

image not found or type unknown



Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчивается созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом.

Основой эффективного внедрения процессного подхода является использование электронной системы управления бизнес-процессами. Такая система необходима, чтобы представить реальные процессы на предприятии в виде графических моделей, которые позволяют осуществлять мониторинг и контроль процессов, а также существенно облегчают их изменение и оптимизацию.

Методики управления процессами весьма разнообразны, но их объединяет один общий признак: они всегда настроены на клиента, ориентируются на удовлетворение его потребностей путём повышения качества ценного конечного продукта, будь то косметическое молочко или юридическое сопровождение.

Далее представлены популярные подходы к управлению.

Стандартизация

Стандарт - это задокументированное, простое и интуитивно понятное описание эталона, образца.

Внедрение стандартных операционных процедур обеспечивает:

- надёжность воспроизводимых действий;
- ускорение адаптации новых работников;
- снижение производственных рисков.

Стандарты служат фундаментом для дальнейшей оптимизации процессов.

Улучшение бизнес-процессов

Совершенствование системы управления бизнес-процессами ставит перед собой задачу снижения затрат, уменьшения производственного цикла, минимизирования допускаемых ошибок.

Известно два основных способа оптимизации бизнес-процессов:

- реинжиниринг - прорывной способ, проще говоря, фундаментальное изменение существующей системы;
- кайдзен - непрерывное усовершенствование механизмов управления; принцип непрерывности отличает улучшение от оптимизирования или реинжиниринга: цель изменений известна, однако она не является конечной и выраженной в цифрах.

Подход к управлению бизнесом в стиле «кайдзен» утвердительно отвечает на вопрос о том, могут ли работники участвовать в управлении компанией: менеджеры любого уровня и линейные работники не только могут, но даже должны быть вовлечены в процесс повышения качества бизнес-процессов.

Инфотехнологии

Управление компанией в современных условиях должно предусматривать активное внедрение информационных технологий в производственный процесс.

Информационные бизнес-технологии обеспечивают сбор, обработку, хранение и защиту информации. Информационные технологии управления, помимо перечисленного, имеют встроенные системы выработки управленческих решений. Другими словами, применение информационных технологий позволяет автоматизировать управленческие процессы.

Систематика бизнес-процессов

Все направления деятельности предприятия можно объединить в группы специализированных бизнес-процессов, следовательно, оперативное управление компанией это и есть управление текущими процессами. Процессом называется любая последовательность действий, нацеленная на получение определённых результатов, неизменных от повторения к повторению.

Основные группы бизнес-процессов:

1. Управление. К управленческим процессам относят деятельность, которая непосредственно связана с управлением и процессы, направленные на обеспечение выживания организации: конкурентоспособность, развитие, достижение поставленных целей. Отличительными особенностями процессов, регулирующих текущую деятельность компании, являются планирование, организация, учёт, контроль и корректировка производственных действий.

2. Производство. Производственные процессы ещё называют основными, поскольку именно они обеспечивают доход компании посредством выпуска продукции: товаров или услуг. Считается, что производственный пакет должен содержать от пяти до девяти основных процессов, поскольку любому человеку, в том числе управляющему, затруднительно удерживать в поле внимания потоки информации, поступающей из большего количества источников. Для понимания схемы производственных бизнес-процессов можно воспользоваться схемой жизненного цикла продукта: они практически идентичны, начиная с этапа исследования потребностей рынка и заканчивая послепродажным сервисом.
3. Обеспечение. Обеспечивающие процессы выступают в качестве вспомогательных к производственной деятельности. Например, в каждой компании присутствуют такие поддерживающие бизнес-процессы как кадровое, финансовое, техническое обеспечение.

Продуктивное управление бизнес-процессами предполагает, что у каждой цепочки последовательных действий есть единый менеджер или хозяин процесса. Это сотрудник, на которого возложена ответственность за получение результата и который уполномочен принимать решения, нацеленные на максимальное удовлетворение потребителя.

Цикл управления процессами

Жизненный цикл стандартного бизнес-процесса состоит из нескольких шагов или решений.

1. Моделирование и анализ. Моделирование позволяет выявить необходимое для осуществления процесса количество времени и ресурсов (трудовых, сырьевых, финансовых), определить «узкие места», спрогнозировать возникновение проблемных узлов и моментов.
2. Описание процессов. Описательная деятельность предполагает дифференциацию процессов и формализацию деятельности с чётким определением, какие компоненты входят в бизнес-процесс, а какие остаются за его пределами. Кроме того, этап описания определяет критерии, по которым оценивается эффективность бизнес-процесса. В этот же период должна происходить документированная фиксация информации о том, каким образом должен осуществляться процесс. Завершает описание назначение должностных лиц, отвечающих за выполнение и результаты тех или иных процессов.

3. Разработка стратегии управления непрерывностью бизнеса: обоснование технических и организационных решений, выработанных с целью защиты основных направлений компании от последствий различных инцидентов.
4. Внедрение бизнес-процессов. Внедрением называют цепочку запланированных действий, создающих необходимые условия для функционирования бизнес-процессов в том виде, в котором они были описаны.
5. Мониторинг позволяет провести оценку эффективности проводимых процессов и соответствия полученных результатов заданным критериям качества. По результатам мониторинга разработчики нередко возвращаются к описательному этапу и вносят коррективы согласно реальным данным.

Информационные системы управления бизнес-процессами

Процессный подход является наиболее продуктивным способом управления эффективностью бизнеса, поскольку позволяет избежать выполнения лишних действий, введения ненужных функций или должностей, минимизирует риск простоев в работе.

В современных реалиях процесс управления предприятием опирается на обмен информацией между объектами и субъектами управления. Поэтому пренебрежение инструментами информационного обеспечения может существенно снизить конкурентоспособность предприятия.

Для автоматизации управления бизнесом в целом и бизнес-процессами в частности следует определить поток информации, использующийся в каждом отдельном процессе, выполнить его описание и создать формы, позволяющие эксплуатировать процесс в автоматическом режиме.

Понятие BPM

BPM (Business Process Management) называют категорию программных продуктов, которые упрощают управление различными типами деятельности предприятия. Данный сегмент программного обеспечения разрабатывался таким образом, чтобы оперативно выявлять слабые участки процессов или организационной структуры, которые снижают продуктивность организации.

Таким образом, BPM создают особую методологию, систему принципов построения нотаций организационной схемы и управления. Нотацией принято называть набор символов и правил, при помощи которых выполняют графическое описание или моделирование.

Нотации (бизнес-процессы) подразделяются на:

- исполняемые - предназначенные для автоматизации и запуска в работу;
- неисполняемые - предназначенные для изучения, тестирования и выявления ошибок или противоречий.

Процессный и функциональный подходы

Функциональный подход описывает предприятие как набор функций, присущий тому или иному организационному подразделению. При функциональном подходе большое значение имеют объекты входа в процесс и выхода из него.

Функциональное моделирование решает вопрос «что необходимо делать».

Процессный подход рассматривает компанию как систему взаимосвязанных технологических процедур, улучшает управление бизнес-процессами в организации и отвечает на вопрос «что нужно делать».

Таким образом, функциональный подход эффективен для реализации задач стратегического планирования, а процессный метод используется в разработке тактических решений.

Работа с BPM

На практике предприятию далеко не всегда нужен полный комплект программного обеспечения, каждая организация формирует необходимый пакет, выбирая из множества модулей:

- графического моделирования;
- моделирование бизнес-процесса в динамике;
- разработка приложений для создания интерфейса;
- модуль мониторинга процессов, который отображает необходимые показатели, позволяет их анализировать и составлять отчёты в стандартизированной форме;
- системы, контролирующие выполнение бизнес-нормативов.

Моделирование бизнес-процессов запускается с этапа построения диаграмм, которые должны отражать:

- всех участников процесса (который зачастую имеет сквозной характер, то есть затрагивает большое количество участников из различных подразделений);
- описание последовательности действий каждого участника;

- цепочку, складывающуюся из действий всех участников.

Далее модель дополняется сведениями о том, с какими данными будет работать программа и каким образом получать эти данные. Получив идеальные схемы с построенной логикой бизнес-процессов, можно загружать их в BPM-программу, которая будет выстраивать реальные процессы.

Всю эту работу бизнес-аналитик может выполнять прямо из веб-браузера, не прибегая к услугам дипломированных программистов.

Исполнение бизнес-процессов происходит согласно определённому циклу:

- создание (описание);
- функционирование как есть, в изначальном виде;
- отслеживание и анализ недостатков;
- соответствующая модернизация;
- повторное внедрение в работу.

Теоретически этот жизненный цикл может повторяться бесконечно, поскольку компания существует в постоянно изменяющихся условиях рынка.

Преимущества и недостатки BPM

Из плюсов использования BPM можно назвать:

- возможность детализации любого процесса до самого нижнего уровня (последовательности действий отдельного работника);
- наглядность графических нотаций, которые можно использовать в качестве образных, понятных инструкций для исполнителей;
- стандартизация продуктов каждого процесса;
- минимизация риска ошибок при разработке правил;
- схемы системы учитывают многочисленные «если», что делает алгоритмы процессов достаточно гибкими.

К недостаткам автоматизации управления бизнес-процессами можно отнести статичность внедрённых процессов, которые практически исключают волю и инициативность исполнителя. В результате все работники будут повторять системную ошибку до тех пор, пока она не будет устранена в описании бизнес-процесса.

ВРМ прекрасно подходит государственным и муниципальным структурам, а вот коммерческим организациям следует применять меры предосторожности в работе с системой.

Отличие организации бизнес-процессов с помощью системы ВРМ заключается в необходимости максимально использовать обратную связь от нижних уровней структурной иерархии. Процессный подход годится для стандартизации процессов, однако сковывает свободу талантливых инициативных сотрудников. То есть в определённых областях, особенно там, где результат во многом зависит от креативности и личных качеств сотрудника, метод может принести больше вреда, чем пользы.

Управление информацией

Термином «Enterprise Content Management» (ЕСМ) называют комплексы технологий, предназначенных для управления корпоративным контентом, которые собирают, систематизируют, индексируют, хранят и направляют информацию пользователям.

Учитывая широкий спектр задач, возложенных на комплексы ЕСМ, на предприятиях используются специализированные системы, выполняющие необходимую для конкретной организации часть операций:

- системы управления документооборотом;
- комплексы управления знанием: поиск и накопление информации, необходимой для формирования управленческих решений;
- Digital Asset Management - контролирует мультимедийный поток;
- инструменты управления сайтами и/или сетевыми порталами предприятия;
- Business Process Management - регулирование бизнес-процессов.

ЕСМ способен работать с любой слабо структурированной информацией: тексты, графики, рисунки, таблицы, сканированные изображения, видеофайлы, электронная переписка.

Таким образом, управление изменениями в компании осуществляется с помощью трёх классов систем:

- автоматизация документооборота;
- автоматизация управления ресурсами компании;
- автоматизация моделирования и тестирования бизнес-процессов.

Взаимодействие систем никогда не является равноценным, поскольку каждое предприятие предъявляет свои особенные требования к параметрам автоматизации. В одних случаях доминирует управление контентом, в других ведущую роль играет управление бизнес-процессами.

Особенности внедрения систем управления бизнес-процессами

При всей своей привлекательности внедрение бизнес-процессов актуально не для каждой организации.

Маленькое предприятие, которое имеет неопределённую целевую аудиторию и нерегламентированные производственные инструменты, может даже пострадать в результате оснащения инструментами управления бизнес-процессами. На первоначальном этапе успехи компании во многом зависят от инициативности, продуктивности и прочих личных качеств руководителя, которые обеспечивают организации гибкость, оперативность, выживаемость.

Однако рано или поздно организация вступает в ту стадию, когда гибкость становится помехой, внося хаос в работу уровней разросшейся организационной схемы. Тогда наступает момент для установления регулярного менеджмента с централизованным управлением, который, в свою очередь, станет фундаментом для выстраивания автоматизированных бизнес-процессов.

Другим параметром, от которого зависит актуальность внедрения процессного подхода, является характер деятельности компании. Процессный метод оптимально подходит предприятиям с серийным, циклическим производством, но плохо «приживается» в компаниях, занятых, например, проектной деятельностью.

Специалисты называют лучшим решением относительно внедрения бизнес-процессов частичное использование технологий.

Поскольку при проведении оптимизации деятельности крайне нежелательно нарушать технологию, рекомендуется проводить качественные изменения под руководством опытного консультанта. Подобные услуги оказывают различные консалтинговые фирмы.

Конечная цель профессионального консультанта преследует не запуск процессов автоматизации, а сопровождение руководителя: разбор погрешностей, указание правильного вектора действий, обучение необходимым приёмам.

Если реализацией бизнес-процессов руководит не консультант, а непосредственно владелец, значит, в будущем, когда рыночные условия вновь изменятся и потребуют оптимизации, он будет подготовлен к тому, чтобы проделать эту работу самостоятельно.