Трибуна молодого ученого

Дмитренко Святослав Артурович,
бакалавр экономики,
студент магистратуры программы
«Бизнес-аналитика» кафедры
«Экономический анализ»
ФГОБУ ВПО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»,
Москва (E-mail: dmi-slava@yandex.ru)

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ МЕТОДИКИ ПОЛНОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ[1]

Аннотация. В работе представлены некоторые аспекты методики полного анализа бизнес-процессов на основе изучения возможностей использования методологии бизнес-анализа в практике экономической работы отечественных предприятий. Определены негативные и положительные стороны этого метода с учетом требований ключевых стейкхолдеров. Приведены качественные и количественные показатели бизнес-процессов при проведении полного анализа бизнес-модели компании. Отмечена целесообразность применения полного анализа применительно к малым и средним компаниям. Показано, что развитие методики полного анализа связано с применением новых систем управления и информационных технологий.
Ключевые слова: стейкхолдер, показатель, бизнес-анализ, бизнес-процесс, нотация, модель

Введение. Вопросы, касающиеся планов стратегического развития отечественных предприятий всегда актуальны, особенно в условиях современного этапа развития рыночной экономики России. Это в первую очередь связано с тем, что коммерческие организации, будь-то финансовая или промышленная компания, должны обосновать адекватное построение бизнес-процессов, на основе которых они смогут реализовать свой стратегический план. Основная цель бизнес–анализа – это обеспечение эффективного стратегического управления, что подразумевает систему взаимодействия между компанией и заинтересованными

[1] Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» Бариленко Владимир Иванович.

лицами - стейкхолдерами (акционеры, менеджмент компании и ее персонал, деловые партнеры и покупатели, государственные структуры). Поэтому задача выбора методики анализа с целью реализации стратегии собственников и других стейкхолдеров, представляется весьма важной. Российские компании по требованиями ключевых стейкхолдеров применяют следующие методики:

1) методика «ускоренного» анализа бизнес-процессов;

2) методика полного анализа бизнес-процессов.

В данной работе рассматриваются положения методики полного анализа бизнес-процессов.

I. Методика полного анализа и его применение на предприятиях РФ.

Основная задача бизнес-аналитика это не только обоснование управленческих решений в области развития компании, понимание ее проблем и возможностей, но это и грамотный анализ бизнес-процессов с целью предоставления информации, позволяющей оценить удовлетворение требований всех ключевых стейкхолдеров. Поэтому, используя ту или иную методику бизнес - анализа, бизнес-аналитик, согласно концепции BABOK, разработанной Международным институтом бизнес - анализа (IIBA), призвано выполняет роль посредника между всеми основными стейкхолдерами компании, выявлять и формулировать требования к изменениям бизнес-процессов, системы информационной обеспеченности фирмы, корпоративной политики.

Методика полного анализа предполагает рассмотрение фирмы как сложной системы, состоящей из комплекса взаимосвязанных подсистем. В данной методике, в отличие от ускоренной, отображаются все ресурсы, объекты, процессы, регламентация их осуществления, критерии оценки эффективности деятельности фирмы, направление развития.

Этот метод анализа назван полным по причине того, что он охватывает пересечения информационных и материальных потоков между подразделениями фирмы. В среднем, в российской практике типичным сроком анализа и достижения положительных результатов с помощью методики полного анализа бизнес-процессов 12-ть месяцев. Обычно руководство в

связи с использованием данного метода не ставит жестких временных рамок бизнес-аналитикам и исполнителям проекта, так как они заинтересованы в “полном” анализе. Поэтому от того насколько грамотно будет проведен такой анализ будет зависеть и дальнейшая стратегия компании, будут известны требования основных стейкхолдеров, их интересы и предпочтения. Рассматриваемый метод достаточно характерен для публичных фирм, которые в первую очередь обязаны обеспечивать достоверное и своевременное информирование всех стейкхолдеров о своей деятельности, о своих финансовых результатах, финансовом состоянии, об эмитируемых ими ценных бумагах, рыночных оценках, о политике распределения и использования прибыли. Важно отметить, что средние сроки 12-ти месяцев для реального применения методики полного анализа бизнес процессов на предприятиях являются условными. Как показывает современная российская практика для детального анализа бизнес-процессов средней отечественной организации (от 3-5 тыс. чел. работающих) требуется в среднем 2-3 года работы и до 10 аналитиков. Нужно также учесть тот факт, что при выполнении требований главных стейкхолдеров при использовании методики полного анализа бизнес-процессов, фирма не должна наносить ущерба финансовой устойчивости и нарушать планы своего стратегического развития. Основной целью работ в случае использования методики “полного” анализа бизнес-процессов является построение системы управления бизнес-процессами фирмы, а именно, системы менеджмента, которая ориентирована на выполнения бизнес-процессами стратегических целей организации. Как и в “ускоренной” методике анализа, данная методика также имеет свои четкие шаги, выполнение которых начинается после разработки и согласования структуры целей проекта анализа бизнес-процессов фирмы.

II. Бизнес-процессы, анализируемые полной методикой .

А. Основные процессы (центры прибылей):

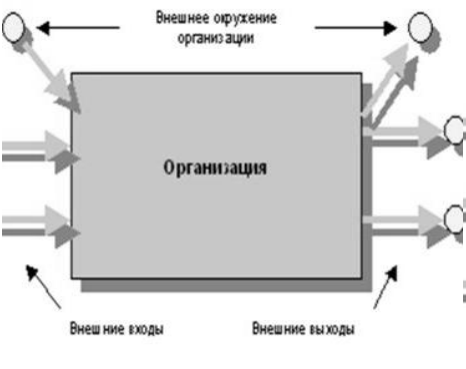
Б. Вспомогательные процессы (центры издержек):

В. Процесс управления организацией

III. Основные пункты анализа бизнес – процессов полным методом

Пункт 1. Определение окружения организации, определение внешних входов и выходов (Рис 1). Данный шаг также как и в ускоренной методике определяет внешних клиентов (внешних стейкхолдеров) организации и внешние «входы» и «выходы» фирмы. Особо важно отметить, что результатом этих работ будет являться спецификация входов/выходов организации, а также ее окружения. В такую спецификацию необходимо включать агрегированные позиции (например: документы на отгрузку, готовые изделия). **Вход бизнес-процесса** - это то, что в ходе выполнения процесса преобразуется в выход (комплектующие изделия, сырье и материалы, топливо, энергия, услуги, информация, документы). **Выходом бизнес-процесса** – это продукт, информация или услуга, которые являются результатом выполнения процесса и потребляются внешними по отношению к процессу клиентами. Ресурсами бизнес-процесса на практике выступают персонал, программное обеспечение, связь, транспорт, инфраструктура фирмы и т.д., которые постоянно используются во время бизнес-процесса, но не являются входом этого процесса.

Пункт 2. Группировка полученных входов и выходов по подразделениям организации (Рис.2). Необходимо привязать полученные входы и выходы к подразделениям организации. В отличие от “ускоренного” анализа, во втором шаге полного анализа бизнес-процессов выделяются не основные бизнес-процессы, а все структурные подразделения фирмы. Для этого рабочая группа может использовать положение об организационно-штатной структуре предприятия и другие необходимые документы для выполнения полного анализа бизнес-процессов. После сбора документов и всей необходимой информации, все внешние входы и выходы связываются со структурными подразделениями.



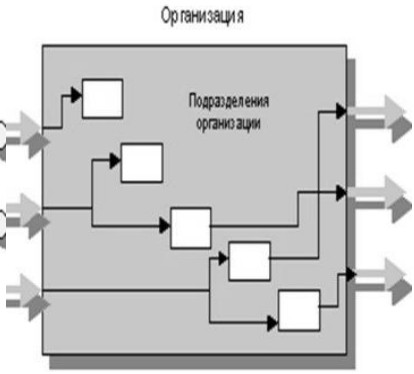
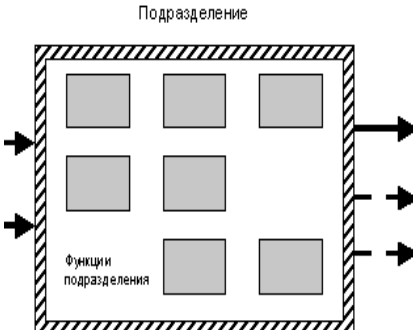


Рис.1 - Пункт 1 [2] **Рис.2** - Пункт 2 [3]

Субъективность в пункте 1., а именно группировка входов и выходов бизнес-процессов на фирме минимальна или вовсе отсутствует.

Пункт 3. Определение внутренних входов и выходов для подразделений фирмы (Рис.3). Существование внутренних входов и выходов обусловлено тем, что во время полного анализа бизнес-процессов, происходит выявление обмена информационными и материальными потоками между подразделениями. Детальный анализ бизнес-процессов в данном шаге обычно на практике не целесообразен.

Пункт 4. Определение перечня функций, которые будут выполняться в каждом подразделении фирмы (Рис.4). На этапе пункта 4, руководством фирмы формируется перечень функций, которые должны быть распределены по подразделениям с целью их дальнейшего осуществления.



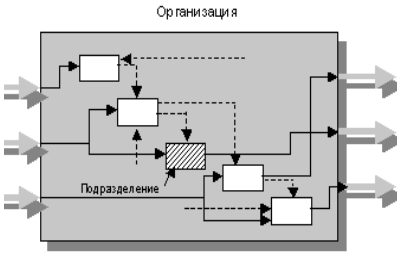


Рис.4 - Пункт 4 [2] **Рис.3** - Пункт3 [3]

Данный этап очень важен, поскольку именно на нем начинает сказываться элемент субъективности. Руководители

российских фирм осознают, насколько важна регламентация бизнес-процессов с целью соблюдения требований различных групп стейкхолдеров. Распределение и выделение функций для подразделений фирмы осуществляется рабочей группой фирмы в соответствие с существующей на фирме документацией. Главным инструментом по сбору информации является интервьюирование.

Пункт 5. Группировка обязанностей и функций подразделений фирмы по бизнес-процессам (Рис.5). Осуществляя группировку бизнес-процессов важно учитывать требования различных групп стейкхолдеров. При выполнении пункта 5 функции и обязанности каждого подразделения группируются по бизнес процессам (рис.5.пункт 5.), которые формируют его выходы. При разделении и группировки часть функций будет преобразованы в сквозные бизнес-процессы организации, которые проходят через границу функциональных подразделений фирмы в соответствии с требованиями руководства и прочих стейкхолдеров (Рис. 6). К таким типам бизнес-процессов относятся процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

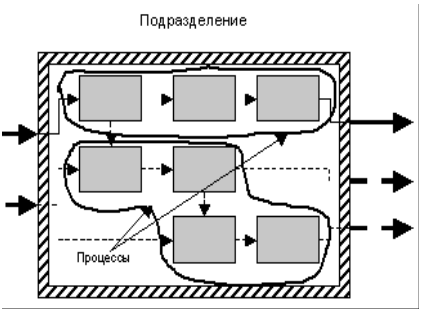


Рис.5 - Пункт 5 [2]

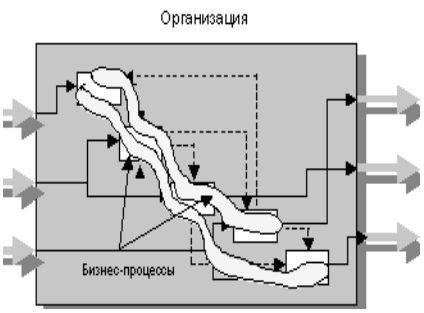


Рис.6 - Пункт 5 и 6 [3]

Любой бизнес-процесс, происходящий в фирме, имеет свое наименование. Давать название можно исходя из нескольких критериев: на основе классификации процессов (сквозные, вспомогательные, управляющие; на основе полученных результатов от выполняемых работ подразделений фирмы; на основе схем жизненного цикла продукции (Рис.7). В третьем подходе выделенные бизнес-процессы получают свое название, исходя из наименований бизнес-процессов фирмы верхнего

уровня (Рис.8).

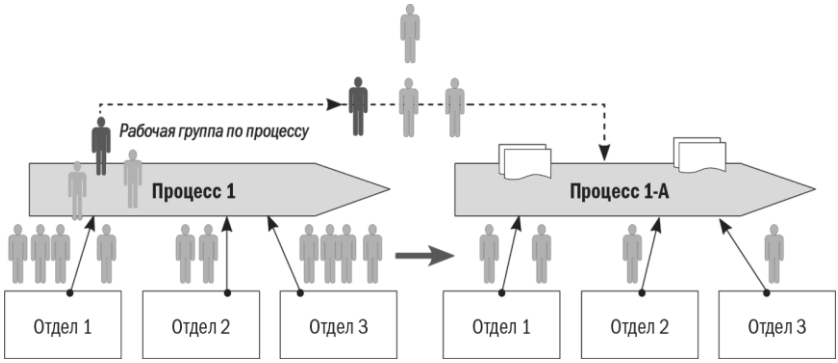


Рис.7 - Объединение бизнес-процессов отделов в бизнес-процессы организации в целом [3]

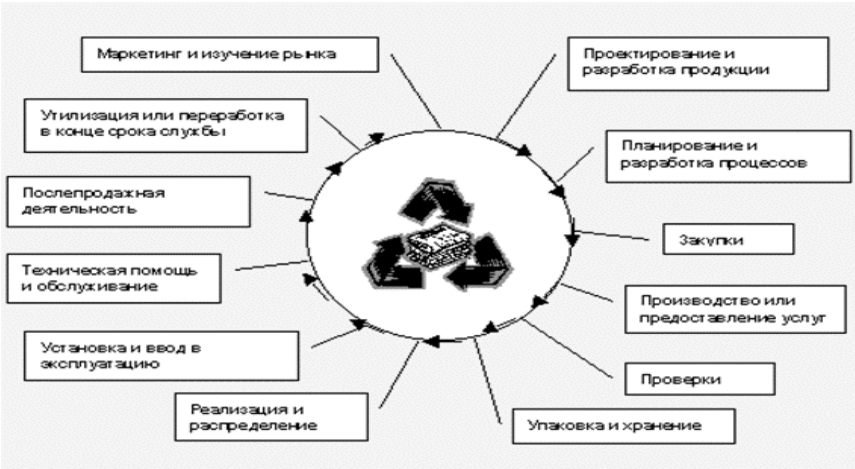


Рис.8 - Жизненный цикл продукции [1,2]

Пункт 6. Преобразовать бизнес-процессы подразделений в бизнес-процессы организации, а также использовать входы/выходы между подразделениями. В российской практике оптимальное число бизнес-процессов или их групп должно составлять от 3-8. Бизнес-процессы организации, показанные на рис.7, в виде плоских фигур, на самом деле очень объемные и имеют следующую схему, отображенную на рис.9. Видно, что между исполнителями, руководителем, его заместителем постоянно существует цикличный поток информации по ходу процесса от исполнителей - вверх, и управленческих решений от руководителей - вниз.

Пункт 7. Формирование матрицы ответственности для каждого бизнес-процесса, осуществляемого в организации. Формирование матриц ответственности по каждому подразделению фирмы и на основе данных матриц составить матрицы ответственности бизнес-процессов организации. Это формирование дано на рис.10.

Процедура формирования матриц ответственности осуществляется сразу после пункта 6 (после того, как распределены бизнес процессы подразделений в бизнес-процессы фирмы в целом). Чтобы это осуществить, составляются матрицы ответственности функциональных подразделений. Далее формируется выборка соответствующих документов и создается матрица ответственности по процессам.

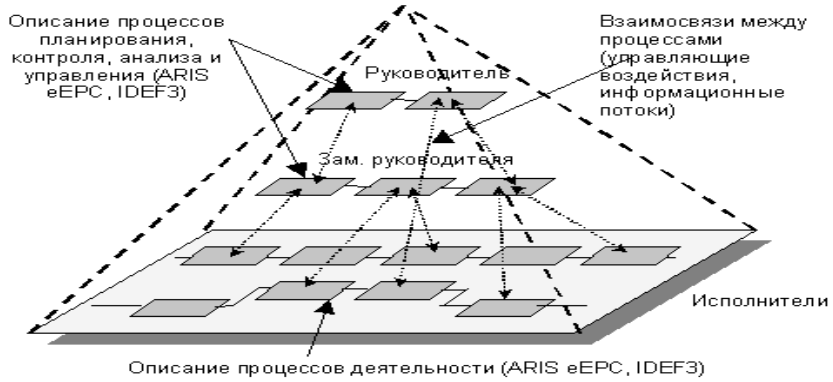


Рис.9 - Пример объемного описания бизнес-процессов [1]

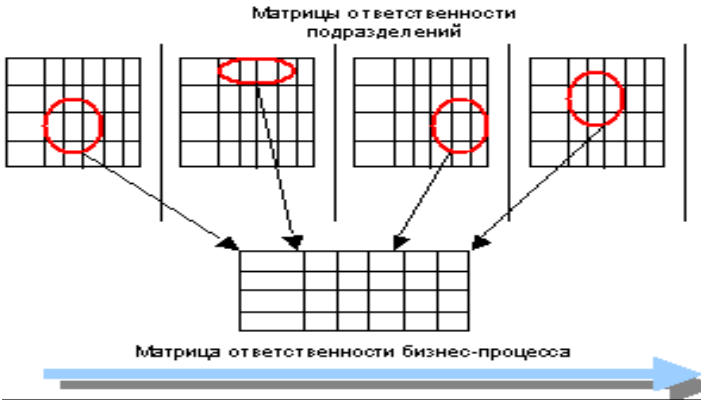


Рис.10 - Формирование матриц ответственности [2]

IV. Количественные и качественные аналитические показатели, определяемые «полным» методом (Рис.11)

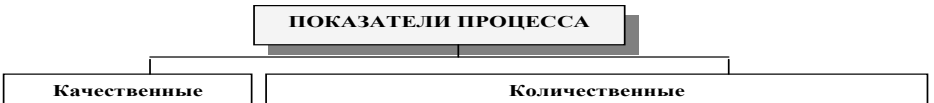


Рис. 11 - Структура аналитических показателей «полным» методом [4]

Достоинства методики. Методика полного анализа бизнес-процессов позволяет детально описывать деятельность фирмы и ее бизнес-процессы в соответствии с требованиями стейкхолдеров и «однозначно» связывать функции подразделений с процессами. В данной методике не должно быть функций, не вошедших ни в один бизнес процесс. Поэтому все функции фирмы привязаны к конкретным бизнес-процессам. В данной методике можно сразу исключить субъективность бизнес-процессов, как это было в «ускоренной» методике. Эта методика достаточно полезна, если ее применять в малых и средних российских фирмах, ибо подобный подход позволяет проводить полный анализ и оценивать реальное финансовое состояние фирмы, повышая уровень доверия стейкхолдеров по отношению к компании за счет постоянного учета их требований, создания капитала отношений стейкхолдеров (relation capital), впос-ледствии- создать условия устойчивого развития фирмы Рис12.

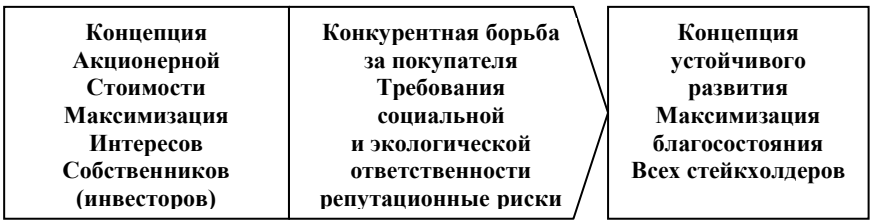


Рис.12 - Создание условий для устойчивого развития фирмы [4,5]

Недостатками методики полного анализа являются: значительная длительность процесса анализа; высокая

трудоемкость такой методики для крупных фирм; сложность образования схемы бизнес-процессов фирмы из бизнес-процессов подразделений фирмы.

Заключение. Таким образом, «полная» методика анализа позволяет предприятию улучшить результаты своей деятельности, наладить управление своими бизнес-процессами, грамотно их сгруппировать и распределить по подразделениям. Методика больше подходит для малых и средних предприятий, поскольку она очень затратная и трудоемкая, если дело будет касаться каких-либо крупных фирм с множеством подразделений. Возможное совершенствование методики полного анализа бизнес процессов может заключаться в использовании фирмой современных систем управления и соответствующих информационных технологий. К таким подходам могут относиться:

TQM-система всеобщего управления качеством;

PIQS-система менеджмента качества, интегрированная с бизнес-процессами;

BPMS-система управления бизнес-процессами;

стандарты ISO серии 9000, регламентирующие требования к системам менеджмента качества;

ERP-комплексная система планирования и управления ресурсами фирмы.

Список литературы:

1. Бариленко В.И. Основы бизнес - анализа: учебное пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. М.: КНОРУС, 2014. 272 с. (Магистратура).

2. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов, В.В. Репин, В. Е. Елиферов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 165 с.

3. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение и управление. В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 108с.

4. A pragmatic guide to business process modeling. Jon Holt, BCS-IIBA, 2010. 48

5. Дмитренко С.А. // Экономика. Бизнес. Банки. 2014.Некоторые аспекты «Ускоренной» методики анализа бизнес-процессов на предприятиях// № 3(8). С. 117-127

The Tribune of a young scientist

Svyatoslav A. Dmitrenko
Bachelor degree in Economics,
Student of Department "Economic analysis"
The Finance University under the Government
Of the Russian Federation,
Moscow (E-mail: dmi-slava@yandex.ru)

CERTAIN ASPECTS OF THE FULL ANALYSIS METHOD OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES

Abstract. The paper presents some aspects of the method of full analysis of business processes based on exploring the use of business analysis methodology in the practice of economic work of domestic enterprises. There are also defined negative and positive aspects of this method with regard to the requirements of the key stakeholders. There is also given quality and quantitative indicators of business processes to conduct a full analysis of the business model of the company. It is noted the usefulness of a full analysis to small and medium sized companies. It was shown that the development of a complete analysis technique involves the use of new management systems and information technology.

Key words: stakeholder, index, business analysis, business process, notation, model

References:

Barilenko V.I. Fundamentals of Business - Analysis: Tutorial / VI Barilenko V.V. Berdnikov [etc.]; ed. V.I. Barilenko. – M.: Knorus. 2014. 272p. (Masters).

Process approach to management. Business process modeling. V.V. Repin, V.E. Eliferov. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2013. 165p.

Business processes. Modeling, implementation and management. V.V.Repin. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 108p.

A pragmatic guide to business process modeling. Jon Holt, BCS-IIBA. 2010. 48p.

Berdnikov V.V., Gavell O. Development of analytical procedures in the assessment and monitoring of innovation and investment projects // Economics. Business. Banks. 2013. #1. p. 63 – 77

Analytical support of integrated approach to performance evaluation of small business enterprises. Kupriyanova Lyudmila M. //Economics. Business. Banks. 2013. Volume 4. p. 67 – 81

Gavell Olga. The use of bench-marking as a tool for assessing the competitiveness of business models// Economics. Business. Banks. 2014 #2(7) p. 37-49

Chapter III. Support and crediting of the innovative small enterprises in Russia: development, problems and ways of their incoming.

Kupriyanova L., Sokolinskaya N. Economics. Business. Banks. 2013. Vol. 1. p. 50 – 71.

Some aspects of the "Accelerated" business process analysis techniques in enterprises. Dmitrenko S.A. // Economics. Business. Banks. 2014. #3(8). p. 117-127