркинг.

Проведение поэтапных усовершенствований бизнес-процессов на макроуровне (методология 1.2) применяют к главным процессам, определяющим деятельность организации. Систематизированный подход к управлению совершенствования процессов на микроуровне (методология 2.1) является одним из наиболее универсальных. Он основан на использовании знаний людей, непосредственно выполняющими данный процесс, и, которые лучше других понимают его содержание и могут осуществить усовершенствование процесса. Исходя из передового зарубежного опыта, наиболее подходящими являются методология "AAA" и Методология "Цикл использования возможностей".

Методология "AAA" (area activity analysis) переводится как «анализ работы участка». Эта методология считается лучшей для решения проблем, возникающих на микроуровне управления процессами. Методология "Цикл использования возможностей" применяется, чтобы решить возникшую проблему.

Инициативный подход к управлению совершенствования процессов на микроуровне (методологии 2.2) включает в себя формализованные системы сбора и реализации рационализаторских предложений и позволяет представлять идеи для рассмотрения и последующего внедрения. Такие системы служат эффективным средством привлечения творческих способностей работников к повышению прибыльности компаний. Результатами функционирования системы становится более эффективное использование всех активов компании, повышение ее производительности, сокращение потерь и отходов, снижение себестоимости продукции и повышение ее качества.

В методологии существуют рационализаторские предложения двух основных типов. Рацпредложения, подача которых выходит за рамки должностных обязанностей работника.

Для них используются классические системы сбора и реализации рацпредложений. Рацпредложения, разработка которых предусмотрена должностными инструкциями сотрудников в рамках программ совершенствования работы.

Программа совершенствования работ включают в себя систему сбора и реализации рацпредложений от сотрудников, для которых выработка таких предложений входит в должностные обязанности. В программе предусматривается механизм стимулирования творческих способностей работников и их поощрения за соответствующие достижения при исполнении служебных обязанностей [5, 6, 7, 9]. Программа рационализации, или упрощенная система кайдзен содействует работникам в выдвижении множества новаторских идей и делегировании им необходимых полномочий для принятия решений и самостоятельной (или совместной с коллегами) реализации предлагаемых ими рацпредложений.

Система постоянного совершенствования БП предприятия не может функционировать сама по себе, без участия специально организованных и обученных групп. В соответствии со структурой, создаваемой на предприятии системы постоянного улучшения процессов, создаются группы исполнителей, которые в зарубежном менеджменте получили следующие названия и предназначения:

1. Группы совершенствования работы подразделения, или естественные рабочие группы (ЕРГ) – состоят из сотрудников одного подразделения, подчиняющихся одному менеджеру. Эти группы нацелены на проблемы, для решения которых их участники располагают необходимыми знаниями и ресурсами.
2. Группы совершенствования процессов (ГСП) – предназначены для радикальной реорганизации процессов за очень короткий промежуток времени, нацелены на непрерывное совершенствование производственных процессов.
3. Целевые группы (ЦГ) – образуют для решения конкретной задачи, после чего их распускают.
4. Специальные рабочие группы (СРГ) – создают для решения одной особо важной задачи.
5. Кружки управления качеством (КрК) – создают добровольцы, которые собираются на короткие совещания, стремятся решить определенные проблемы, существующие в их подразделении или на предприятии в целом.
6. Автономные рабочие группы (АРГ) – самоуправляемые рабочие группы, которые занимаются своими делами самостоятельно, без вмешательства со стороны руководства. Они отвечают за формирование бюджета группы, управление собственными ресурсами и даже за прием и увольнение своих участников.

7. Команды исполнителей проектов с использованием методологии «Шесть сигм» (КШС) и т.д.

Создание по настоящему эффективной системы постоянного улучшения БП на предприятии представляет собой сложную задачу, требующую использования всех методологий на макро и микроуровне, создания специальных групп, прошедших специальное обучение, а также систему материального поощрения. Комплексное решение этих вопросов позволит создать на предприятии высокоэффективную систему постоянного улучшения бизнес-процессов.

Список литературы

1. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной сфере. – Книга 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия: Монография. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2005. – 362 с.

2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.

3. Информационные технологии управления: Учеб. пособие для вузов [Под ред. Г. А. Титоренко]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 439 с.

4. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

5. Нортон Дэвид П., Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М: Олимп-Бизнес, 2004. – 231 с.

6. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация. – М.: РИА "Стандарты и качество", 2007. – 240 с.

7. Шиндина Т.А. Управление организационно-техническим уровнем предприятия как основа развития его инновационного потенциала // Вестник Университета. – 2010. – №10. – С 56-62.

8. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эккерсон; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

9. Hannan, M.T., Fregman, Y. Organizational Ecology. – Harward: Univsity Presss, 1988.

Рецензенты:

Шиндина Т.А., д.э.н., декан факультета экономики и предпринимательства Южно-Уральского государственного университета, г. Челябинск.

Киселева В.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики фирмы и рынков факультета экономики и предпринимательства Южно-Уральского государственного университета, г. Челябинск.