



Воробьева Н. П., Главный специалист ОАО «Росгосстрах»,
г. Москва, nvorobieva@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ

В данной статье приводится систематизированное исследование комплекса взаимодействующих методов повышения эффективности бизнес-процессов. Методы проанализированы и сгруппированы по направлениям своего влияния на бизнес-процессы, сформирована карта их влияния. Сформулирован принцип выбора методов повышения эффективности в зависимости от целей оптимизации или целей страховщика.

Ключевые слова: страхование, бизнес-процессы, методы повышения эффективности.

Введение

В настоящее время на рынке страхования, как и в экономике в целом, ощущается сильное влияние кризисных тенденций. Так, рост рынка по итогам 2010 г., по оценке аналитиков, составил 8,6%¹, т.е. он замедлился (без учета страхования жизни и ОМС), инфляция по итогам 2010 г., по данным Росстата, составила 8,8%². В этих условиях для страховщиков повышается роль качества организации внутренних бизнес-процессов как способа обеспечения конкурентного преимущества: «...Лидерами стали те компании, которые научились эффективно управлять знаниями и интегрировать их в новые продукты и услуги быстрее и оперативнее, чем кон-

куренты»³. Вопросам создания конкурентных преимуществ посвящено множество публикуемых материалов⁴, в настоящей же статье рассмотрим совершенствование бизнес-процессов страховщика как способ использования внутреннего резерва, всегда имеющегося в распоряжении фирмы. И страховщики готовы к реорганизации своих процессов при условии, что предлагаемые изменения бизнес-процессов приведут к повышению их эффективности. При этом каждая из страховых фирм выстраивает

³ Турова Э. Ю. Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании // Конкурентоспособность бизнеса. 2010. №6. С. 65.

⁴ Этой проблематике посвящено множество исследований преподавателей МФПУ «Синергия», например: Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. №3 (21). 2010. С. 38–67; Логвинова И. Л. Субъекты конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. №2 (20). 2010. С. 49–62; Туленты Д. С. Основные направления анализа сил конкуренции на страховом рынке // Современная конкуренция. №1 (7). 2008; и др.

¹ Источник: РИА Новости по URL: http://www.vsk.ru/vsk_site/press/?id_art=203006.

² URL: <http://www.bfm.ru/news/2011/01/11/infljacija-v-rossii-v-2010-godu-sostavila-8-8.html>.

деятельность от собственной стратегии, и поэтому критерии эффективности бизнес-процессов отличаются как у различных фирм, так и внутри фирм по группам бизнес-процессов.

Для удовлетворения указанной потребности ощущается острая нехватка целостного описания подходов, методов и приемов оптимизации и совершенствования бизнес-процессов, которое, с одной стороны, было бы универсальным с точки зрения его применения к бизнес-процессам страховщика, с другой стороны, позволяло бы учитывать особенности стратегии, в том числе целей, сложившиеся структуры и иные особенности конкретного страховщика. В статье предлагается адаптируемый универсальный подход к оптимизации и совершенствованию бизнес-процессов в страховании. Ограничением при применении данного подхода являются условия использования процессного подхода к управлению внутренней деятельностью страховщика и наличие фиксированных целей фирмы-страховщика, которые должны быть достигнуты в результате проводимой реорганизации бизнес-процессов. Поставленные цели определяют выбор методов оптимизации и баланс их применения.

Изложим содержание методов оптимизации и совершенствования бизнес-процессов в страховой фирме.

Метод определения владельца бизнес-процесса

В основе процессного управления лежит право собственности и управления, право владения бизнес-процессом, так как это основа и необходимое условие успешной реализации бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса отвечает за ход и результат всего процесса в целом. Процессы, пронизывающие всю деятельность фирмы, предполагают ответственность их владельца за работу различных функциональных подразделений. Владелец процесса должен

также обеспечивать эффективность, производительность и адаптируемость как процесса в целом, так и его составных частей, для этого он должен использовать показатели эффективности процесса.

Руководство процессом не подменяет собой существующую организационную структуру, поэтому для исключения конфликтных ситуаций необходимо четкое разграничение между руководителями подразделений, которые, как правило, являются владельцами подпроцессов и совокупным владельцем бизнес-процесса в целом. Введение роли владельца процесса, как правило, не означает привлечения дополнительных кадров. Обычно такие обязанности возлагают на специально отобранных людей. Существует ряд основных критериев выбора владельца процесса:

- глубокое понимание процесса. Владелец процесса может быть назначен сотрудник фирмы, который в настоящий момент отвечает за ключевой участок или этап процесса;
- уважение руководителей различных этапов данного процесса и наличие полномочий для осуществления изменений. Если владелец процесса неавторитетен как профессионал и не имеет полномочий по изменению процесса в целях разрешения конфликтов, возрастает вероятность конфликтов между функциональными подразделениями;
- обладание коммуникативными навыками, чтобы добиваться поставленной цели от контрагентов вне зависимости от их подчиненности. Так, по различным вопросам в ходе выполнения процесса его владелец работает с сотрудниками и группами, которые не всегда подчиняются ему напрямую;
- готовность тратить время и силы на то, чтобы глубже понять процесс и собственным энтузиазмом увлечь людей работой по его совершенствованию.

Роль владельца процессов, охватывающих всю фирму, почти всегда выполняет член совета директоров, который в силу

своей должности должен уметь видеть всю картину процессов.

Метод описания границ и интерфейсов

Определение границ бизнес-процесса необходимо для того, чтобы четко отделить функции и исполнителей одного процесса от других. Хотя существует традиционное понимание, например бизнес-процесса «Предоставление услуг», однако определение его границ с необходимой степенью детализации представляет собой непростую задачу. В страховой фирме всегда идут сложные пересекающиеся процессы, поэтому необходимо однозначно определить, что включается в процесс, а что остается за его границами.

Границы определяют начало и конец процесса. Для каждого процесса существуют границы входа и выхода. Граница входа предшествует первой выполняемой функции процесса. Например, для процесса «Предоставление услуг» первая функция — «Консультирование клиента об условиях предоставления услуг», поэтому граница процесса располагается перед указанной функцией, ее можно зафиксировать событием «Обращение клиента». Граница выхода располагается за последней выполняемой функцией процесса. Например, для процесса «Предоставление услуг» последней функцией является «Подготовка комплекта документации для хранения», поэтому граница выхода располагается после данной функции и может быть выделена событием «Комплект договорной документации передан на архивное хранение».

Метод оптимизации количества входов и выходов бизнес-процесса

Для каждого входа необходимо проанализировать его востребованность в процессе. Например, информация из одного

документа дублируется в других документах. Но важно помнить, что для изменения входов в процесс необходимо согласовать его с «поставщиком» входа. Для анализа выходов продельвается аналогичный анализ, но работа ведется с «потребителями» выходов. Часть входных/выходных потоков может быть сгруппирована (объединена в пакеты).

Например, в ходе процесса у клиента последовательно запрашивается ряд документов (по мере надобности при выполнении процесса), тогда можно сразу запросить у клиента весь пакет документов и начинать процесс только после того, как предоставлен пакет полностью (см. рис. 1). Это дополнительно позволяет избежать внутренних разрывов выполнения (простоев в процессе).



Рис. 1. Пример объединения документов в пакет

Метод определения требований к бизнес-процессу

Для каждого бизнес-процесса необходимо определить направления его оптимизации и составить перечень показателей его эффективности. Для этого необходимо определить, какие из стратегических целей фирмы поддерживает данный бизнес-процесс.

Таким образом, можно получить перечень стратегических показателей бизнес-процесса, которые могут быть дополнены операционными, такими как:

- длительность процесса и/или отдельных его этапов (подпроцессов);
- равномерность использования ресурсов;
- количество ошибок, возникающих на различных этапах процесса;
- стоимость и др.

Перечень стратегических и операционных показателей составляет набор показателей бизнес-процесса.

При формировании набора показателей бизнес-процесса рекомендуем использовать модель «клиент — исполнитель». Компонентами модели являются клиент и исполнитель. Клиент может быть внешним, получающим конечный продукт в виде товара и услуги, и внутренним, получающим рабочий продукт (промежуточный результат) из другого процесса. В модели «клиент — исполнитель» производитель выходного продукта должен ознакомиться с требованиями и ожиданиями клиента и удовлетворить их. Определение требований может проводиться в форме переговоров с целью достижения компромисса между желаниями клиента и возможностями исполнителя. Потребности клиента могут выясняться в результате исследований, работы специализированных групп, переговоров с участием обеих сторон и на основе письменной документации.

Часто отсутствует четкое понимание того, что нужно клиентам. Важно не только то, что новый (усовершенствованный) процесс должен отвечать требованиям клиента, важно, что модель «клиент — исполнитель» дает глубокое понимание, ради достижения каких целей работает команда и помогает более точно направить ее действия.

Метод анализа добавленной стоимости

В соответствии с методом анализа добавленной стоимости к результату в бизнес-процесс, создающий этот результат, включают те этапы, которые создают ее и оказы-

вают влияние на результат процесса. Учитывается стоимость процесса как для клиента, так и для фирмы, что позволит в будущем более эффективно реализовывать бизнес-процессы для клиентов.

Этапы процесса могут добавлять реальную или организационную стоимость. Реальную стоимость добавляют этапы, которые сказываются на окончательном результате процесса и которые напрямую связаны с созданием результата и удовлетворением потребностей клиента. Этапы, добавляющие организационную стоимость, нужны фирме, но не добавляют никакой реальной стоимости результату, востребованному клиентом (например хранение информации).

Метод добавленной стоимости позволяет увидеть, какие этапы процесса не являются необходимыми, поскольку не добавляют стоимости (например переделка, исправление ошибок, утверждение заявок). И в силу этого метод добавленной стоимости также представляет собой часть методов оптимизации деятельности. Анализ добавленной стоимости позволяет оптимизировать процессы путем уменьшения времени и затрат.

Метод унификации и стандартизации процессов

Под унификацией бизнес-процессов понимаются одинаковые процессы, протекающие в различных подразделениях, которые должны быть организованы по единым правилам. Это позволяет снизить трудозатраты на управление процессами, а также повышает в целом прозрачность и наблюдаемость бизнес-процессов фирмы. Следующий шаг — выстраивание бизнес-процессов в соответствии с требованиями стандартов. Предлагаем учитывать, что во многих странах наличие сертификата ISO является залогом конкурентоспособности компании не только на национальном, но и на международном уровне. Наличие добровольного сертификата ISO — знак качества про-

дукции, в том числе услуг для потребителя, дополнительная гарантия надежности, профессиональной компетентности.

В серии международных стандартов ISO 9000 российским страховым компаниям можно использовать:

- ISO 9000:2000 Системы менеджмента качества, в России действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9000–2001, который включает основные положения и словарь, — введение в систему менеджмента качества и словарь терминов;

- ISO 9001:2000 Системы менеджмента качества, в России действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2001, включающий минимально необходимый набор требований к системам качества и применяется для достижения целей сертификации и проверок;

- ISO 9004:2000 Системы менеджмента качества, в России действует как стандарт ГОСТ Р ИСО 9004–2001, включающий рекомендации по улучшению деятельности. Содержит методические указания по разработке и внедрению систем менеджмента качества, которые ориентированы на высокую эффективность деятельности компаний.

Например, система менеджмента качества ОАО «АльфаСтрахование» в области страхования водного транспорта сертифицирована на соответствие международному стандарту ИСО 9001:2000.

Метод устранения дублирования функций и «точек безответственности»

Ответственность за реализацию всех составляющих процесса должна быть четко обозначена. Для каждой функции, входящей в состав процесса, должен быть определен исполнитель, т. е. лицо, выполняющее данную функцию (или группа лиц, выполняющих функцию совместно). Дублирование возникает, когда функцию выполняют различные исполнители по одним и тем же правилам независимо друг от друга. Под точкой безответственности понимается

функция, ответственность за которую не несет ни один из исполнителей. При анализе функционального состава надо помнить о риске дублирования функций, сходных по названиям. Например, при согласовании договора его проверяют юрист, экономист и специалист, отвечающий за смысловое содержание договора, но каждый из исполнителей контролирует различные параметры договора, и поэтому дублирования не происходит.

Примером дублирования и одновременно точек безответственности может служить многократная проверка одного и того же документа, например счета, когда никто из проверяющих не отвечает за соответствие счета параметрам договора и реально выполненным работам (оказанным услугам, поставленным товарам).

Метод оптимизации количества исполнителей процесса

С одной стороны, чем меньше исполнителей участвует в процессе, тем легче координировать их работу. С другой стороны, встает вопрос о квалификации исполнителей и их способности выполнить весь процесс от начала до конца и эффективности такого исполнения. Следовательно, возникает разделение труда, т. е. специализация участников процесса.

Современный подход к организации бизнес-процессов говорит о важности участия в процессах специалистов широкого профиля, способных выполнить большой круг задач, но при этом не должно снижаться качество выполнения каждой задачи. Поэтому оценка возможности совмещения функций нескольких исполнителей одним базируется на анализе требований к исполнителям для реализации их функциональных обязанностей в процессе и на прогнозируемой пользе такого совмещения.

Совмещение функций может означать, что потребуется дополнительная подготовка или переориентация специалистов.

Метод централизации/децентрализации принятия решений

Метод децентрализации предполагает уменьшение централизации управления за счет делегирования полномочий менеджерам нижнего звена. При этом разрабатывается система лимитов ответственности и полномочий по принятию решений. Система децентрализованного управления должна сопровождаться централизацией контроля и обеспечения единого информационного пространства внутри фирмы. Метод централизации состоит в передаче всех функций управления одному лицу (или ограниченной группе лиц, действующих совместно). Система централизованного принятия решений должна сочетаться с эффективной системой поддержки принятия решений и системой доведения решений до сведения исполнителей. Степень централизации/децентрализации принятия решений зависит от важности и частоты принятия решений, а также от существования и/или возможности разработки правил и алгоритмов принятия решений. Важно найти компромисс между централизацией и децентрализацией принятия решений, между сосредоточением и рассредоточением регулирующих центров. Подходы к расчету финансовой эффективности централизованной операционной модели изложены в статье С. В. Иевенко⁵.

Метод параллельного выполнения работ

В современном мире длительность бизнес-процессов играет решающую стратегическую роль для фирмы, определяет ее конкурентоспособность и выживаемость на динамичном конкурентном рынке. Метод

параллельного выполнения работ позволяет сократить общее время выполнения бизнес-процесса.

Преимуществом последовательной цепочки выполнения работ является простота управления. Все работы могут выполняться одним исполнителем, который будет в курсе всех результатов и особенностей реализации функций. Параллельное выполнение работ позволяет сократить длительность, но требует одновременного вовлечения большего количества исполнителей.

Для оценки обоснованности последовательного выполнения работ необходимо проанализировать востребованность результатов выполнения предыдущей функции для реализации последующей.

Приведем пример. Для организации конкурса на выполнение работ необходимо разработать пакет документов, включающий следующее:

- задание на выполнение работ (техническое задание);
- порядок проведения конкурса;
- требования к предложениям на конкурс;
- критерии оценки предложений на конкурс.

Эти документы можно разрабатывать последовательно, такой вариант представлен на рис. 2.

Однако при анализе востребованности результатов выполнения функций можно увидеть, что работы могут быть разделены на два параллельных потока:

- так как результат функции 2 не требуется для реализации функций 3 и 4;
- для реализации функции 3 необходим только результат функции 1;
- результаты выполнения функций 2, 3 и 4 востребованы функцией 5.

В то же время функции 3 и 4 не могут выполняться параллельно, так как для выполнения функции 4 необходим результат выполнения функции 3.

На рисунке 3 показан простой случай выделения параллельных потоков, однако при

⁵ Иевенко С. В. Основные принципы планирования централизованной операционной модели в страховой компании // Финансы. 2011. № 7. С. 28–33.



Рис. 2. Пример последовательной разработки конкурсной документации

более сложных процессах необходимо предусмотреть дополнительный информационный обмен между исполнителями, которые выполняют параллельные работы.

Метод устранения временных разрывов

Общее время выполнения бизнес-процесса складывается из времени, затрачиваемого собственно на выполнение функций, и времени на простои между функциями. В некоторых случаях соотношение времени выполнения функций и простоев может достигать 20% к 80%. Простои или временные разрывы выполнения процессов

должны быть идентифицированы, и для каждого из них должен быть разработан метод его преодоления.

На принятие решения о преодолении временного разрыва и выбор метода его преодоления могут влиять различные причины: от времени, затрачиваемого конкурентами на аналогичный процесс, до стоимости продления каждого из временных разрывов и ожидаемого экономического эффекта.

Метод устранения бюрократии

Устранение бюрократии сводится к анализу добавленной стоимости, поскольку бюрократические процедуры не добавляют стои-

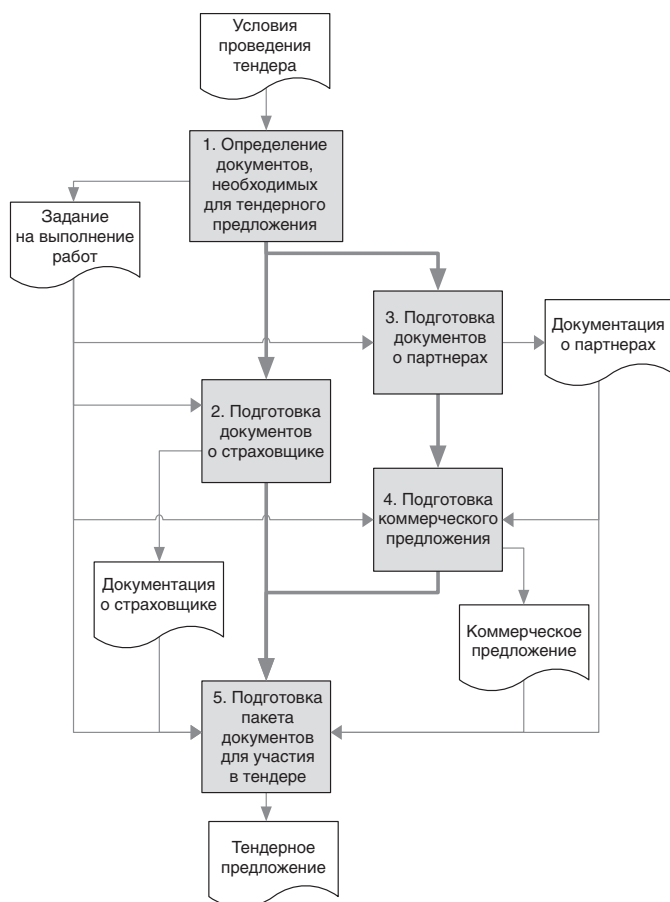


Рис. 3. Пример последовательно-параллельной разработки конкурсной документации

мость ни для страховой фирмы, ни для клиента. Обычно бюрократические этапы процесса — это проверки, разрешения, хранение, ведение реестров, копирование, утверждения. Они существуют во многом из-за психологических факторов, таких как недоверие к людям, страх перед ошибками, потребность оправдать важность собственной роли в фирме, низкая самооценка, удовольствие находить ошибки других. Единственный действенный механизм устранения бюрократии — сомнение в необходимости и ценности таких этапов и доказательство, что процесс может быть эффективным и без них.

Устранение излишней бюрократии должно сочетаться с разработкой эффективных схем делегирования полномочий и принятия

решений в рамках выделенных лимитов ответственности.

Метод минимизации устной информации

Особенностью устной информации является ее искажение при передаче от одного участника бизнес-процесса к другому. Здесь вполне уместно вспомнить игру «испорченный телефон», и то, как последнему игроку бывает трудно определить в цепочке исходную информацию. Это свойство особенно остро проявляется при передаче сложной информации управленческого характера. Например, передать параметры работы установки можно вполне точно. Однако при передаче обоснования для принятия решения о выпуске но-

вого продукта искажение начнется с первого же шага, и тому виной не только память, но и особенности интерпретации информации отдельными людьми. Статистика утверждает, что при передаче устной информации в два этапа ее искажение достигает 50%.

Необходимо, чтобы в рамках бизнес-процессов информация документировалась. С одной стороны, это приводит к увеличению бюрократии и замедлению темпа выполнения бизнес-процессов. С другой стороны, документирование информации позволяет избавиться от «испорченного телефона», что повышает степень согласованности восприятия информации, а также повышает ответственность всех участников бизнес-процесса, так как их деятельность фиксируется и в случае возникновения нежелательных результатов и последствий существует информационная база для анализа и выявления причин и ответственных. Чем большее число участников задействованы в процессе, тем актуальнее необходимость документирования информации.

Метод стандартизации форм сбора и передачи информации

Название данного метода говорит само за себя: для оптимизации организации бизнес-процессов необходимо стандартизировать формы сбора и передачи информации. Выделим преимущества использования стандартных форм:

1) сокращение сроков согласования документов. Например, использование стандартного шаблона текста договора (предварительно согласованного и утвержденного юристами) позволяет не включать их в список согласующих лиц при заключении конкретного договора;

2) сокращение сроков выполнения функций, снижение издержек и количества ошибок. Например, если продавцы при заключении договоров используют различные форматы с отличающимися параметрами, усложняется работа по их учету и обработке;

3) сокращение сроков при принятии управленческих решений и повышение их качества. Представление информации в удобном для анализа виде влияет на скорость оценки ситуации и, следовательно, повышает качество (так как в форме собраны все необходимые параметры для принятия решения) и оперативность принятия решений.

При разработке форм представления информации необходимо учитывать интересы всех заинтересованных групп лиц.

Также необходимо учитывать затраты на создание схожих форм отчетности, хотя внедрение информационных систем сокращает затраты на создание различных отчетных форм.

Метод проектирования с учетом возможностей информационных систем

Крупные информационные системы, существующие длительное время, часто содержат преднастроенные процессы и решения (*best practice*). При разработке процессов «как должно быть» (*to-be*) можно использовать возможности системы в той мере, в какой это сочетается с целями совершенствования бизнес-процессов и деятельностью фирмы в целом.

Метод разработки сценариев бизнес-процесса

Сценарии разрабатываются в тех случаях, когда последовательность функций и требования к ним зависят от типа обрабатываемого объекта, например:

- от статуса заказа (срочный/обычный);
- типа обратившегося (потенциальный клиент/клиент/ВИП-клиент);
- типа аварийной ситуации и/или вышедшего из строя оборудования;
- и т. п.

Сценарии представляют собой варианты для каждого типа объекта. Для любого сценария разрабатывается свой алгоритм работы

и взаимодействия участников. При проработке сценариев часто используется первый общий этап классификации объекта (присвоение статуса клиенту, обращению и т. п.).

Метод организации точек контроля

При создании новой схемы процесса «как должно быть» (*to-be*) необходимо предусмотреть точки контроля, которые позволяют вносить изменения в результат процесса внутри создания самого процесса.

В точке контроля проверяется соответствие результатов определенной функции (группы функций или подпроцесса) в бизнес-процессе сформулированным требованиям к ее результату. В случае обнаружения несоответствия организуется обратная связь, в рамках которой должен быть скорректирован результат. Если процесс не имеет обратной связи, он неуправляем.

В общем случае необходимо выделить стадии процесса, где, с одной стороны, достаточно информации о качестве его реализации, с другой, пройден некоторый этап процесса, результат которого влияет на успех процесса в целом. После того как выделена стадия процесса, качество которой требуется проверить, необходимо организовать точки контроля.

Они могут быть двух типов:

- **управляющие** точки контроля, где процесс может быть заблокирован для дальнейшего исполнения, а также возвращен на одну из предыдущих стадий. В управляющих точках контролируется качество работ в данном экземпляре реализации⁶ процесса, т. е. такая точка активируется на каждой «неправильной» итерации процесса;

⁶ Для иллюстрации понятия экземпляра бизнес-процесса приведем пример: в страховой фирме существует процесс урегулирования убытков. Каждое заявление страхователя порождает отдельный экземпляр процесса урегулирования убытков, и вместе с тем, каждый из экземпляров процесса проходит по общим правилам.

- **наблюдательные** точки контроля, где собираются данные, на основании которых проводится оценка качества организации процесса в целом, а также анализ соответствия бизнес-процесса стратегии и ее целям.

Если процесс приводит к производству какого-то продукта, то управляющие точки контролируют качество каждого конкретного производимого продукта, а по информации, собираемой в наблюдающих точках, можно оценить качество производства продукта в целом.

В ряде случаев полезно организовать точки контроля с использованием информационных систем. Например, при организации согласования документов через систему электронного документооборота легко замерить время на согласование документов, средние и максимальные сроки согласования. Как правило, точки измерения, связанные с показателями реализации стратегии, есть наблюдательные точки контроля.

Они служат основой для постоянного совершенствования, которая может возникнуть в результате проведения постоянного контроля и анализа результатов деятельности по процессам. Если ухудшение показателей носит системный характер, процесс становится кандидатом на оптимизацию.

Вернемся к примеру процесса, представленному на рис. 3, — в нем отсутствует контроль качества созданной документации. В таком случае независимо от содержания документов конкурс будет объявлен, при этом в конкурсной документации может содержаться или отсутствовать все что угодно, начиная с грамматических ошибок в тексте и заканчивая отсутствием сроков предоставления документации. Чтобы этого избежать, необходимо ввести точку контроля, а также обозначить правила проверки (рис. 4).

Пример управляющей точки контроля с обратной связью представлен на рис. 4. После проверки правильности подготовки договорной документации может пойти возврат на доработку или произойдет передача документов на подписание.

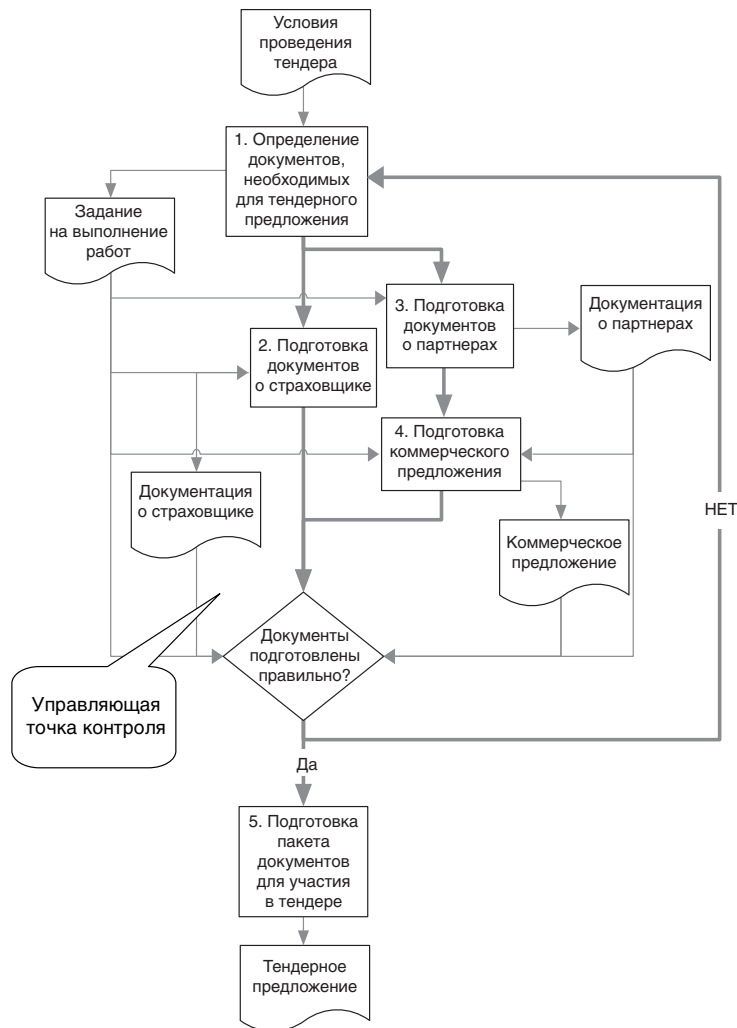


Рис. 4. Пример процесса с обратной связью

Заключение

При совершенствовании бизнес-процессов страховой фирмы возникает эффект противоположного воздействия на его различные показатели, т. е. при улучшении одного параметра бизнес-процесса ухудшаются другие. При совершенствовании бизнес-процессов следует учитывать различные показатели результативности, стоимости, качества и времени. Как правило, положительная динамика одних показателей отрицательно сказывается на других. Например, улучшение качества бизнес-процесса при-

водит к увеличению его стоимости и длительности. Поэтому при совершенствовании бизнес-процесса необходимо определять соотношение показателей.

Выбор методов совершенствования и соотношение их применения к конкретному бизнес-процессу зависит от целей страховой фирмы в целом, набора показателей бизнес-процесса, текущего состояния его организации и проблем, возникающих при его выполнении. Определение владельца бизнес-процесса, четкое описание границ, интерфейсов и определение требований биз-

Таблица 1

Карта влияния методов оптимизации

<p>Оптимизация функционального состава Анализ добавленной стоимости. Устранение дублирования функций и точек безответственности. Включение в процесс недостающих функций. Организация точек контроля (управляющих)</p>	<p>Оптимизация информационного взаимодействия Оптимизация количества входов/выходов. Минимизация устной информации. Устранение бюрократии. Стандартизация форм обмена информацией</p>
<p>Повышение качества организации Разработка сценариев бизнес-процессов. Унификация и стандартизация бизнес-процессов. Организация точек контроля (наблюдательных)</p>	<p>Оптимизация затрат ресурсов Оптимизация количества исполнителей. Централизация/децентрализация принятия решений. Параллельное выполнение работ. Устранение временных разрывов. Проектирование с учетом возможностей информационных систем</p>

нес-процессов создает базу для выстраивания всей системы постоянного мониторинга и совершенствования бизнес-процессов. Выбор конкретных методов для улучшения показателей бизнес-процесса определяется направлением влияния метода (табл. 1):

- оптимизации функционального состава бизнес-процесса;
- оптимизации информационного взаимодействия;
- оптимизации затрат ресурсов;
- повышения качества бизнес-процессов.

Исследованные методы оптимизации объединены в методику оптимизации и совершенствования бизнес-процессов, которая позволяет выстраивать бизнес-процессы деятельности страховой фирмы на научной основе и повышать ее конкурентоспособность. Данная методика апробирована автором на практике.

Список литературы

1. *Иевенко С. В.* Основные принципы планирования централизованной операционной модели в страховой компании // *Финансы*. 2011. № 7. С. 28–33.
2. *Логвинова И. Л.* Субъекты конкуренции на страховом рынке // *Современная конкуренция*. 2010. № 2 (20). С. 49–62.
3. *Рубин Ю. Б.* Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // *Конкурентоспособность бизнеса*. 2010. № 3 (21). С. 38–67.
4. *Туленцы Д. С.* Основные направления анализа сил конкуренции на страховом рынке // *Современная конкуренция*. 2008. № 1 (7).
5. *Турова Э. Ю.* Значение интеллектуального капитала в достижении устойчивых конкурентных преимуществ современной компании // *Конкурентоспособность бизнеса*. 2010. № 6 (24). С. 65–73.
6. URL: <http://www.bfm.ru/news/2011/01/11/infljacija-v-rossii-v-2010-godu-sostavila-8-8.html>.

N. Vorobieva, Expert, Rosgosstrakh, Moscow, nvorobieva@mail.ru

IMPROVING BUSINESS PROCESSES AS A WAY TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF FIRM

This article provides a systematic study of the complex of complementary methods to improve the efficiency of business processes. Methods are analyzed and grouped according to areas of its influence on business processes, the influence of map shaped methods. There was formulated the principle of selection methods for increasing efficiency according to the purpose or purposes of the insurer optimization.

Key words: insurance, business processes, methods to improve efficiency.