



ПОДОБРЯВАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ ВЪВ ФИРМАТА

IMPROVEMENT OF PROCESSES IN THE COMPANY

Ивета Величкова

Iveta Velichkova

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ град Свищов
D. A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov

Abstract: Business processes are the basis for the organization's functioning, and the products and services offered result from these processes. Maintaining market competition requires companies to continuously improve their processes, with a strong customer orientation, and create a flexible organisational structure that allows high adaptability to market changes. Process improvement requires companies to analyse and identify activities that do not add value to production/service delivery processes and to limit them. In addition, companies must introduce new work methods in production processes, customer service, etc., and quickly adopt various innovations in procedures, techniques, and technologies. The LEAN methodology is a proven process improvement technology the Toyota company uses. It is associated with the evolutionary replacement of conventional mass production methods with the aim of high efficiency and quality, increasing productivity, and reducing production costs. The benefits of implementing the LEAN methodology are that it improves productivity, reduces production costs, increases customer satisfaction, and increases profits for the company.

Keywords: processes, improvement, efficiency, outcome, satisfaction

JEL: M 31, M 39.

ВЪВЕДЕНИЕ

Фирмите са под постоянен конкурентен натиск, а запазването на пазарните позиции изисква използване на ефективни бизнес модели с особен акцент върху процесите. Бизнес процесите са в основата за функциониране на организацията, като произвежданите продукти и предлаганите услуги са резултат от тези процеси. Бизнес управлението е свързано с използване на структуриран подход за анализиране, подобряване, контролиране и управление на процесите за подобряване качеството на продуктите и услугите. Стратегическото управление на процесите има за цел да ги адаптира към дългосрочните и краткосрочните цели за развитие на фирмата и нуждите на клиентите (Syed et al., 2019). Подобряването на процесите във фирмата се предприема за подобряване на финансовите и нефинансовите резултати, като мотивиращите фактори за промяната са свързани с промените очаквания на клиентите, подобряване на конкурентоспособността и използването на технологични иновации. Фирмите могат да подобрят ефективността си чрез предприемане на процесно ориентирано поведение, като колкото повече те са фокусирани върху бизнес процесите, то толкова повече се подобрява цялостната организация и осъществяване на дейностите (Onçioiu et al., 2021). Поддържането на пазарна конкуренция изисква фирмите непрекъснато да подобряват процесите си, със силна ориентираност към клиентите и създаване на гъвкава организационна структура, позволяваща високо ниво на адаптивност към пазарните промени (Potoczek, 2020). Подобряването на процесите във фирмите е все по-сериозен проблем за съвременните компании. Промените в икономическата среда, свързани със все по-информирани и вискателни клиенти,

глобализация, икономически кризи, промени в нормативните изисквания и др., оказват съществен натиск върху фирмите и изпълнението на различните дейности (Mehdouani et al., 2019). Различните проекти за подобряване на бизнес процесите се превръщат в необходимост, за да може фирмите да бъдат конкурентоспособни и да останат на пазара. По своята същност подобряването на бизнес процесите е свързано с предприемането на различни инициативи за въвеждане на нови или подобряване на съществуващите процеси, с цел по-ефективно изпълнение на бизнес целите на организацията (Kasim et al., 2018).

ИЗЛОЖЕНИЕ

Специфика на подобряването на процесите

Бизнес процесът е цялостен, динамично координиран набор от дейности или логически свързани задачи, които трябва да бъдат изпълнени, за да осигурят стойност на клиентите или да изпълнят други стратегически цели на фирмата (Syed et al., 2019). Основните компоненти на процесите във фирмите са действия, решения и контрол. Процесите са от съществено значение за способността на всяка фирма да постигне желаните растеж и развитие и са решаващият инструмент, чрез който организацията заема пазарна позиция (Bakotic & Krnic, 2017). Изясняване спецификата на процесите във фирмите следва да се осъществи през разбирането, че те са необходими за всички онези бизнес организации, които искат да са конкурентни на пазара, при съобразяване със сложните и специфични изисквания на клиентите, което изисква начинът на задоволяване потребностите на клиентите да бъде гъвкав и креативен. Целите на подобряване на процесите във фирмите са (Syed et al., 2019):

- Подобрена функционалност, свързана с постигане на целите и желаните резултати;
- Повишено качество на предлаганите продукти и услуги;
- Увеличена гъвкавост към изискванията на клиентите;
- Намалено време за изпълнение на един работен цикъл за производство на продукт или предоставяне на услуга;
- Намалени непредвидени разходи;
- Намалено време за престой на производствените мощности;
- Повишена мотивация и удовлетвореност на служителите.

Подобряването на процесите изисква фирмите да анализират и установят дейностите, които нямат добавена стойност към производствените процеси/процесите по предоставяне на услуги и да ги ограничат. В допълнение, фирмите трябва да въведат нови методи на работа в процесите в производството, обслужването на клиенти и др., както и бързо да възприемат различни иновации в процедурите, техниките и технологиите. Успешно внедрените иновации на процесите могат да помогнат на фирмите да получат конкурентно предимство, да достигнат нови пазари и да възприемат иновации, прилагани преди това от други организации (Zizakov et al., 2023).

Фактори, оказващи влияние върху подобряване на процесите

Множество фактори, оказват влияние върху подобряването на процесите във фирмата, като основните са ефективно лидерство, добра комуникационна стратегия, подходящо обучение и осигуряване на условия за развитие на персонала, оптимално използване на информационните и комуникационните технологии, както и контрол и анализ на резултатите от променените процеси (Bakotic & Krnic, 2017).

Лидерството е един от ключовите елементи за подобряване на процесите във фирмата, като ролята на мениджмънта е да поставя ясни мисия, визия, цели и политика, свързана с качеството и да ги прилага в оперативните процеси. Мениджмънтът следва да осигури и подходящите ресурси, чрез които да се подобри качеството и да се създаде благоприятна среда за мотивиране на служителите непрекъснато да се усъвършенстват и да постигат подобряване на процесите (Zizakov et al., 2023).

Човешките ресурси, като основен ресурс на всяка фирма, са решаващ фактор за подобряване на бизнес процесите, поради което за да се постигне подобряване на бизнес процесите или да се реализират успешно бизнес проекти за подобряване на процесите, е необходимо не само

да се осигурят адекватни човешки ресурси, но и да се постигане тяхната оптимална ангажираност и отдаденост. Именно човешкият капитал е този, който трябва да наблюдава и да възприеме значението на бизнес проекти за подобряване на процесите (Kasim et al., 2018). Служителите, които участват в проекти за подобряване на бизнес процесите, трябва да имат адекватни знания, способности, умения и опит, което обаче не винаги е достатъчно, защото те трябва непрекъснато да развиват своите компетентности (Syed et al., 2019). Способностите за придобиване, развитие и предаване на нови знания, подобряване на творческото мислене и възприемане на бизнес поведение са критични фактори за подобряване на бизнес процесите. Следователно качеството и характеристиките на човешките ресурси трябва да бъдат анализирани и оценени не само в контекста на изискванията на организацията, но и в контекста на неизбежната необходимост от препроектиране, промяна и развитие на бизнес процесите (Kasim et al., 2018). В същото време, процесите са основополагащи за подобряване и развитие на човешките ресурси във фирмата, поради което успехът на проектите за подобряване на бизнес процесите може да бъде оценен и от гледна точка на степента, в която те спомагат за подобряването и развитието на човешките ресурси. Съществено значение за постигане на ефективност от промяна в процесите на фирмите има комуникацията между служителите и споделянето на опит чрез работа в екип (Bakotic & Krnic, 2017).

Значително влияние върху подобрението на процесите имат и създаването и прилагането на знания. Мениджмънтът следва да създаде работна среда, която стимулира развитието и подобряването на уменията, както и знанията, необходими за разработване на нови продукти/услуги и подобряване на процесите. След създаването на знания, следващата стъпка е прилагането на придобитите знания. Събирането и прилагането на новопридобити знания и опит е от решаващо значение за решаването на различни проблеми, породени от влиянието на външната среда и промените изисквания на клиентите. Съвременните фирми трябва да бъдат гъвкави, да се възползват от възможностите за подобряване на продукти/услуги и процеси и бързо да учат, възприемат и внедряват най-нови технологии в изпълняваните процеси и дейности (Zizakov et al., 2023).

Реинженеринг и подобряване на процесите

Постигането на ефективност е в основата за подобряване на процесите във фирмата. Основните критерии за оценяване резултатите от подобрение на процесите са свързани с ефективност и ефикасност. Ефективността е ориентирана към процеса, като измерва инвестираните ресурси и постигнатите резултати, докато ефикасността е фокусирана върху резултатите от процесите по отношение на задоволяване нуждите на клиентите или специфични цели на организацията (Oncioiu et al., 2021). Подобряването на процесите може да се постигне чрез иновация на бизнес процесите или чрез подобряване на съществуващите, като изборът между посочените две опции е в зависимост от стратегията за развитие на фирмата. Първият вариант е стратегически и е свързан с реинженеринг на бизнес процесите, докато вторият е тактически и се отнася до подобряване и усъвършенстване на съществуващите процеси. Ако използваните процеси са относително стабилни, то е необходимо постепенно внасяне на подобрения в тях, докато реинженерингът е свързан с цялостната им промяна. Основната разлика между двата варианта е, че реинженерингът променя цялостното функциониране на процеса, докато подобрението решава възникналите проблеми (Bakotic & Krnic, 2017). Всеки един от дефинираните бизнес процеси във фирмата трябва да се изпълнява непрекъснато, за да се постигнат поставените цели. Следователно подобряването на процесите трябва да е ориентирано към идентифициране, анализиране и оценка на рисковете и възможностите за различните процеси, като се дефинират показатели за ефективност за всеки процес, за да се оцени качеството и да се реализира управленската функция по тяхното подобрение.

Удовлетвореността на клиента е крайната цел на подобряването на процесите във фирмата, следователно организацията трябва да измерва, анализира и предприема действия за нейното повишаване. Обратната връзка от клиентите е ефективен метод за оценяване подобренията на процесите. Освен това организацията трябва да определи изискванията и очакванията на потребителите и да ги вземе в предвид, когато подобрява качеството на съществуващите продукти/услуги или проектира нови такива. Чрез внедряване на непрекъснати подобрения фирмите могат

да съкратят производствения цикъл, което има положителен ефект върху производителността и намаляване себестойността на произвежданите продукти (Zizakov et al., 2023).

Методология LEAN за подобряване на процесите във фирмата

Методологията LEAN е технология за подобряване на процесите, произхождаща от компанията Toyota и свързана с еволюционно заместване на конвенционалните методи за масово производство с цел висока ефективност и качество, в допълнение към увеличаване на производителността и намаляване на производствените разходи. Целта на методологията LEAN е да се подобри ефективността на бизнес процесите чрез по-ефективно осъществяване на работния процес, намаляване на „отпадъците“ и ограничаване на дейностите, които не довеждат до създаване на стойност (Rashid & Ahmad, 2022). Разработването на методологията LEAN се свързва с Тайичи Оно от Toyota, който успява в производствената система на компанията да елиминира специфични видове производствени „отпадъци“, които поглъщат персонал, ресурси или време, но не добавят стойност към цялостния процес или към крайния потребител на услугата или продукта. Примерите за „отпадъци“ включват грешки, които се нуждаят от коригиране, ненужни стъпки на процеса, движение на материали или служители без цел, ненужно чакане, тъй като дейността нагоре по веригата не е била извършена навреме и създаването на стоки или услуги, които не са наистина необходими на крайните потребители (Schweikhart & Dembe, 2009).

Lean е процес, който непрекъснато намалява „отпадъците“ и подобрява работния процес за ефективно производство на продукт или услуга, които се възприемат като ценни за тези, които ги използват. Ползите от прилагане на методологията LEAN са свързани с подобряване на производителността, намаляване на производствените разходи, повишаване удовлетвореността на клиентите и повишаване на печалбата за фирмата.

Методологията LEAN е насочена към подобряване на процесите в четири основни аспекта (Bertolaccini et al., 2015):

- Обслужване на клиенти – по отношение на техните очаквания и мнение за получените продукти/услуги. Обратната връзка от клиентите е следствие от доброто или лошото изпълнение на процесите от служителите, управлявани от мениджмънта;
- Процеси и дейности – свързани с необходимите ресурси за оптимално осъществяване на дейностите и ограничаване на негативните фактори от външната среда. Съществено значение има използването на поредица от инструменти за оценяване на използваните процеси и внедряване на нови;
- Мениджмънт – за постигане на ефективно управление на човешкия капитал. Управление на организацията следва да мотивира служителите да изпълняват по най-добър начин процесите, което рефлектира върху производителността и обслужването на клиентите;
- Служители – по отношение повишаване мотивацията на служителите за подобряване изпълнението на работните задължения. Удовлетвореността на служителите е в пряка зависимост от начина на управление на фирмата и процесите, които се изпълняват.

Философията на методологията LEAN е насочена към непрекъснато усъвършенстване на процесите във фирмите, чрез постоянно търсене и елиминиране на „отпадъците“, които се разглеждат като всичко, което добавя разходи, но не и стойност за крайния клиент. Някои прилики на LEAN управлението с традиционното управление на процесите могат да бъдат разгледани чрез фактори като генериране на стойност, фокус върху непрекъснато подобрене, нова организационна култура, подобрен работен процес и стандартизация на дейностите. За разлика от традиционното управление на процесите, методологията LEAN е сложна организационна система, която изисква ефективен стратегически подход за прилагане в дългосрочен план (Klein et al., 2022). Основните фази за прилагане на методологията LEAN включват (Rashid & Ahmad, 2022):

- Определяне на потенциалните процеси за подобрене – анализират се процесите, определят се съществуващите проблеми в тях, необходимите ресурси и човешки капитал, с които да може да се постигне подобрене;

- Идентифициране на потенциалните подобрения – определят се дейностите за подобряване на процесите, извършва се ефективно разпределяне на ресурсите и се създава среда за подобряване знанията и уменията на служителите;

- Внедряване на подобренията – тестват се промените, които се целят, за да се подобря процесите. Основната цел е постигането на най-ефективната промяна в процесите, постигане на удовлетворени клиенти, мотивирани служителите и висока печалба;

- Наблюдаване на резултатите и предприемане на дейности за непрекъснато подобрене – средата, в която фирмата осъществява дейност непрекъснато се променя, поради което процесите следва да се адаптират и променят, спрямо факторите на средата. От решаващо значение е да се наблюдава ефективността и да се събират данни, за да се определи дали взетите решения са довели до подобрения. Важно е да се идентифицират причините за успеха или провала на решенията. Анализирането на данните може да разкрие области, които изискват допълнително подобрене, защото процесите са циклични, а целта е непрекъснато подобряване и усъвършенстване на решенията.

Непрекъснатото подобрене е основен принцип на LEAN методологията, а подобряването на процесите се фокусира върху елиминирането на разточителни дейности, за да се рационализират процесите на фирмите, което включва анализиране и оценка на проекти, докато са в ход и след завършване, за да се установят възможности за подобрене. Методологията LEAN се стреми да създаде систематичен подход, който да позволи на екипите от служители да доставят повече стойност за клиентите чрез цикъла на непрекъснато подобрене. Важно е да се уточни, че методологията LEAN не е еднократна дейност, защото изпълняваните дейности изискват непрекъснато усъвършенстване на процесите. Методологията LEAN е дългосрочна практика, която е ефективна само ако се прилага във всички осъществявани дейности във фирмата и от всички служители (Assen, 2021).

Подобряването на процесите във фирмите с използване на методологията LEAN има няколко предимства (Maldonado et al., 2020):

- Повишена ефективност – анализирането и подобряването на процесите позволява повишаване на производителността и спазване на първоначално определените срокове за доставки към клиентите;

- По-добро сътрудничество – непрекъснатите подобрения насърчават кръстосаното сътрудничество в цялата фирма, което позволява на екипите от служители да осъществяват ефективна комуникация за решаване на възникнали проблеми или възможности за подобряване на процесите;

- Намалено разхищение – служителите работят само по основни задачи, намалявайки загубата на време;

- Нагласа за растеж – LEAN управлението насърчава всеки служител да търси непрекъснато подобрене;

- Доволни клиенти – ако една фирма постоянно предоставя добавена стойност, клиентите стават лоялни;

- Гъвкавост – способността на фирмите да променят приоритетите си и да се адаптират към условията на пазара, повишава конкурентоспособността.

Развитието на методологията LEAN довежда до приложението ѝ не само в производството, но и в сектора на услугите, здравеопазването, строителството и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Съществуват различни стратегии за управление на бизнеса, за да се подобри представянето на организациите чрез подобряване на процесите и усъвършенстване на осъществяваните дейности. Управлението на бизнес процесите и методологията LEAN са доказали своята ефективност за подобряване на процесите във фирмата и повишаване на организационната ефективност чрез непрекъснато усъвършенстване. Методологията LEAN включва набор от принципи, практики и методи за проектиране, подобряване и управление на процеси. Внедряването на LEAN включва систематична оценка и анализ на процесите, а оперативният процес отразява целта за

непрекъснато намаляване на „отпадъците“ и подобряване на работния поток за ефективно производство на продукт или услуга, които се възприемат като ценни за клиентите. Непрекъснатото подобрене е основен принцип на LEAN методологията, а подобряването на LEAN процесите се фокусира върху елиминирането на разточителни дейности, за да се рационализират процесите на компанията. Това включва анализиране и оценка на проекти, докато са в ход и след завършване, за да се идентифицират възможности за непрекъснато подобрене на процесите.

REFERENCES:

Assen, M. 2021. Lean, process improvement and customer-focused performance. The moderating effect of perceived organisational context. *Total Quality Management & Business Excellence*. Volume 32, Issue 1–2. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1530591>

Bakotic, D. Krnic, A. 2017. Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. *Journal of Organizational Change Management* 30(4):1045-1049. DOI:10.1108/JOCM-06-2016-0116

Bertolaccini, L. Viti, A. Terzi A. 2015. The Statistical point of view of Quality: the Lean Six Sigma methodology. *J Thorac Dis.* 7(4):E66-8. doi: 10.3978/j.issn.2072-1439.2015.04.11

Kasim, T. Haracic, M. Haracic, M. 2018. The Improvement of Business Efficiency Through Business Process Management, *Economic Review: Journal of Economics and Business*, ISSN 1512-8962, University of Tuzla, Faculty of Economics, Tuzla, Vol. 16, Iss. 1, pp. 31–43

Klein, L. Viera, K. Ercolani, L. 2022. The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution. *Sage journals*. <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>

Maldonado, M. Leusin, M. Bernardes, T. Vaz, C. 2020. Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*. Volume 26, Issue 7. DOI:10.1108/BPMJ-09-2019-0368

Mehdouani, K. Missaoui, N. Channouchi, S. 2019. An approach for Business Process Improvement Based on Simulation Technique. *Procedia Computer Science*. Volume 164, 225–232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.176>

Oncioiu, I. Capuşneanu, S. Topor, D. Ifrim, A. Silvestru, R. Toader, M. 2021. Improving Business Processes in a Construction Project and Increasing Performance by Using Target Costing. *Sage Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021997808>

Potoczek, N. 2020. Improving business processes and process organization from the Industry 4.0 perspective. *New Challenges in Economic Policy, Business, and Manage*, pp. 147–178, viewed 25 April 2023 <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/19066/Potoczek_Improving%20business%20processes%20and%20process_1.pdf?sequence=1>.

Rashid, O. Ahmad, M. 2022. Business Process Improvement Methodologies: An Overview. *Journal of information systems research and innovation*. Vol. 5, pp. 46–47. viewed 25 April 2023 <https://seminar.utmspace.edu.my/jisri/download/Vol5/Pub6_Business_Process_Improvement_Methodologies.pdf>.

Schweikhart, S. Dembe, A. 2009. The applicability of Lean and Six Sigma techniques to clinical and translational research. *J Investig Med*. Oct;57(7):748–55. doi: 10.2310/JIM.0b013e3181b91b3a

Syed, I. Hanif, A. Jamal, F. Ahsan A. 2019. Towards successful business process improvement - An extension of change acceleration process model. *PLoS One*. 27;14(11):e0225669. doi: 10.1371/journal.pone

Zizakov, M. Vuckovic, T. Vulcanovic, S. Dakic, D. Delic, M. (2023). Investigating the Key Factors Influencing the Process Innovation Capability in Organizations: Evidence from the Republic of Serbia” *Sustainability* 15, no. 10: 8158. <https://doi.org/10.3390/su15108158>

За контакти:

Ивета Величкова, докторант
Стопанска академия „Д. А. Ценов“, гр. Свищов
Ел. поща: iveta_ivanova1991@abv.bg
