

## УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

© 2012 г. Ю. С. Золотарёв

*Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)*

*В представленной статье автором рассмотрена система управления бизнес-процессом предприятия, построенная на принципе воздействия на его критерии.*

Ключевые слова: *управление бизнес-процессом; критерии бизнес-процесса; воздействие на отклонения критериев.*

*In the article author reviews a concept of management system for the enterprise's business processes, based on the principle of affecting the processes' criteria.*

Key words: *managing a business process; criteria of a business process; affecting the derivations of the criteria.*

Одним из ключевых факторов, способствующих оптимальному функционированию предприятия, является рациональная организация и оптимизация его бизнес процессов. Для этой цели, с развитием информационных технологий, активно развивается производство специального программного обеспечения, призванного отслеживать все этапы его протекания и активно воздействовать на его ход.

Вначале особое внимание уделялось планированию ресурсов предприятия, основными областями автоматизации были: бухучёт, закупки, производство. Следующим шагом была автоматизация продаж и маркетинга. Сегодня наблюдается внедрение особых систем — управления бизнес-процессами (Business Process Management System, или BPM), область действий которых может включать в себя как внутренние подразделения компании, так и её взаимодействие с поставщиками, клиентами и бизнес-партнерами в режиме реального времени [1].

Однако в настоящее время внедрение информационных систем (кроме автоматизации учёта) не получило большого развития ввиду следующих объективных причин:

— данное программное обеспечение во многом унифицировано, в отличие от бизнес-процессов, каждый из которых имеет уникальную структуру, формирующуюся за

счёт влияния факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия;

— принцип действия таких информационных систем основан лишь на дублировании бизнес-процесса, что значительно увеличивает затраты времени работников, вынужденных, помимо исполнения своих прямых должностных обязанностей, ещё и участвовать в функционировании данной системы;

— необъективность, связанная с невозможностью учёта здесь различных форс-мажорных обстоятельств.

Производители программного обеспечения, предпринимая попытки решения данных проблем, лишь руководствуются принципом унификации бизнес-процесса (реинжиниринг), то есть унифицированная информационная система обслуживает унифицированный бизнес-процесс, что, в свою очередь, ввиду особенности среды функционирования российского предприятия, крайне проблематично.

Для решения проблемы управления бизнес-процессом нами предлагается иной подход, где программное обеспечение разрабатывается с учётом особенностей уникального бизнес-процесса, причём функционирование информационной системы должно быть максимально простым и объективным. Одним из способов может послужить особая методика управления, которая получила название

«Управление бизнес-процессом по отклонениям». Её суть заключается в выделении неких критериев, характеризующих качество протекания бизнес-процесса, постоянный их мониторинг и оперативное воздействие в случае их отклонения. Данная методика управления позволяет:

— не нарушить сложившуюся структуру функционирования бизнес-процесса и его особенностей;

— выявить слабые места в его функционировании;

— непрерывно отслеживать все существенные изменения, способные повлиять на течение бизнес-процесса;

— создать информационную базу для применения системы управления риском;

— контролировать высшим руководством все параметры функционирования и ход течения бизнес-процесса;

— повысить скорость протекания цикла риск-менеджмента.

Методика внедрения системы управления производственным бизнес-процессом по отклонениям представлена на рис. 1.

Первым этапом в построении такой системы служит создание или выявление критериев для контроля и воздействия, значения которых предполагается использовать для управления бизнес-процессом. К данным критериям можно предъявить следующие требования:

— значимость их влияния на ход протекания бизнес-процесса, то есть возможное их изменение сможет существенно отразиться на его промежуточных и конечных результатах;

— возможность точной численной оценки критерия или оперативного его расчёта, а также регистрации;

— применимость воздействий для стабилизации данного критерия к оптимальным значениям.

В качестве примера на рис. 1 нами представлены такие критерии по восьми наиболее значимым категориям производственного бизнес-процесса типового предприятия. Очевидна взаимосвязь некоторых критериев, которую необходимо учитывать для выявления «слабых мест» функционирования (значительные запасы основных и вспомогательных материалов вследствие неверного расчёта норм производства, брак в результате

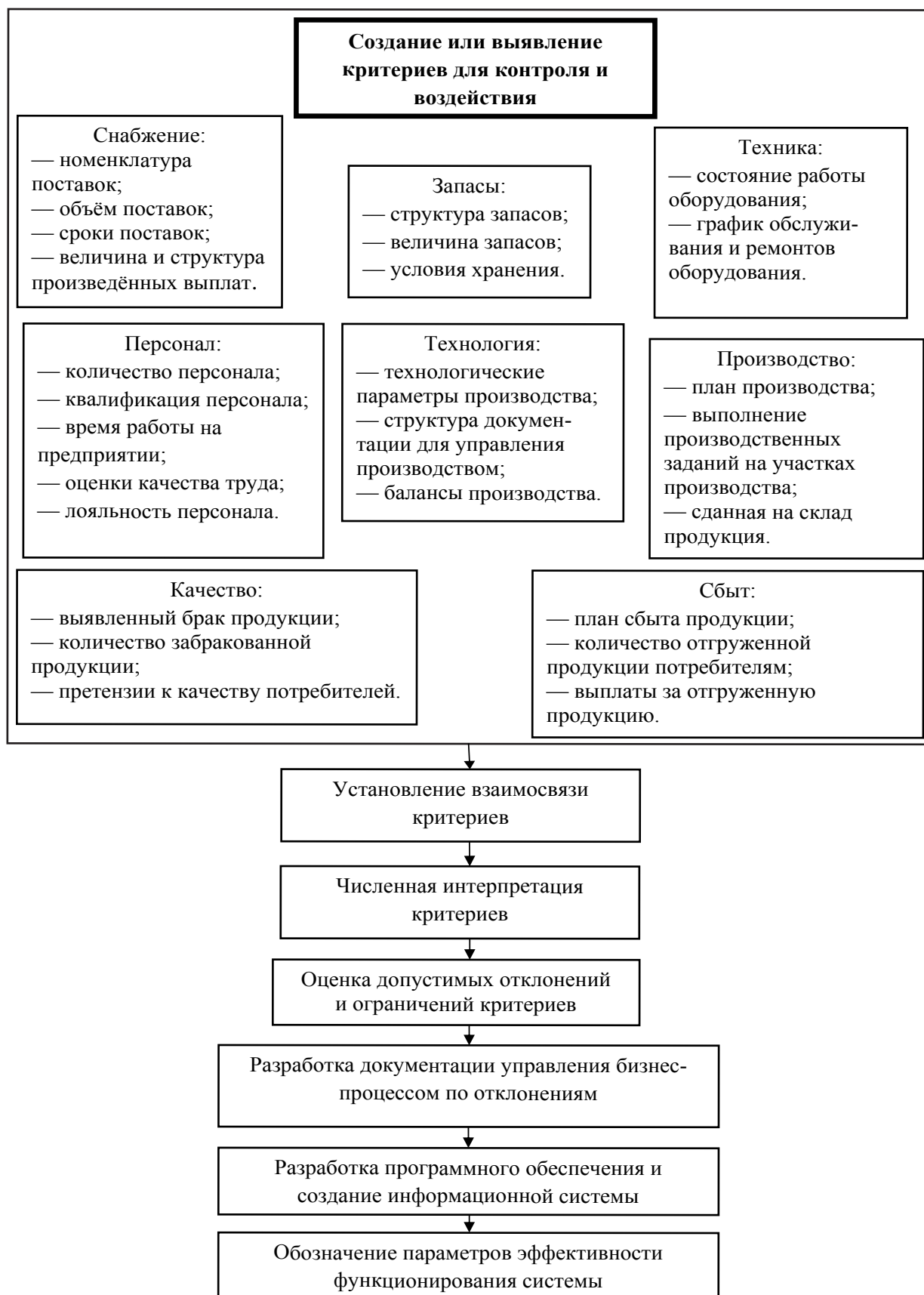
плохого обслуживания оборудования, переполнение склада готовой продукции при неудовлетворительной отгрузке и т. д.).

Для процесса регистрации отклонения критериев необходимо, прежде всего, их представление в численном виде. Если охарактеризовать в виде числовых значений запасы, различные планы и выплаты не представляет сложности, то для таких критериев как лояльность персонала, работа оборудования, структура документации необходимо ввести методику интерпретации их состояния в цифровое значение.

Следующим этапом служит оценка допустимых отклонений и ограничений данных критериев. Несомненно, что значение приемлемого уровня критерия находится в пределах определённого интервала, оценку которого проводят следующими способами: путём анализа имевших место отклонений того или иного критерия, не оказавших значительно влияния на результаты бизнес-процесса, анализа различной документации, где приведены значения допустимых отклонений, экспертным путём. Выявление ограничений необходимо для исключения ошибочной регистрации значения критерия.

В ходе разработки документации системы управления бизнес-процессом по отклонениям, должен быть чётко обозначен посыл высшего руководства о её необходимости, подробно описано функционирование системы и определены ответственные за реализацию её внедрения и работу лица, а также процедуры воздействия при выходе критериев за оптимальные пределы. Далее приступают к созданию программного обеспечения, которое позволит осуществлять регистрацию и выявление отклонений критериев эффективности бизнес-процесса, причём для данной системы не требуется значительных вложений в их разработку, достаточно программы «Microsoft Excel». В заключение, необходимо обозначить параметры эффективности функционирования данной системы, которыми могут служить улучшение выходных показателей бизнес-процесса — улучшения качества продукции, увеличение выпуска, рост продаж и т. д.

Принцип работы системы оперативного управления бизнес-процессом показан в виде алгоритма на рис. 2.



**Рис. 1.** Методика внедрения системы управления бизнес-процессом по отклонениям

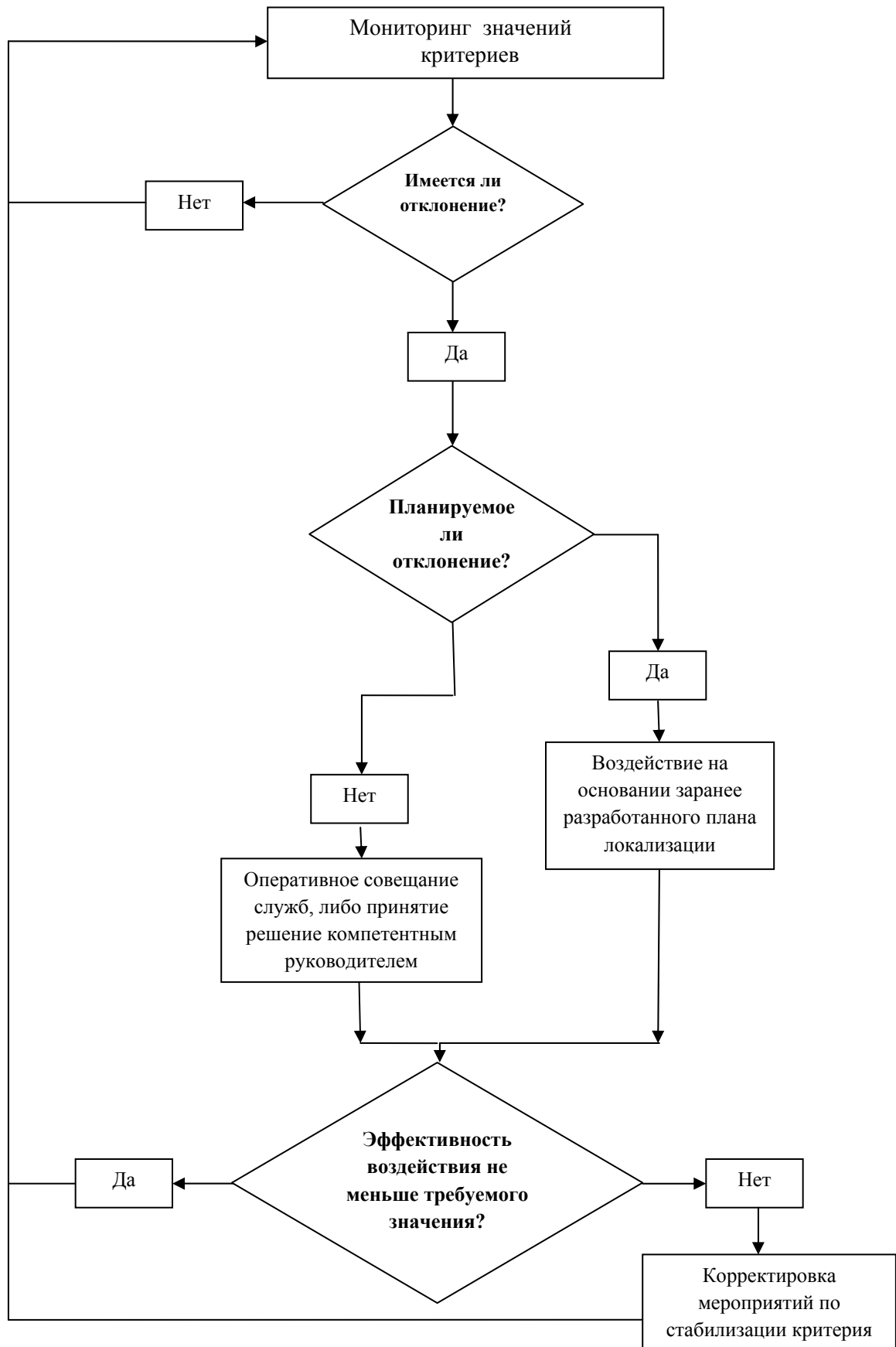


Рис. 2. Алгоритм цикла работы системы управления бизнес-процессом по отклонениям

Основной принцип заключается в постоянном мониторинге критериев, регистрации их отклонения от пороговых значений, и воздействии на них для стабилизации к оптимальному пределу. Отклонение может быть планируемое и случайное. И в том, и в другом эпизоде при локализации руководствуются принципами, принятыми в документационном обеспечении системы. Чаще всего при случайном отклонении осуществляется оперативное совещание служб находящихся в поле влияния данного критерия, либо решение по воздействию принимается единолично компетентным руководителем, при планируемом отклонении решение по воздействию принимается заранее и оформляется в специальный план локализации. После воздействия оценивается его эффективность, то есть стабилизация значения критерия за оптимальный предел, если этого не произошло — корректируют мероприятия по воздействию на критерий.

В заключение необходимо отметить, что данная система управления разрабатывалась как один из элементов риск-менеджмента, который позволяет вовремя идентифицировать

риски и воздействовать на них, а также их минимизировать за счёт рациональной организации бизнес-процесса.

### Литература

1. *Наошад К.* Управление бизнес-процессами: понимание и внедрение. [Электронный ресурс] / Журнал «Rusbiz.ru». — Режим доступа: [http://ezine.rusbiz.ru/archivenews.html?nl\\_oid=12](http://ezine.rusbiz.ru/archivenews.html?nl_oid=12), свободный (28.12.2005). — Загл. с экрана.
2. *Елиферов В. Г., Репин В. В.* Бизнес-процессы. Регламентация и управление. Учебник. — М.: Инфа-М, 2004. — 319 с.
3. *Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А. Д.* Реинжиниринг бизнес-процессов. Учебник. — 2 изд. — М.: Эксмо, 2007. — 592 с.
4. *Попова Э. М.* Управление бизнес-процессами промышленных предприятий с использованием инновационного подхода. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». — 2011. — №2. — С. 204–209.

Поступила в редакцию

18 апреля 2012 г.



**Юрий Сергеевич Золотарёв** — аспирант кафедры «Производственный и инновационный менеджмент» Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Инженер-технолог ОАО «Фирма «Актис».

**Yury Sergeevich Zolotaryov** — postgraduate student at The Production and Innovation Management department of South-Russian State Technical University (NPI). Production engineer at «Firma «Aktis» Stock Company.

346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132  
132 Prosveshcheniya st., 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia  
Тел.: + 7(908) 173-55-99; e-mail: [yury.zolotaryow@yandex.ru](mailto:yury.zolotaryow@yandex.ru)