

# МЕТОДИКА ОПИСАНИЯ, АНАЛИЗА И РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. М. Бокарева

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Беларусь*

Научный руководитель С. Е. Астраханцев

Современные темпы роста экономики и постоянно меняющиеся условия производства требуют новых методов организации и управления предприятием. Данные организационные системы должны быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям рынка. Традиционные методы управления, по нашему мнению, уже давно не обеспечивают возможность принимать оптимальные управленческие решения. В сегодняшней динамичной среде необходимы инновационные подходы, способные обеспечить успех в долгосрочной перспективе. Одним из таких подходов является процессно-ориентированное управление и построение процессно-ориентированных моделей управления бизнес-процессами предприятия [1].

Понятие процесс сформировано международным стандартом на системы менеджмента качества ISO 9000:2000, который определяет, что процесс – это структурированная, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и ресурсы в выходы (продукты), представляющие ценность для потребителя.

Согласно определению, процессно-ориентированное управление – это методология, позволяющая предприятию повысить ценность продукции для ее потребителей, а заодно и уровень своей прибыльности путем сосредоточения внимания на работах, приносящих предельную прибыль. Это позволяет не только снижать затраты, устраняя не приносящие добавочной стоимости работы, а соответственно повышать прибыльность бизнеса, но и принимать стратегически верные решения, ориентируясь на потребности клиента [1].

Для проведения работ по внедрению процессного подхода в организацию деятельности предприятия необходима определенная методика реализации данной задачи, потому что принципы процессного подхода, относительно простые для понимания в теории, в практике внедрения оказываются достаточно сложными и трудоемкими.

Методика проведения работ по реинжинирингу бизнес-процессов была разработана, сформулирована и изложена специалистами по консалтингу различных стран мира, которая заключается в поэтапном описании действий, которые необходимо осуществить при реализации проекта по реинжинирингу предприятий [2], [3].

В рамках исследования, проведенного на базе предприятия ПРУП «ГВРЗ им. М. И. Калинина», была изучена возможность применения данной методики на промышленном предприятии, которое имеет определенную специфику производственной и организационной структуры, она была переработана и адаптирована к условиям, в которых проводилась исследовательская работа. Разработана оптимальная

схема проведения проекта по реинжинирингу бизнес-процессов предприятия ПРУП «ГВРЗ им. М. И. Калинина» (рис. 1).

Разработанная методика предполагает выполнение трех этапов проведения проекта по реинжинирингу бизнес-процессов. Работы первого этапа заключаются в описании существующих бизнес-процессов предприятия, которое осуществляется посредством сбора информации, путем проведения анкетирования, которое является наиболее трудоемкой частью описания организационной структуры предприятия. Необходимо провести детальный анализ существующих бизнес-процессов. Для этого выделяют основные, вспомогательные и управляющие бизнес-процессы предприятия (рис. 2).

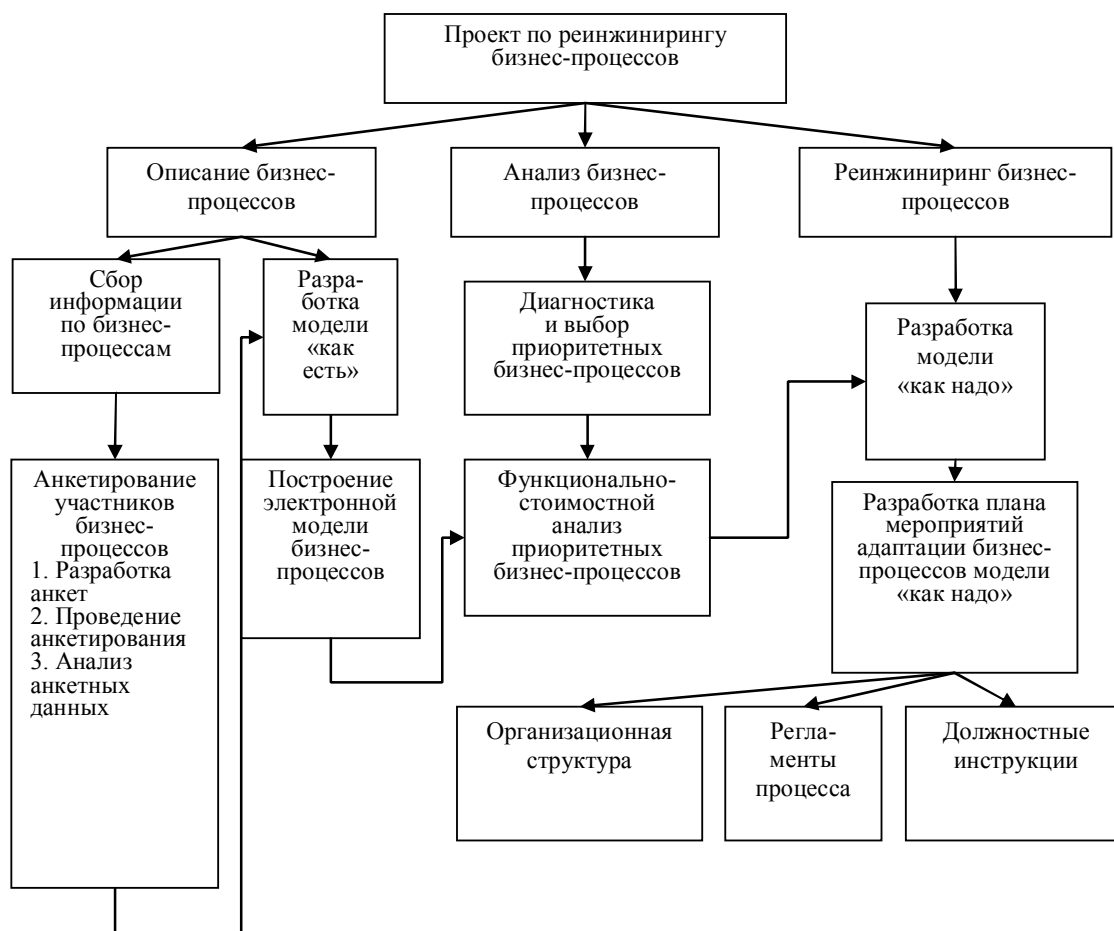


Рис. 1. Этапы проведения проекта по реинжинирингу бизнес-процессов

Для описания данных бизнес-процессов необходимо выделить звенья, подразделения и должности. С этой целью готовятся специальные анкеты-опросники, в них специалисты предприятия отражают бизнес-процессы подразделения, к которому они относятся, должностные обязанности и детальное описание выполняемых функций и операций.

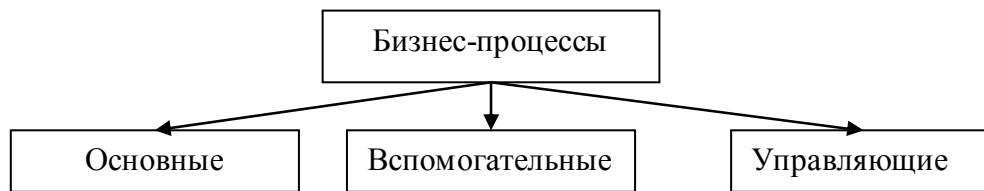


Рис. 2. Бизнес-процессы предприятия

Анкеты должны заполняться предельно точно, т. к. любая неточность может вызвать противоречия при составлении модели, что приведет к увеличению продолжительности описания бизнес-процессов и увеличению трудоемкости моделирования. Дополнительно сотрудникам выдаются формы, в которых они указывают документооборот исследуемого подразделения, входы и выходы бизнес-процессов.

После сбора анкет проводится обработка данных, которые сводятся в таблицы установленной формы. В таблицах проводится детальное распределение бизнес-процессов и функций по звеньям, подразделениям и должностям. Отчет должен содержать следующие формы:

1. Анкета «Описание бизнес-направлений предприятия».
2. Анкета «Выделение бизнес-процессов и описание функций подразделений».
3. Анкета «Описание организационной структуры предприятия».
4. Анкета «Матрица распределения ответственности».
5. Анкета «Описание деятельности подразделения».
6. Анкета для сбора информации при описании бизнес-процессов.

На основании проведенного описания с помощью прикладных программных продуктов строится модель «как есть» существующих бизнес-процессов.

В качестве методологии формирования модели используются стандарты (нотации)-IDEF0 (Integrated Definition Function Modeling), который позволяет с помощью функциональной декомпозиции построить адекватную модель процессов на любом уровне детализации, DFD (Data Flow Diagramming) используются диаграммы потоков данных для описания документооборота, IDEF3-методология моделирования, использующая графическое описание информационных потоков, для отражения логики взаимодействия информационных потоков [2].

Во второй части проекта стоит задача анализа существующих бизнес-процессов предприятия, проводится диагностика и выбор приоритетных бизнес-процессов, детальный анализ существующей организационной системы, выявляются недостатки, узкие, тупиковые места хода процесса и документооборота, цель-улучшение (реинжиниринг) ключевых показателей приоритетных бизнес-процессов, путем сравнения с реальными условиями рынка, возможностями и перспективами развития производства, действиями конкурентов. На основе сделанных выводов и проведенных работ по оптимизации строятся функционально-стоимостные схемы процессов и составляются организационные структуры предприятия.

Завершающим этапом реинжиниринга организационной структуры предприятия является построение модели бизнес-процессов «как надо». Данный этап подразумевает построение такой модели и разработку плана мероприятий по адаптации бизнес-процессов «как надо». Он заключается в составлении организационной структуры, регламентов процессов и должностных инструкций подразделений предприятия. Он требует строгого соблюдения всех регламентов и инструкций для максимально быстрого достижения цели по усовершенствованию производственной и организационной структуры предприятия [1].

Применение переработанной и адаптированной методики описания, анализа и реинжиниринга бизнес-процессов позволяет систематизировать процесс описания и построения организационных и производственных структур промышленного предприятия, значительно облегчает процесс обработки большого количество информации, связанной с описанием бизнес-процессов. Позволяет установить временные рамки разработки каждого этапа моделирования, анализа и внедрения построенных моделей в производственный процесс, и значительно сократить сроки проведения проектных работ.

#### Л и т е р а т у р а

1. Репин, В. В. Типовые задачи описания бизнес-процессов. Требования к описанию бизнес-процессов предприятий / В. В. Репин // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interface.ru>.
2. Режим доступа: <http://www.betec.ru>.