

И.Ю. Левитина

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДИАГНОСТИКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Предложена концепция формирования методологического аппарата проведения диагностики бизнес-процессов, основанная на требованиях системы менеджмента качества.

Ключевые слова: бизнес-процесс; диагностика бизнес-процессов; система менеджмента качества; эффективность; производительность.

The concept of forming a methodological apparatus to carry out the diagnostics of business processes based on the requirements of quality management system is offered.

Keywords: business process; diagnostics of business processes; quality management system; efficiency; productivity.

Динамичная и конкурентная бизнес-среда, в которой функционируют современные экономические системы, потребовала нового подхода к управлению. Объектом менеджмента все чаще становится не «объект», а «процесс», так как «объект» в процессе динамичной реорганизации, специализации и кооперации становится все менее жесткой структурой. Традиционный функциональный подход в менеджменте приводит к тому, что руководитель, оптимизирующий деятельность своего подразделения исходя из его функций и без оглядки на других участников процесса, входит в противоречие с другими участниками бизнес-процесса, порождая существенные транзакционные издержки оппортунизма. Согласно ГОСТ Р ИСО 9001–2008, «желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом» [2].

Процессный подход является в настоящее время одним из доминирующих методических подходов в менеджменте: «Любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Чтобы результативно функционировать, организации должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами» (п. 2.4 ГОСТ Р ИСО 9000–2008) [1]. Соот-

ветствующая трансформация происходит и с отдельными функциями управления, например традиционный «Анализ хозяйственной деятельности» постепенно преобразуется в «Диагностику бизнес-процессов», что естественным образом требует формирования новой методологической базы, принципы построения которой предлагаются в данной статье.

Диагностика, как и любая управленческая деятельность, имеет цель, объект и предмет, которые определяются исходя из базовых принципов системы менеджмента качества [1].

Объектом управления и диагностики является бизнес-система. Для повышения ее конкурентоспособности необходима целенаправленная скоординированная деятельность по улучшению характеристик основного бизнес-процесса и его результатов, к которым стремятся и которые планируют достичь через определённый промежуток времени. Так как основной бизнес-процесс состоит из совокупности процессов (как водопровод состоит из труб, транспортная система из дорог и т.п.), его можно определить как «... совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы», результатом функционирования которых является «добавленная ценность» (количество пропущенной воды). Так как конкурентоспособность определяется в первую очередь

соотношением потребительской ценности предлагаемого продукта и его стоимости, необходимо обеспечивать эффективность процесса, увеличивая соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Для повышения эффективности необходимо постоянно выявлять несоответствия в «пропускной способности» отдельных процессов, а также потенциально нежелательные ситуации, связанные с плохим качеством или скоростью выполнения процесса (засор, прорыв), несоответствием пропускной способности отдельных процессов (пробки), выявлением ненужных или слабонагруженных процессов (пустые трубы).

Диагностика (от греч. Diagnostikos – способный распознавать) – процесс распознавания проблемы и обозначения её с использованием принятой терминологии. Так как само по себе понимание проблемы является лишь средством для её устранения, более традиционным является толкование термина «диагностика» как установление диагноза для состояния исследуемого субъекта (объекта) с целью назначения лечения (определения путей улучшения). Таким образом, целью диагностики бизнес-процессов должно стать выявление нарушений и диспропорций в структуре бизнес-процессов с целью определения путей повышения эффективности работы бизнес-систем.

Данная цель определяет следующие задачи:

- 1) оценка общего состояния объекта диагностики и выделение бизнес-процессов, подлежащих диагностике;
- 2) определение параметров, характеризующих результативность и эффективность бизнес-процессов, и методов их оценки и планирования;
- 3) оценка обеспеченности используемыми ресурсами;
- 4) оценка эффективности, производительности, активности, результативности процессов, резервов из повышения;
- 5) оценка степени согласованности бизнес-процессов, плановых и фактических показателей их характеризующих;
- 6) выявление ключевых факторов, влияющих на результат или эффектив-

ность деятельности объекта анализа в целом;

7) расчет резервов повышения эффективности деятельности объекта анализа и прогнозирование последствий предлагаемых изменений;

8) оценка экономического потенциала бизнес-системы и перспектив его развития, формирование рекомендаций по совершенствованию деятельности бизнес-системы.

Безусловным ограничением на глубину и детализированность диагностических исследований должна быть их эффективность, определяемая, также как и для любого бизнес-процесса, соотношением результатов (эффект от использования найденных путей улучшения деятельности объекта исследования) и затрат на проведение диагностики.

Применение процессного подхода подразумевает акцент на процессы, выполняемые организацией для достижения главных целей, а подразделения рассматриваются не как структурные единицы, имеющие обособленные цели, а как участники бизнес-процесса. Деятельность организации, таким образом, представляется в виде сети взаимосвязанных процессов. Оценка, анализ и оптимизация проводятся по отношению к процессу в целом, невзирая на возможное снижение эффективности работы отдельных подразделений ради повышения эффективности общего результата, определяемого повышением его ценности у потребителя [4. п. 4.7].

Так как качество процесса (результат на выходе) зависит от используемых ресурсов (входа), технологии выполнения процесса и точности характеристик, отражающих желаемый результат, анализу должны подвергаться все три составляющих.

Требования к получаемым ресурсам (входу процесса) определяются руководителем (менеджером) процесса. Требования к внешним поставщикам определяются контрактами, а к внутренним – устанавливаются во внутренних документах организации. Они должны обеспечивать снабжение процесса необходимыми по качеству и оптимальными по цене ресур-

сами – информационными, трудовыми, материальными, финансовыми. Соответственно должны анализироваться характеристики соответствия потребности в ресурсе и объема заказа ресурса, объемов заказа и поставки ресурса по критериям качества и времени поставки, выявляться уровень влияния нарушений данных соответствий на общую результативность бизнес-системы или отдельного бизнес-процесса.

Внутри процесса проводятся все те действия, которые необходимы для достижения цели процесса, получения его результата наиболее эффективным способом (п. 6-8 ГОСТ Р ИСО 9004–2010) [3]. Соответственно должна проводиться диагностика результативности, эффективности, производительности выполнения процесса. Под результативностью в данном контексте необходимо понимать соответствие плановых и фактических показателей (например, коэффициент выполнения плана). Под производительностью – соотношением потраченных усилий и достигнутых результатов в натуральных или временных измерителях (часовая выработка, удельный вес клиентов, осуществивших покупку и т.п.). Использование стоимостных показателей в данном контексте возможно только при условии сопоставимости по цене и структуре выполняемых работ.

Под эффективностью процесса понимается соотношение показателей произведенной ценности и израсходованных средств. При этом необходимо различать прямую эффективность (рентабельность, отдача) и обратную (ёмкость) и не путать их с показателями производительности. Использование стоимостных характеристик приводит к тому, что различные темпы изменения цен на ресурсы и результаты могут существенно сказаться на показателях эффективности и соответственно привести к изменению стратегии управления процессом. Например, повышение производительности может мотивироваться ростом оплаты труда, однако этот рост, безусловно, ограничен необходимостью сокращать или удерживать на прежнем уровне зарплатоёмкость.

Некоторые специалисты рекомендуют также оценивать активность процесса, характеризующую количеством повторений процесса или его составляющих за период времени или в расчете на одного сотрудника (например, количество звонков, которые делает менеджер по продажам за месяц). Этот показатель дает возможность оценить затрачиваемые исполнителями усилия для достижения цели, особенно это важно в случаях, когда существенная часть результата зависит от внешних факторов, а не только от усилий, прилагаемых исполнителем. Также он позволяет провести анализ времени загрузки персонала, соотношения времени на исполнение разных бизнес-процессов каждым исполнителем, выявить наиболее квалифицированных исполнителей. Проведение такого анализа позволяет оптимизировать закрепление работ за исполнителями, а также с помощью методов функционально-стоимостного анализа выявить резервы роста эффективности выполнения бизнес-процессов.

Требования к результату процесса (выходу) и его характеристикам должны определяться потребителем – внешней бизнес-системой или структурным подразделением данной бизнес-системы. Результативность, как степень достижения цели, должна определяться через сопоставление плановых и фактических значений характеристик процесса. Набор характеристик зависит от сложности процесса и его результата. В данном случае диагностике подвергаются соответствия цели процесса и плановых характеристик, установленных для его исполнителей, а также соответствия суммарных плановых показателей для отдельных исполнителей (подразделений, периодов планирования) и планового показателя подразделения (организации, стратегического или долгосрочного плана) в целом в соответствии с принципом преемственности планирования.

Для выявления резервов повышения эффективности также можно использовать приемы и методы анализа финансово-хозяйственной деятельности, дополнив систематизировав информацию о

состоянии используемых ресурсов и частей системы, участвующих в процессах, так как это может существенно влиять на результат (коэффициент износа, уровень квалификации персонала, качество материалов и т.п.), а также структуре ресурсов, например, о соотношении активных (качественных, рентабельных) и пассивных частей (удельный вес активной части основных фондов, коэффициент финансовой независимости, удельный вес сотрудников, работающих с клиентами, к общей численности персонала и т.п.). Общие принципы оценки и управления эффективностью и результативностью процессов рассматриваются в стандарте (ГОСТ Р ИСО 9004–2010) [3].

Обычно на первом этапе проводят предварительную диагностику с использованием стандартного набора плановых показателей организации. Выявляется отклонение фактических значений от плановых, проводится анализ динамики их изменения за период наблюдения (использования). Это позволяет выявить очевидные проблемы организации и определить направления для более внимательного изучения. Для выявления глубинных проблем объекта исследования необходимо определить связи между процессами, происходящими в системе, и соответствующими им показателями, то есть сформировать факторную модель. С ее помощью определяются «рычаги», то есть соотношения процента изменения показателя-фактора к проценту изменения показателя-результата. Факторы с наибольшим «рычагом» являются ключевыми, так как даже небольшое их изменение (под воздействием внешней среды или управляющей системы) приводит к существенному изменению результата функционирования системы. Исходя из этого, можно оценить

эффективность «назначенного лечения» (рекомендованного действия по изменению системы или процессов ее функционирования) как соотношение «эффекта от лечения» к «затратам на лечение». Для этого определяются ресурсы, необходимые для изменения показателя-фактора, и с помощью «рычага» оценивается потенциальный эффект от изменения результата.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: [сайт]. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=174284> (дата обращения: 20.04.2012)
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2008. Системы менеджмента качества. Требования // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: [сайт]. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=174286> (дата обращения: 20.04.2012)
3. ГОСТ Р ИСО 9004–2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии: [сайт]. URL: <http://www.gost-load.ru/Index/50/50270.htm> (дата обращения: 20.04.2012)
4. Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества / Р 50-601-46-2004 / ФГУП Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации (ВНИИС) Госстандарта России // Бесплатная библиотека документов: [сайт]. URL: <http://doc-load.ru/SNiP/Data1/46/46912/index.htm> (дата обращения 20.04.2012)