

УДК 658.5.012.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Б.М. ИТКИН

(Представлено: д-р экон. наук, доц. М.А. СЛОНИМСКАЯ)

В статье проведен анализ методик и стандартов совершенствования бизнес-процессов, по его результатам предложен алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов в сфере распределительной деятельности предприятий, который может быть использован в различных отраслях экономики.

Эффективность бизнес-процессов в сфере распределительной деятельности в значительной степени определяет уровень обслуживания клиентов, а также логистические затраты на транспортировку и хранение грузов на этапе движения материального потока от склада готовой продукции до конечного потребителя и, соответственно вносит существенный вклад в достижение целей всей логистической системы. Таким образом, одной из актуальных задач интегрированного управления деятельностью компании является регулярный аудит эффективности выполнения логистических процессов в сфере распределения продукции и разработка направлений их совершенствования.

Поэтому важно знать и эффективно использовать всю совокупность методов и подходов, которые дают руководителю компании возможность повысить эффективность движения материальных и сопутствующих им потоков в сфере распределения. Реинжиниринг бизнес-процессов является одним из инструментов совершенствования, бизнес-процессов, который применяется в ситуации, когда необходимо внедрить новые процессы или изменить старые, в том числе с учетом необходимости использования современных информационных технологий [1, с. 23].

Кроме реинжиниринга бизнес-процессов в настоящее время широко используются другие методики и стандарты совершенствования «бизнес-процессов», которые представлены в таблице 1

Таблица 1. – Основные методики и стандарты совершенствования «бизнес-процессов»

Название	Описание
Шесть сигм	Шесть Сигм - система настройки регулярных бизнес-процессов на снижение всех типов дефектов и потерь с помощью последовательного выполнения проектов по устранению корневых причин дефектов на основе количественных исследований процессов [2]
Всеобщее управление качеством	Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM) - бизнес стратегия, нацеленная на повышение качества всех организационных процессов. TQM по своей сути это сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике, основывающийся на фактах, управляемый командный процесс. Главная цель TQM состоит в планомерном достижении поставленных перед предприятием задач через непрерывное улучшение работы. TQM широко применяется на производстве, в образовательных программах, правительственными организациями и др. учреждениями [3]
ISO 9000	Серия стандартов систем управления качеством (ISO). Эти стандарты не гарантируют качество конечного товара или услуги – скорее они удостоверяют тот факт, что компания использует сертифицированные бизнес-процессы [1]
Реинжиниринг бизнес-процессов	Реинжиниринг – процесс, направленный на оперативное достижение существенных перемен. Майкл Хаммер (Michael Hammer) и Джеймс Чампи (James Champy) определяют его как фундаментальный подход к изменению мышления и осуществления радикальных перемен в бизнес-процессах, осуществляемых для качественного улучшения важных текущих показателей функционирования, таких, как расходы, качество обслуживания и скорость [4, с. 64]

Примечание: собственная разработка на основе изученной экономической литературы.

В результате изучения особенностей применения различных методик и стандартов с целью совершенствования бизнес-процессов нами предлагается алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов, который может использоваться с в сфере распределительной деятельности. Предлагаемый алгоритм включает шесть основных этапов:

- 1) планирование: выбор бизнес-процессов и сферы деятельности предприятия, которая подлежит усовершенствованию, а также определение задач и масштабов изменений, сбор команды;
- 2) анализ: тщательное изучение бизнес-процессов и сферы деятельности, которая будет усовершенствована;
- 3) редизайн: определение необходимых изменений в выбранный бизнес-процесс и сферу деятельности;
- 4) привлечение ресурсов: обеспечение команды и персонала оборудованием и другими ресурсами, необходимыми для осуществления намеченных изменений;

5) внедрение: внесение запланированных изменений, либо перестройка имеющегося бизнес-процесса, согласно разработанной инструкции;

б) непрерывное совершенствование и мониторинг: регулярное измерение эффективности нового бизнес-процесса и внесение изменений в случае необходимости [1, с. 29].

Далее более подробно рассмотрим, как предложенный алгоритм может использоваться с целью совершенствования бизнес-процессов в сфере распределения продукции.

Первый этап - планирование улучшения бизнес-процессов. Предлагается его разбить на пять шагов:

- выявление признаков возникновения проблемы. В случае распределительной деятельности это может быть: падение спроса на товар, ухудшения качества продукции и сервиса, трата значительного времени на обработку заказа и т.д.;

- выбор процесса, который необходимо улучшить или изменить. Данный шаг позволяет оценить имеющиеся проблемы и найти процесс, в котором они возникают. Если таких процессов много, то рекомендуется построить матрицу и решить какой процесс создает большего всего проблем, чтобы начать улучшения именно с него, постепенно переходя на следующие процессы;

- определение масштабов целей и графиков изменений. Этот шаг заключается в описании степени предстоящих видоизменений бизнес-процесса, обозначении графиков и целей изменения бизнес-процесса. Важно, чтобы процесс перестроения бизнес-процесса соответствовал целям организации;

- сбор команды для совершенствования бизнес-процесса. В данной части планирования совершенствования «бизнес-процесса» важно подобрать команду, которая будет включать как специалистов непосредственно из той сферы, где происходит изменение, так и экспертов в области технологий. Исходя из того, что технологии играют значительную роль в большинстве бизнес-процессов;

- постановка задачи команде. Установление базовых правил и задач, которая команда должна решить, для усовершенствования «бизнес-процесса».

Вторым этапом в процессе совершенствования «бизнес-процессов», является анализ текущего бизнес-процесса, который состоит из четырех шагов:

- составление схемы текущего процесса документирование организации работы в рамках конкретного «бизнес-процесса». В этом процессе требуется грамотное составление схемы процесса, нуждающегося в изменениях, необходимо задокументировать все без исключения действия, осуществляемые в его рамках. Для этого лучшего всего использовать блок-схемы, самыми распространенными нотациями для описания «бизнес-процессов» являются: IDEF0 и ARIS – которые позволяют подробно представить и объяснить выбранный «бизнес-процесс»;

- изучения схемы процесса для идентификации проблем. На данном шаге происходит анализ и поиск проблем, согласно нарисованной схемы «бизнес-процесса»;

- интервьюирование заинтересованных лиц с целью понять, как данный «бизнес-процесс» выглядит с их точки зрения. Эта часть этапа анализа текущего «бизнес-процесса» позволяет получить информацию, непосредственно от участников процесса, выяснить какие недочеты, по их мнению, в изучаемом «бизнес-процессе», а также проблемы, которые возникают у участников, в процессе работы. Полученная информация дает возможность идентифицировать проблемы точнее;

- анализ чужого опыта. Анализ того, как другие организации выстраивают соответствующие процессы. На данном шаге используется такой метод как «бенчмаркинг», который включает в себя: измерение уровня показателей участников бенчмаркинг-проекта; сравнение уровней показателей; обучение на примере партнера по бенчмаркингу; введению улучшений в деятельность собственной организации; совершенствование.

Таким образом, в этом этапе организация получает подробную схему бизнес-процесса с выявленными проблемами, решение которых позволит увеличить эффективность организации.

Третий этап – это редизайн бизнес-процессов. Это этап предлагается разбить на 5 шагов, а именно:

- формирование представления о том, как должен выглядеть обновленный процесс. В данной части редизайна бизнес-процесса сформированная команда на основе уже собранной информации выстраивает и моделирует новый «бизнес-процесс», не опираясь на предыдущую схему процесса, а устраняя проблемы, выявленные ранее. Сформированный бизнес-процесс должен отвечать системе показателей, которые в свою очередь демонстрируют эффективность обновленного бизнес-процесса. В распределительной логистике к таким показателям можно отнести удовлетворенность клиентов, время обработки заказа и т.д.;

- тестирование полученных идей, о том, как должен выглядеть, новый бизнес-процесс. Этот шаг заключается в анализе информации о новом «бизнес-процессе» и его тестировании. Для этого следует использовать такие инструменты как: ролевая игра (члены команды имитируют сформированный «бизнес-процесс», практика (люди, которые в реальном процессе его реализуют, стараются довести «бизнес-процесс» до практических результатов, ожидаемых на выходе, с помощью базовых ресурсов таких как: заказы, контракты запросы), компьютерная симуляция (тестирование предлагаемого «бизнес-процесса» с помощью компьютерной программы, например системы FlexSim, с использованием различных сценариев для выявления трудностей и выбора наиболее перспективного варианта. Стоит отметить, что первый инструмент подходит для распределительной деятельности, но не подойдет для производства;

– оценка последствий внедрения нового «бизнес-процесса». Для дальнейшей оценки практически усовершенствованного процесса требуется спрогнозировать организационные последствия его внедрения, а именно изучение влияния редизайна «бизнес-процессов» на деятельность организации. В основном, можно выделить четыре организационных аспекта: структура, сотрудники, клиенты и система – и в зависимости от влияния на каждый аспект, делать выводы последствиях внедрения «бизнес-процесса»;

– документирование нового дизайна «бизнес-процесса». Подробное описание финальной версии обновленного «бизнес-процесса» в виде функциональной схемы;

– корректировка обновленной дизайна процесса. Когда новый «бизнес-процесс» документирован и выглядит в виде функциональной схемы, можно провести анализ и выяснить остались ли те проблемы, которые были в изначальном «бизнес-процессе», если они не пропали, или появились новые, то в этой части редизайна «бизнес-процессов» недостатки устраняются.

Таким образом, этот этап позволяет создать и структурировать новый «бизнес-процесс».

Четвертым этапом является привлечение необходимых ресурсов. Его можно разделить на два шага:

– определение типа необходимых ресурсов. Для каждого «бизнес-процесса» и сферы деятельности типы необходимых ресурсов разные, но общей чертой, является взаимодействие трех подразделений: кадровой службы, IT-департамента и финансового департамента или их аналогов;

– привлечение ресурсов. В этой части решается вопрос, каким образом получить необходимые ресурсы, которые лежат в основе нового «бизнес-процесса».

Привлечение необходимых ресурсов, является подготовительным этапом к внедрению нового «бизнес-процесса».

Пятый этап – это внедрение усовершенствованного «бизнес-процесса». Этот этап многие эксперты считают наиболее сложной частью менеджмента «бизнес-процессов», поэтому для успешного внедрения стоит рассматривать эту операцию как двухэтапное действие:

– изучение обстоятельств, препятствующих внедрению. В данном действии происходит анализ всех возможных препятствий, которые могут помешать внедрению «бизнес-процесса» на практике. Стоит отметить, что для каждого предприятия эти обстоятельства абсолютно разные;

– внедрение в повседневную практику. Подготовка к внедрению «бизнес-процесса» в жизнь в основном действует следующим образом: информирование, обучение и объяснение, организация пилотного проекта, внедрение и отказ от использования «старого» процесса [1, с. 81–88].

Из всего вышесказанного следует, что этот этап характеризуется внедрением нового «бизнес-процесса» в деятельность предприятия.

Заключительный этап – это непрерывное совершенствование и мониторинг. Для непрерывного совершенствования процесса необходимо:

– оценивать качество «бизнес-процесса» в соответствии с составленной системой показателей эффективности;

– вовремя обнаруживать и устранять возникшие проблемы и недостатки;

– своевременно корректировать показатели эффективности и поставленные цели, согласно требованиям предприятия, времени и новых технологий [1, с. 91].

Таким образом, использование предложенного алгоритма совершенствования бизнес-процессов в сфере распределительной деятельности предприятия позволяет осуществлять непрерывный цикл их мониторинга и корректировки, устраняя проблемы и причины их возникновения, обеспечивая тем самым эффективное выполнение логистических функций с точки зрения оптимизации логистических издержек и достижение необходимого уровня обслуживания клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Руководство по улучшению бизнес-процессов / Harvard Business School Press; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблицер, 2021. – 130 с.
2. Шесть Сигм: Коротко о главном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://actually.pro/Report_samples/actually.pro-six-sigma.pdf. – Дата доступа: 13.04.2022.
3. Всеобщее управление качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Всеобщее_управление_качеством. – Дата доступа: 13.04.2022.
4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.