

П.С. Гридина
Е.А. Шумаева
г. Донецк

Донецкий национальный технический университет

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается необходимость и специфика применения методов совершенствования бизнес-процессов в управлении инновационным развитием предприятия. Рассмотрена проблема методического обеспечения управления изменениями, а также проанализирован один из методов совершенствования бизнес-процессов, который необходимо учитывать при применении предприятиями инноваций.

Ключевые слова: бизнес-процессы, инновационное развитие, управление, реинжиниринг.

Сегодня, очевидно, что предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Более того, потребность в изменениях стала возникать столь часто, что их влияние на жизненный цикл предприятия уже не рассматривается как исключительное явление. В практике и научных исследованиях все больше внимания уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия.

В любой организации наступает момент, когда показатели эффективности и результативности работы начинают снижаться. Чаще всего этап снижения эффективности наступает, если организация не проводит периодическое обновление и совершенствование бизнес-процессов. Острая конкуренция, появление новых технологий приводят к тому, что бизнес-процессы начинают все меньше и меньше удовлетворять запросы потребителей. Этап снижения эффективности процесса является наиболее болезненным для организации, поэтому здесь необходимо использовать методы улучшений процессов, которые способны увеличить их эффективность не на 10 % или даже на 20 %, а минимум на 80 % [1, с. 52]. Таким образом, управление можно считать одним из ключевых путей обеспечения развития предприятия, а методическое обеспечение управления изменениями можно рассматривать в качестве актуальной научной проблемы.

Изучением проблем в области управления изменениями в разное время занимались такие исследователи, как М. Хаммер, Дж. Чампи, В.Г. Елиферов, В.В. Репин, Захарова О.В., Шумаева Е.А. и другие.

Целью исследования является анализ основных методов совершенствования бизнес-процессов в управлении инновационным развитием предприятия.

Управление изменениями представляет собой процесс постепенного и планомерного перевода индивидов, команд и организаций из текущего в желаемое будущее состояние, который должен сопровождаться морально-психологической адаптацией персонала к таким изменениям для предотвращения сопротивления и расширением обязанностей и возможностей по принятию и поддержке имеющихся и ожидаемых изменений.

Бизнес-процессы – это горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов [2, с.319]. Совершенствование бизнес-процессов – закономерное, качественное изменение какого-либо процесса, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых качеств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям.

Методы совершенствования бизнес-процессов могут быть разделены на два класса по продолжительности исполнения и степени изменений, которые вносятся в бизнес-процесс: краткосрочные и долгосрочные (рис.1).

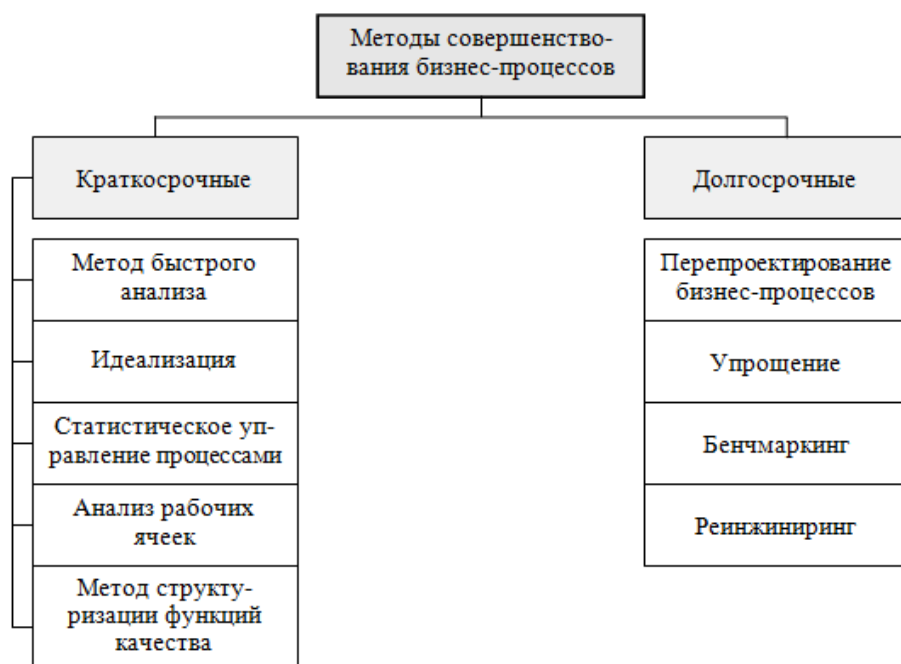


Рисунок 1 – Методы совершенствования бизнес-процессов [3, с.416]

Любое совершенствование бизнес-процессов предполагает совмещение инновационного и творческого подходов на принципах рационализма. Разница между методами совершенствования бизнес-процессов именно в той степени инновации, которую несет каждый из них. Предприятие может выбрать тот метод совершенствования, который ей представляется наиболее приемлемым в соответствии с поставленными задачами и wybranными процессами.

Наиболее радикальным по своей инновационности, является реинжиниринг бизнес-процессов. Он рассчитан на внедрение инновации для перспективной перестройки бизнес-процесса и предполагает переход от бизнес-процесса к бизнес-процесс-реинжинирингу, который представляет собой оптимизацию и управление хозяйственным процессом.

Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты, наблюдается снижение объема продажи в связи с тем, что действующая структура организации и управления хозяйственным процессом по своему уровню развития уже достигла того определенного предела, выше которого продажа инновации невозможна. В управлении инновацией реинжиниринг связан с определенной целью, стоящей перед инновацией: с текущей потребностью или со стратегической потребностью в нововведениях. Он включает серьезные, иногда радикальные, инновации процессов и предполагает максимально творческий подход участников реинжиниринга к перепроектированию процессов.

Бизнес-процесс инноваций выражается множеством видов организационно-управленческой деятельности внутри предприятия, каждый из которых имеет свой вход и выход. Иначе говоря, бизнес-процесс инноваций – это упорядоченная совокупность работ во времени и пространстве с указанием их начала и конца, который включает в себя три частных бизнес-процесса: 1) заявка на инновацию; 2) производство инновации; 3) реализация инновации.

Совершенствование бизнес-процессов, т.е. осуществление процессных инноваций на предприятии, позволяет как снизить затраты, связанные с определенным видом деятельности, так и увеличить ценность, производимую в рамках данного бизнес-процесса. Иными словами, совершенствование бизнес-процессов позволяет реализовывать как ценовые, так и неценовые методы конкурентной борьбы, а проведение технологического аудита, позволяет делать выводы и принимать решения относительно того, какие бизнес-процессы нуждаются в совершенствовании, выявлять их приоритетность, судить о степени радикальности их пересмотра и улучшения, т.е. о степени радикальности процессных инноваций, которые необходимо осуществить в организации с целью поддержания ее конкурентоспособности и развития. В случае правильного проведения реинжиниринга снижаются затраты, длительность цикла сокращается на 60-90%, а уровень ошибок – на 40-70%. Таким образом, «реинжиниринг бизнес-процессов» можно сформулировать как «фундаментальное осмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов, направленное на качественно новый уровень развития предприятия». Он обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру. Как правило, реинжиниринг может осуществляться многократно до тех пор, пока большинство процессов компании не будет полностью перепроектировано.

Принимая решение о применении реинжиниринга, руководители часто вынуждены по-новому посмотреть на сложившиеся негласные правила и предположения, исходя из которых, они руководят своим бизнесом. И очень

часто подобные правила оказываются устаревшими, неразумными, а то и неприемлемыми.

Таким образом, для обеспечения управления изменениями необходимо создать методическую базу, которая позволит руководителям предприятий проектировать и реализовывать процессы изменений, оценивать их эффективность. Принимая решение о проведении изменений, руководители должны четко представлять позицию, в которой находится предприятие и его желаемое состояние, а также владеть алгоритмом проведения желаемых изменений. А те предприятия, которые стремятся быть конкурентоспособными, реорганизуют деятельность, постоянно совершенствуют технологии и способы организации деловых процессов.

Библиографический список:

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
2. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: Инфра-М, 2005. – 319 с.
3. Захарова О.В., Шумаева О.О., Соловцова О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2014. – 474 с.