

А. А. Гринкевич, магистрант;
Е. В. Россоха, зав. кафедрой, канд. экон. наук
(БГТУ, г. Минск)

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Зачастую руководители малого бизнеса для максимизации прибыли используют большое количество заказов, малый штат сотрудников, а также интуитивное планирование и управление. Однако, такой подход вызывает перегруженность сотрудников, которая негативно сказывается на их производительности, и, как следствие, на конечном финансовом результате.

По данным исследования организации работы в компаниях, составленного по результатам опроса 1400 специалистов, 60% респондентов назвали «параллельное выполнение чрезмерного количества задач» одним из основных факторов, снижающих продуктивность. Следующим по популярности ответом оказалось «отсутствие четких приоритетов» (31%), а третье место заняло «слишком большое число запросов из других отделов» (28%) [1].

Для решения выше обозначенных проблем применяется процессный подход к управлению. В последние пять лет интерес к процессному управлению перманентно растет. Согласно результатам исследования, проведенного BPTrendsassociates, в 2018 году 36% респондентов заявили, что их организации проявляют значительный интерес к проектам по управлению бизнес-процессами и реализуют сразу несколько проектов в этой сфере, а 23% – что руководители их организации взяли на себя серьезные стратегические обязательства по реализации проектов в области управления бизнес-процессами [2].

Внедрение процессного управления на современном этапе включает принятие решения о внедрении процессного управления и подготовку, разработку процессной архитектуры организации, описание и регламентация процессов, разработку системы показателей для управления процессами, организация управления процессами, запуск цикла PDCA[3]. Таким образом, внедрение процессного управления заканчивается запуском цикла PDCA, который предполагает постоянное совершенствование существующих бизнес-процессов и их автоматизацию, а также рациональное изменение процессной модели посредством освоения новых продуктов (услуг), направлений деятельности и осуществления иных планов в соответствии со стратегией развития организации.

Проекты по совершенствованию бизнес-процессов организации в рамках цикла PDCA называют реинжинирингом бизнес-процессов. Задачей реинжиниринга является внедрение инноваций и творческое применение новых бизнес-идей, методов, технологий [4].

В исследовании объектом внедрения процессного управления и реинжиниринга бизнес-процессов выступила деятельность консалтинговой организации с численностью персонала до 15 человек.

Консалтинг – это вид деятельности, связанный с консультированием компаний по вопросам, относящимся к финансам, экономике, менеджменту, маркетингу, поиском путей внедрения инноваций, юридическим и прочим вопросам.

В рамках исследования автором разработана процессная архитектура консалтинговой организации: выделены основные, вспомогательные и бизнес-процессы управления, произведено их описание в нотации IDEF0, а также определены ключевые показатели эффективности бизнес-процессов – таким образом создана база для внедрения процессного управления.

По результатам анализа описания бизнес-процессов и интервьюирования специалистов консалтинговой организации, выделен ряд причин, снижающих производительность работников и вызывающих их перегруженность:

1. отсутствие критериев приемки работ;
2. стихийное планирование задач сотрудниками;
3. стихийное планирование портфеля проектов;
4. постоянный режим многозадачности;
5. постоянная сверхурочная работа.

В ходе анализа установлено, что выявленные проблемы непосредственно находятся в основных бизнес-процессах, а предметом исследования выбран бизнес-процесс подразделения финансового консалтинга «Разработка бизнес-планов».

Выбранный бизнес-процесс был детально изучен, описан в нотации BPMN 2.0 и выявлены его «узкие места». В ходе анализа также установлено, что выявленные проблемы в бизнес-процессе связаны исключительно с особенностями осуществления проектного управления. По результатам анализа литературы в области проектного управления и бесед со специалистами был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию выбранного бизнес-процесса:

– описание в техническом задании четких критериев приемки работ: ориентировочный объем и тезисное описание каждого раздела, источники информации;

– организация единой платформы для планирования задач, с возможностью постановки задач и сроков подчиненным, а также мониторинга текущего перечня и статуса задач;

– разработка методики оценки трудоемкости проектов и типовых задач (сроки оценивает руководитель, корректирует исполнитель);

– разработка рейтингов компетенций специалистов, который поможет принимать решения при формировании команды проекта;

– создание кадровых резервов.

В исследовании подтверждено, что разработанные мероприятия обеспечат снижение общей трудоемкости бизнес-процесса. Кроме этого, будут достигнуты следующие организационные и социальные эффекты:

1. обеспечение полной прозрачности работы сотрудников и, как следствие, возможность контроля их загруженности и исполнительности;

2. снижение риска нарушения срока исполнения обязательств по договору и, как следствие, уплаты штрафов;

3. наличие четкого понимания свободных трудовых ресурсов на заданную перспективу для планирования портфеля проектов;

4. улучшение психологического климата в коллективе и снижение уровня стресса отдельного сотрудника;

5. повышение совокупной производительности работников компании за счет: нормирования их рабочего дня; минимизации режима многозадачности; оптимального распределения специалистов по проектам в зависимости от их опыта и специализации.

ЛИТЕРАТУРА

1 Платформа для менеджмента проектов Wrike/ инструмент для организации потока рабочих запросов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wrike.com/ru/blog/v-wrike-pojavilis-instrument-dlja-organizacii-potoka-rabochih-zaprosov/>. – Дата доступа: 24.11.2019.

2 Сайт аналитической организации BP Trends / отчет «Состояние управления бизнес-процессами в 2018 году» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.redhat.com/cms/managed-files/mibptrends-state-of-bpm-2018-survey-analyst-paper-201803-en.pdf> – Дата доступа: 28.10.2019.

3 Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2012.

4 Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Коллектив авторов – «Альпина Диджитал», 2013.