

МЕТОДЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК
ОСНОВА
ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ (5)
ИННОВАЦИОННОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АУДИТ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Важным методом оценки перспектив инновационного развития организации, ее текущего технологического состояния и здоровья является технологический *аудит*.
Аудит (от англ. *audit* — *проверка, ревизия*) — это процесс накопления и оценивания информации, относящейся к определенной хозяйственной системе, с целью сопоставления ее с установленными критериями.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ АУДИТ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ИННОВАЦИОННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Технологический аудит является
разновидностью операционного аудита

Технологический аудит организации

представляет собой проверку
технологических процессов, методов,
приемов и процедур,
используемых в организации, с целью
оценки их производительности и
эффективности.

Сравнительная характеристика технологического и финансового аудита

Аспект сравнения	Финансовый аудит	Технологический аудит
Основная цель проведения аудита	Проварка на соответствие финансовой отчетности общепринятым бухгалтерским принципам	Оценка эффективности производственных и управленческих технологий
Привязка ко времени	Имеет преимущественно ретроспективный характер, ориентирован на прошлое	Касается перспектив хозяйственной деятельности, ориентирован на будущее хозяйствующего субъекта
Основные пользователи информации, получаемой в ходе	Информирование как внешних контрагентов (кредиторы, акционеры, налоговые и статистические органы и	Предназначается преимущественно для менеджеров организации

Этапы технологического аудита

- *Первый этап* — это обзор тех технологий, которые используются в организации, и оценка ее позиции в отношении применения этих технологий.
- *Второй этап* — это обзор технологий, применяемых в других организациях, в первую очередь у конкурентов, и выявление технологических эталонов, т.е. наилучшей практически используемой технологии.

Основным управленческим инструментом решения этих задач является бэнчмаркинг (от англ. *benchmarking* - выявление эталона, проверка по эталонному тесту).

Этапы технологического аудита

- *Третьим этапом технологического аудита организации является сопоставление используемых в организации технологий с выявленными технологическими эталонами для оценки их относительной эффективности, а значит, перспективности.*

Основным управленческим инструментом решения задач третьего этапа является анализ технологического портфеля организации.

Многие организации в настоящее время занимаются выявлением *своеобразных эталонов* осуществления различных видов деятельности или бизнес-процессов путем сопоставления своих производственных технологий, технологических операций и методов, т.е. своей практики реализации основных производственных и управленческих видов деятельности, с практикой конкурентов, а иногда и организаций из других отраслей, которые не являются собственно конкурентами, но эффективно осуществляют аналогичный вид деятельности или бизнес-процесс.

Определение ***технологических эталонов*** заключается в выявлении того, насколько хорошо различные организации осуществляют производственные и управленческие технологии, технологические операции и функции, насколько их технологии и бизнес-процессы эффективны.

Целью анализа *технологических эталонов* является выявление своего рода стандарта, критерия наилучшего способа осуществления определенной деятельности или бизнес-процесса, наилучшей соответствующей технологии, а также определение того, насколько снижаются затраты при переходе к этой технологии.

Источники информации для анализа технологических эталонов

- публикуемые отчеты компаний и отраслевых исследовательских фирм;
- интервью с отраслевыми аналитиками, потребителями и поставщиками;
- покупка и анализ продуктов и услуг конкурентов;
- изучение рекламы конкурентов;
- посещения торговых выставок и т.д.

Специальные консалтинговые союзы и ассоциации

Сложность проведения анализа *технологических эталонов* ведет к тому, что все чаще поставщики, клиенты, партнеры по совместным предприятиям образуют добровольные исследовательские союзы для такого анализа.

Специальные консалтинговые союзы и ассоциации

- *International Benchmarking Clearinghouse*
- *Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking*

Кодекс этического поведения

- Будьте готовы предоставить ту же информацию о себе, которую вы просите о конкуренте.
- Не запрашивайте конфиденциальную информацию у конкурентов и не заставляйте партнеров по анализу технологических эталонов чувствовать, что предоставление секретной информации является необходимым условием продолжения вашего сотрудничества.

Кодекс этического поведения

- Не передавайте третьей стороне конфиденциальную информацию без предварительного согласия уполномоченных лиц обеих сторон.
- Не умаляйте значение бизнеса вашего конкурента или достоинства его операций перед третьей стороной.

Анализ *технологических эталонов* предстает как эффективный управленческий инструмент для определения того, насколько эффективно по сравнению с конкурентами осуществляет организация отдельные виды деятельности или бизнес-процессы, находятся ли ее затраты на уровне конкурентов, какие технологические процессы можно улучшить и как.

Анализ позволяет своевременно
идентифицировать те технологические
прорывы в других отраслях, которые могут
быть использованы организацией
*(в этом случае сопротивление новому может
быть уменьшено, поскольку это новое
подкреплено опытом развития других
отраслей).*

Анализ технологических эталонов расширяет
базу технологического опыта персонала
организации, увеличивает технологические
знания работников.

Основные типы анализа технологических эталонов

- *внутренний* — предполагает сравнение технологических операций, применяемых в пределах организации;
- *конкурентный* — предполагает сравнение одного конкурента с другим по используемым ими технологическим процессам и методам;
- *функциональный* — проводится на базе сравнения технологий осуществления различных функций организациями одной отрасли или по отношению к отраслевому лидеру;
- *общий* — предполагает сравнение технологических процессов или технологии осуществления различных функций вне связи с конкретной отраслью.

Последовательность шагов при анализе *технологических эталонов*

- выбор процессов, видов деятельности для проведения анализа технологических эталонов;
- формирование соответствующих поставленным задачам аудит-групп;
- разработка методики сбора и обработки информации;
- выбор способов и форм взаимодействия с другими организациями;
- проведение сбора и обработки информации в соответствии с разработанными методиками;
- идентификация эталонных технологий;

Последовательность шагов при анализе *технологических эталонов*

- сравнение технологий, применяемых в различных организациях, используя данные об эталонах;
- оформление сравнительной информации в виде каталога, базы данных;
- создание центра компетенции;
- определение параметров, стандартов новых способов деятельности;
- разработка перечня основных мероприятий по переходу на новые способы деятельности;
- разработка плана действий для перехода на новые технологии и интеграции их в организации;
- реализация разработанного плана;
- осуществление мониторинга инновационных проектов.

Анализ *технологических эталонов* является многомерным, многофункциональным подходом к определению планируемых целей и улучшению деятельности организации.

На заключительном этапе технологического аудита организации, когда сопоставляются применяемые ею технологии с выявленными технологическими эталонами , в качестве базисного инструмента сопоставления выступает метод, который в инновационном менеджменте получил название **анализа технологического портфеля организации.**

Основной целью портфельного анализа является классификация всех используемых в организации технологий для выделения их групп по приоритетности и перспективам дальнейшего развития и использования.

Результаты этого анализа должны дать четкое представление о том, какие из технологий, используемых в организации, должны получить дальнейшее развитие, на какие технологии должны выделяться дополнительные финансовые, научно-технические и другие ресурсы.

Анализ технологического портфеля организации выявляет также те технологии, использование которых

Анализ технологического портфеля организации ориентирован в первую очередь на то, чтобы выявить наиболее эффективные технологии, которые должны составить основу ее технологической стратегии.

Родоначальником этого анализа является *Boston Consulting Group*.

Проведение технологического аудита в организации позволяет делать выводы и принимать решения относительно того, какие производственные и управленческие процессы (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.

Создание конкретной организацией потребительской ценности представляет собой сеть или систему взаимосвязанных процессов.

Совершенствование бизнес-процессов, т.е. осуществление процессных инноваций в организации, позволяет как снизить затраты, связанные с определенным видом деятельности, так и увеличить ценность, производимую в рамках данного бизнес-процесса.

Совершенствование процессов в организации позволяет реализовывать как ценовые, так и неценовые методы конкурентной борьбы.

Управление цепочками ценности организации
представляет собой управление бизнес-процессами
на основе системы менеджмента качества (СМК)

Два основных подхода к постоянному улучшению процессов:

- **реинжиниринг или проекты прорыва**, ведущие или к пересмотру и существенному улучшению существующих процессов, или к внедрению новых процессов; как правило, их осуществляют многопрофильные группы (команды реинжиниринга) вне обычной деятельности;
- деятельность по поэтапному постоянному улучшению, проводимая работниками в рамках существующих процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) —
это инструмент, призванный помочь в
обстоятельствах, требующих масштабных
кардинальных изменений.

Основные роли реинжиниринга

- **владелец процесса** — лицо в организации, ответственное за установление цели процесса, выделение ресурсов и оценку результата выполнения процесса;
- **руководитель процесса** — лицо в организации, ответственное за разработку, организацию и результативное функционирование процесса;
- **модератор {или фасилитейтер, коммуникатор}** — призван способствовать эффективной совместной работе команды — группы экспертов, совершенствовать процедуры совместных обсуждений и поиска согласованных решений;
- **участники команды (обычно 5-7 человек)** — сотрудники с различных уровней иерархии; по возможности они не должны напрямую подчиняться друг другу (обычно очень хорошо подходят менеджеры среднего звена, так как они достаточно хорошо знают детали и в то же время способны увидеть картину в целом).

Важно четко и правильно определить, очертить границы процесса, т.е. показать, где процесс начинается и заканчивается и где он соприкасается с другими процессами.

Часто только в результате тщательного рассмотрения можно решить, что следует включить в качестве субпроцесса, а что следует рассматривать как отдельный процесс.

Категории «клиентов»

- первичным клиентом является сторона, которая получает
первичный выход процесса, определенный в рамках описанных границ процесса;
- вторичные клиенты получают вторичные
выходы;
- косвенные клиенты — это те, которые не получают непосредственно выхода процесса, но которых затрагивают опоздания или ошибки, относящиеся к первичному выходу процесса.

Карта процесса представляет собой один из наиболее эффективных инструментов, используемых при реинжиниринге бизнес-процессов.

На практике доказал свою эффективность
структурный анализ процессов:
(SPA — *Structured Process Analysis*), который основан на
принципе иерархии процессов

С помощью структурного анализа весь сложный бизнес-процесс можно разбить путем выделения различных уровней процесса на все более детализированные составляющие.



Концепция всеобщего управления качеством — *TQM (Total Quality Management)*.

TQM — это комплексный метод постепенного и систематического улучшения всех аспектов деятельности организации, а следовательно, это концепция, позволяющая достигать и реализовывать стратегические цели организации, в результате чего выигрывают и клиенты, потребители, и поставщики, и сама организация, все ее работники, и общество в целом, т.е. все заинтересованные стороны.

Сбалансированная система показателей деятельности организации

Сбалансированная система показателей концентрирует программы совершенствования на тех внутренних процессах, которые будут иметь наибольшее влияние на успешную реализацию стратегии.

Интеграция программ совершенствования бизнес-процессов со сбалансированной системой показателей и стратегическими картами позволяет организации, по мнению Р. Каплана и Д. Нортонa,

«делать правильно правильные вещи».

Сбалансированная система показателей
(ССП или в английском варианте *BSC* — *Balanced Scorecard*), нечто большее, чем новый подход к оценке деятельности и эффективности организации.

Инновационные компании используют ее как центральную организационную схему процессов управления.

Все внутренние бизнес-процессы организации подразделяют на четыре комплексных компонента или стратегических направлений, каждый из которых может включать десятки и даже сотни процессов:

- *операционный менеджмент*, включающий процессы производства и доставки продуктов и услуг клиентам/потребителям;
- *менеджмент клиентов*, включающий процессы установления, регулирования и развития взаимоотношений с потребителями;
- *разработка и реализация инноваций*, включающие процессы разработки новых продуктов, услуг и взаимоотношений;
- *неукоснительное соблюдение действующего законодательства* и активное участие в жизни местных и других сообществ.

Финансовая составляющая	Долгосрочная Усовершенствовать структуру издержек	Стоимость Максимальное использование активов	для акционеров Расширение возможностей увеличения дохода
Клиентская составляющая	Характеристика продукции (Цена, качество)	Взаимоотношения (Обслуживание, партнерство)	Имидж (Бренд)
Внутренняя составляющая	Процесс операционного менеджмента,	Процесс Управления клиентами, инновационные процессы,	Регулирующие и социальные процессы
Составляющая обучения и развития	Человеческий капитал +	Организационный капитал +	Информационный капитал

