

УДК 658.511.3:65.015.2

УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКОМ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Новосёлова Э.А.,Сибирский университет потребительской кооперации, Новосибирск,
email: nea333@mail.ru

Аннотация. В статье предлагается эффективный метод управления бизнес-процессами коммерческой организации в контексте стратегического менеджмента на основе моделирования потока создания ценности. Основная идея исследования заключается в том, что использование потока создания ценностей позволяет определить проблемные участки функционирования как отдельных частей бизнес-процессов, так и всей системы управления. Вместе с тем, решая проблемные вопросы оперативного управления, руководство достигает и стратегические цели, путем моделирования потока создания ценности для клиентов. Научная новизна исследования заключается в оптимизации классического потока создания ценности с применением BPMN-метода для определения ответственных лиц за весь бизнес-процесс или его отдельный участок с проведением расчета эффекта потока. Объект исследования — стратегическое управление бизнес-процессами. Предметом исследования является поток создания ценностей для клиента. В качестве объекта наблюдения выступает российская компания, предоставляющая услуги в области лабораторной диагностики.

Ключевые слова: бизнес-процессы, стратегия, управление, поток создания ценности.

MANAGING THE VALUE STREAM IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Novoselova E.A.,Siberian University of Consumer Cooperation, Novosibirsk,
email: nea333@mail.ru

Abstract. The article proposes an effective method for managing the business processes of a commercial organization in the context of strategic management based on value stream modeling. The main idea of the study is that the use of the value stream makes it possible to identify problem areas in the functioning of both individual parts of business processes and the entire management system. At the same time, by solving problematic issues of operational management, management also achieves strategic goals by modeling the value stream for customers. The scientific novelty of the research lies in the optimization of the classic value stream using the BPMN method to determine the responsible persons for the entire business process or its individual section with the calculation of the flow effect. The object of study is business process management in the context of strategic management of an organization. The subject of the study is the value stream for the client. The object of observation is a Russian company providing services in the field of laboratory diagnostics.

Keywords: business processes, strategy, management, value stream.

В условиях сильной конкурентной борьбы на рынке наибольший смысл для владельцев компаний обретает концепция «потребительской ценности». Ценность —

это, в первую очередь, то, за что готов платить потребитель, то, что имеет рыночную привлекательность. Следовательно, ведение бизнеса можно представить как некий процесс доведения ценности до потребителя в обмен на денежные средства. В мире научных исследований существует большой спектр интерпретаций понятий потребительской ценности, начиная от классических экономистов, таких как Г.Г. Госсен, У.С. Джевонс и К. Менгер, и заканчивая современными маркетологами, такими как В. Цейтамл, Б. Вудраф, К.Б. Монро, Ф. Котлер, С.Ф. Слейтер и прочими. Согласно определению потребительской ценности, предложенному В. Цейтамлом, она представляет собой среднюю оценку полезности продукта, основанную на удовлетворении того, что потребитель получает и, что отдает взамен. Соответственно в основе потребительской ценности стоит сравнительный анализ выгод и затрат с точки зрения вопроса потребителя. Многие исследователи потребительской ценности придерживаются данного подхода [1].

Вопросами исследования и применения потока создания ценностей занимаются современные авторы работ Анохов В.И., Жумашева Б.К., Акимов С.С., Лихачева П.О. и т.д. Однако понятие «потока создания ценностей» возникло несколько позже, и следует отталкиваться от понятия «цепочка создания ценностей». Цепочка создания ценностей — это концепция, представленная в работах Майкла Портера о стратегическом управлении, в частности, в его книге «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость», (1985). Цепочка создания ценности описывает процесс, при котором фирма создает ценность для своих клиентов путем выполнения определенных операций в рамках своей деятельности. Понятие «поток создания ценности» обрело популярность позже и обычно связывается с идеями теории потока создания ценности (Value Stream Theory), развиваемыми в рамках методологии Lean Manufacturing (бережливое производство) [2]. Это концепция, которая фокусируется на идентификации и оптимизации потоков работы, направленных на создание ценности для клиентов. В отличие от цепочки создания ценности, поток создания ценности учитывает не только последовательность деятельности, но и время, затрачиваемое на каждую из них, а также все возможные задержки и потери в процессе. С учетом выше изложенного, представляется актуальным и практически востребованным использование такого управленческого механизма, который позволяет оптимизировать бизнес-процессы организации с ориентацией на стратегические цели и создание потребительской ценности.

Цель исследования

Цель исследования — предложить эффективный инструмент управления бизнес-процессом, который ориентирован на создание потребительской ценности в концепции стратегического управления организацией.

В соответствии с целью исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- исследованы теоретические аспекты управления бизнес-процессами организации в контексте стратегического управления;
- изучены современные инструменты управления бизнес-процессами;
- обобщен практический опыт разработки и внедрения бизнес-процессного управления в отечественных коммерческих компаниях на рынке медицинских и лабораторных услуг;

— сформированы ключевые бизнес-процессы на изучаемом предприятии — группа компаний, специализирующаяся на лабораторной диагностике и медицинской помощи, ООО «ИНВИТРО-Сибирь»;

— выявлен тот бизнес-процесс изучаемой компании, который, в первую очередь, ориентирован на создание потребительской ценности, проведено согласование стратегии развития изучаемой организации и ее стратегических целей с выделенными бизнес-процессами;

— составлен поток создания потребительской ценности в изучаемой компании, выявлены проблемные участки, определены ответственные лица и рассчитан эффект от оптимизации бизнес-процесса.

Материал и методы исследования

В работе использовалась научная и учебная литература, концепции, разработки и научные рекомендации отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления, управления бизнес-процессами, а также практики внедрения процессного подхода в управлении отечественными коммерческими организациями на рынке лабораторной диагностики. Методы и инструменты, используемые в работе, включают общенаучные методы: метод сравнения, обобщения, анализа, синтеза и структурирования, системного подхода применительно к совершенствованию методов управления бизнес-процессами конкретной организации. С целью определения потребительской ценности в исследуемой организации использовался такой научный метод исследования как опрос в форме анкетирования клиентов компании.

Результаты исследования и их обсуждение

Все бизнес-процессы компании (процессы управления, основные и обеспечивающие) так или иначе, должны соответствовать принятой стратегической цели. В противном случае компания тратит ресурсы на неэффективные процессы, которые не обеспечивают ценность в потоке ее создания. Цепочка создания ценности выступает в качестве инструмента для анализа источников ценности, которые предлагаются потребителям компании [3, с. 34]. В концепции М. Портера к основным процессам и вспомогательным элементам относятся входящая логистика, исходящая логистика, производство, маркетинговая деятельность, продажи и обслуживание. Основные процессы обеспечивают основную ценность, являющиеся неотъемлемой составляющей создания стоимости продукта. Вспомогательные процессы выступают второстепенными по очереди, но не значимости, и помогают протекать основным процессам. Идея цепочки создания ценностей заключается в отражении тех преобразований и трансформаций, результатом которых (на выходе) становится итоговая ценность в продукте (услуге). В основе концепции положены два важных положения: не добавляющие ценности действия должны быть исключены; наличие способа создания сложных процессов из более мелких (декомпозиция процессов).

В научной литературе и отечественной практике также существует понятие «поток создания ценностей», который по своему смыслу отличается тем, что не подразумевает детальное содержание каждого бизнес-процесса, а фокусируется на движении продукта или услуги. Цель потока ценностей — устранение всех видов потерь и неэффективных действий в процессе, чтобы достичь оптимальной скорости и качества производства.

Для проверки гипотезы исследования (поток создания ценности — это эффективный инструмент в бизнес-процессном управлении) в качестве объекта наблюдения была избрана группа компаний ООО «ИНВИТРО-Сибирь» [4]. Данная компания является частной крупной организацией, предлагающей врачебные и диагностические услуги, включает в себя медицинские центры, лаборатории и клиники. Экспресс-оценка процессной зрелости компании показала низкий балл процессной зрелости исследуемой организации [5]. Наличие низкого балла обусловлено особенностями организационной структуры компании, так как ООО «ИНВИТРО-Сибирь» является частью группы компаний ИНВИТРО. Соответственно, большая часть работы по внедрению, описанию и оптимизации проводится в головной организации. Процессное управление в ООО «ИНВИТРО-Сибирь» ограничивается его формализацией и описанием трех уровней процессов, а подразделение по управлению бизнес-процессами отсутствует.

Таким образом, компания ООО «ИНВИТРО-Сибирь» находится на начальном этапе реализации процессного подхода. Основные, управляющие и поддерживающие бизнес-процессы идентифицированы, часть регламентов по оптимизации и внедрению бизнес-процессов разработаны, но отмечается высокая вероятность доработки системы бизнес-процессов организации, учета показателей эффективности бизнес-процессов, разработки регламентов по их описанию и оптимизации.

Политика по управлению качеством компании ИНВИТРО раскрывает стратегическую цель следующим образом: стабильное обеспечение достоверности, своевременности и высокого уровня сервиса предоставляемых лабораторных и врачебных услуг. Одним из первых мероприятий по достижению стратегической цели является строгое соблюдение требований преаналитического этапа лабораторного процесса, оказывающее значительное влияние на конечный результат исследования. Преаналитический этап — это время с момента направления пациента на лабораторное исследование до момента поступления биологического материала в лабораторию. Соблюдение необходимых условий на данном этапе обеспечивается совместными усилиями медицинского персонала (лечащих врачей, медицинских сестер) и сотрудников лаборатории. Составляется запрос на анализ, соблюдается соответствующая подготовка пациента к исследованиям, правильное взятие биологического материала, пробоподготовка биоматериала, а также его своевременная и правильная транспортировка. Со стороны лаборатории врачам должна быть предоставлена полная информация о правильном выполнении данного этапа: особенностях подготовки пациента, способах взятия и хранения биологического материала для исследований и его транспортировки. Все указанные процедуры осуществляются до поступления материала в лабораторию, поэтому эту часть преаналитического этапа часто называют предлабораторной [6]. С целью определения потребительской ценности в исследуемой организации ООО «ИНВИТРО-Сибирь» проводился опрос пациентов. Опрос пациентов проходил в течение 1 месяца в г. Новосибирске. В совокупности в опросе приняли участие 291 пациент, что составляет приблизительно 60% от пациентопотока за месяц. В их числе 63% — женщины, 37% — мужчины. Возраст опрошенных: от 18 до 21 года — 21%, от 22 до 40 лет — 52%, 40 и более лет — 27%. Следует отметить, что в роли респондентов выступали только те пациенты, которые пришли исключительно на лабораторную диагностику, не включая оказание врачебных услуг, сестринских услуг, услуг функциональной диагностики (табл. 1).

Таблица 1

Результаты ответов на вопрос о значимости каждого фактора при выборе лаборатории

РАНГ	1	2	3	4	5	6	Итого
Своевременность и скорость выдачи результатов	45	112	45	67	0	22	291
Месторасположение филиала и возможность забора биоматериала на дому	45	67	45	45	22	67	291
Профессионализм медицинских сестер и умение качественно брать кровь	134	45	22	45	22	22	291
Уровень сервиса	45	22	45	22	112	45	291
Цена лабораторных услуг	22	45	45	22	67	90	291
Широкий спектр исследований	0	0	90	90	67	45	291
Итого	291	291	291	291	291	291	

Таким образом, консолидируя результаты проведенного опроса потребителей, сформулирован вывод о том, что самым важным критерием становится профессионализм медицинских сестер и качественный забор биоматериала. Соблюдение преаналитического этапа лабораторного процесса является одним из ключевых факторов к достижению стратегической цели компании.

На рисунке 1 построен поток создания ценности, входящий в преаналитический этап лабораторных исследований ООО «ИНВИТРО-Сибирь».

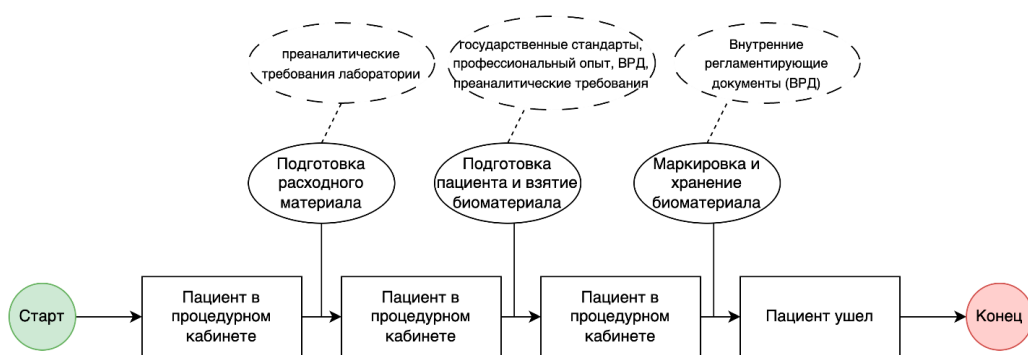


Рис. 1. Поток создания ценности ООО «ИНВИТРО-Сибирь»

В схеме потока создания ценностей наиболее длительное время (2-10 мин) занимает процесс взятия биоматериала пациента, сопряженный знанием медицинской сестрой государственных протоколов и стандартов в области взятия венозной крови, наличием профессионального опыта, знанием преаналитических требований и внутренних регламентирующих документов лаборатории.

На подготовку расходного материала временные затраты составляют 5 минут. На данном этапе медицинская сестра подготавливает спиртовые салфетки, одноразовые иглы, вакуумные пробирки и т.п. для осуществления процесса взятия биоматериала.

Наименьшие временные затраты (~1 мин) приходятся на процесс маркировки пробирок с биоматериалом, который обеспечивается знанием медицинской сестры внутренних регламентирующих документов лаборатории.

Исходя из построенной схемы, следует вывод, что следует направить внимание на оптимизацию эффективности процессов подготовки расходного материала и взятия биоматериала с целью повышения качества предоставления лабораторных услуг, росту лояльности и удовлетворенности пациентов, сокращению временных затрат, снижению рисков совершения ошибок медицинскими сестрами.

Таким образом, повышение качества предоставляемых услуг может быть достигнуто благодаря следующим мероприятиям:

- получение обратной связи о качестве используемого расходного материала среди медицинских сестер с целью выявления недостатков;
- проведение оценки качества экспертами клинико-диагностической лаборатории используемого расходного материала;
- в случае необходимости замена расходных материалов на улучшенное качество у действующих поставщиков ООО «ИНВИТРО-Сибирь» или поиск новых поставщиков;
- внедрение собственной системы обучения и повышения квалификации медицинских сестер с целью минимизации риска совершения преаналитических ошибок, отработки навыков и улучшения качества забора биоматериала;
- внедрение новых медицинских технологий в области научных исследований и медицинских разработок.

Так или иначе, потребительская ценность в виде качественного забора биоматериала и профессионализма медицинского персонала является основной частью преаналитического этапа лабораторного процесса, который, в свою очередь, способен обеспечить достижение стратегической цели компании и оказывающего значительное влияние на конечный результат исследования.

Выводы

В результате проведенного исследования сформулированы следующие выводы:

Основное отличие между цепочкой создания ценности и потоком создания ценности заключается в уровне детализации и внимания к времени и потерям в процессе создания ценности.

Ключевые бизнес-процессы, построенные на основе потока создания ценности, способны полностью обеспечить достижение стратегической цели компании.

Индивидуальная методика построения потока создания ценности представляет несколько значимых преимуществ: ясное распределение ответственности; оптимизация и планирование ресурсов на каждый этап в потоке; устранение дублирующих действий и сокращение времени на передачу информации.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования состоит в разработке универсального инструментария управления бизнес-процессами коммерческой организации с ориентацией на создание потребительской ценности и достижения стратегических целей хозяйствующего субъекта. Теоретические положения работы можно применять в учебном процессе по дисциплинам по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

Литература

1. Zeithaml V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence // Journal of Marketing. 1988. Vol. 52 (3). P. 2-22.
2. Ляндау Ю.В., Стасевич Д.И. Теория процессного управления: монография. М.: ИНФРА-М, 2024. 118 с.
3. Наумов М.С., Соколова Я.В. Цепочка создания ценности в призме стратегического планирования // ЭВ. 2019. №3 (18). С. 33-40.
4. Официальный сайт ИНВИТРО. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invitro.ru/> (дата обращения: 30.05.2024).
5. Васильев Р.А., Кабиров Б.Р. Методика экспресс-оценки зрелости системы управления бизнес-процессами компании // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 9-1(99). С. 205-209. DOI: 10.23670/IRJ.2020.99.9.036.
6. Выдрицкий А.В., Бородовская В.Н., Таврель А.А. и др. Инновационные технологии как фактор повышения качества лабораторных исследований // Лабораторная диагностика. Восточная Европа. 2022. № 3 11. 253-267. DOI: 10.34883/PI.2022.11.3.001.