

## **Совершенствование бизнес-процессов: Вопросы и ответы.**

### **Почему необходимо совершенствовать бизнес-процессы?**

Бизнес-процесс - это логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю.

К основным факторам, побуждающим организацию сосредотачивать свое внимание на улучшении бизнес-процесса, относятся:

- требования, предъявляемые потребителями и государством;
- необходимость снижать затраты или длительность цикла;
- внедрение программы управления качеством;
- слияние двух или более организаций;
- внутриорганизационные противоречия.

А если учесть активную в последнее время иностранную конкуренцию по отношению к отечественным организациям, то потребность в улучшении бизнес-процессов становится очевидной. Необходимость совершенствования бизнес-процессов существует для всех организаций находящихся в конкурентной среде, и это обуславливает непрерывность этого процесса. Выбор процессов, подлежащих улучшению в первую очередь, индивидуален для каждого предприятия. Для того, чтобы выделить приоритетные проблемы, то есть самые слабые звенья бизнес-процессов, очень важно провести интервью не только с высшим руководством, но и руководителями отделов и служб организации.

### **Как совершенствуются бизнес-процессы?**

По-разному можно судить о том, насколько подходят отечественным организациям методы и технологии совершенствования бизнес-процессов, зарекомендовавшие себя в развитых странах. Однако первое, с чем следует согласиться, человеческий фактор, как ранее было принято считать, не в состоянии разрешить все возникающие проблемы в отечественной экономике. Современные требования к бизнесу настолько высоки и динамичны в связи с технологическим прогрессом, что даже некоторые эталонные технические решения и приемы по совершенствованию бизнес-процессов не всегда результативны и эффективны. Поэтому реальным и действенным подходом является комплексный подход, который включает:

- аудит бизнес-процесса;
- применение основных принципов улучшения бизнес-процессов;
- использование передовых технологий;
- инновационные решения, применимые только к конкретной, уникальной ситуации, порою содержащие элементы ноу-хау.

В большинстве отечественных организаций не проводится даже аудит бизнес-процессов на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к их функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента, не говоря уже о наличии в организации технологий их улучшения. По меньшей мере, это излишняя самоуверенность руководителей. Поэтому первым шагом на пути к совершенствованию

бизнес-процессов, является проведение аудита.

И только после идентификации проблем, оценки всего бизнеса можно говорить о конкретных мероприятиях, совершенствующих бизнес-процесс. Тут необходимо подчеркнуть, что все работы, связанные с аудитом бизнес-процесса и применением тех или иных мероприятий по его совершенствованию, должны проводиться только высококвалифицированными и компетентными специалистами.

### **Когда и с какой периодичностью следует проводить работы по совершенствованию бизнес-процессов?**

Иными словами: До возникновения проблем или после?. Известная мудрость гласит: Болезнь легче предотвратить, чем лечить. Это высказывание вполне относимо и к состоянию бизнес-процессов. Однако разрешение имеющихся проблем до наступления кризиса организации - это только одно условие успеха.

Первым шагом на пути позитивных изменений является проведение аудита бизнес-процесса. Эта работа дает представление о текущем состоянии бизнес-процесса и возможность сравнения с тем, как аналогичные процессы построены в отрасли в целом, то есть у конкурентов. Учет опыта конкурентов при реструктуризации процессов необходим для приобретения запаса конкурентоспособности.

Кроме того, аудит позволяет оценить бизнес-процесс с точки зрения требований, предъявляемых к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности клиента. А это, наверное, главное.

Периодичность проведения аудита в каждой организации зависит от продолжительности цикла. Только по результатам проведенного аудита можно сказать о том, насколько необходимо совершенствовать бизнес-процесс и с какой периодичностью. Несомненно, что для достижения объективности результатов аудита, необходимо привлекать специализированные организации, обладающие опытом консультирования в области управления.

О. Вишняков, журнал "Менеджмент"