

# Scheme of Braun for processes measurement – an instrument for operative controlling in checking stability of the micro-level

Miglena Temelkova<sup>1</sup>

## Схемата на Браун за измерване на процесите - инструмент на оперативния контролинг за проверка на стабилността на микроравнище

Миглена. Темелкова<sup>1</sup>

**Abstract:** The analysis and synthesis of processes in the production organization requires the development and maintenance of a controlling system for periodic monitoring on the processes in all levels, based on the appropriate instrument, which is able to measure stability on the process level. Developed by Braun Scheme for processes measurement is a fundamental tool for controlling, that collect, collate, analyze and interpret data on functioning of each process and contribute to maintenance standards, checking the current state of processes, their development or improvement.

**Key words:** Scheme of Braun for processes measurement, controlling, controlling instrument.

**Abstract** Анализиратото и синтезирането на процесите в производствената организация изисква разработването и поддържането на контролинг система за периодичен мониторинг на процесите по всички нива, която е основана на подходящ инструментариум и е в състояние да оценява стабилността на процесно ниво. Разработената от Браун, схема за измерване на процесите е фундаментален инструмент на контролинга, който събира, съпоставя, подрежда, анализира и осмисля данните за работата на всеки процес в производствената организация и допринася за спазването на стандартите, проверката на текущото състояние на процесите и усъвършенстването или подобряването им.

**Keywords** - Схема на Браун за измерване на процесите; контролинг; контролинг-инструмент.

### I. ВЪВЕДЕНИЕ

Изграждането на системата на контролинга при управлението на бизнес-процесите изисква анализиратото и синтезирането на процесите в производствената организация.

<sup>1</sup> Миглена Темелкова, Стопански факултет на ВСУ „Черноризец Храбър” – гр. Варна, катедра “Администрация и управление”

Това налага декомпозиция, която следва да се извърши до възможно най-ниско ниво (работни потоци), като за всеки процес и подпроцес се открият целите на процеса, нужните ресурси – материални, информационни, финансови, резултатността, потребността от коригиращи мероприятия.

Изграждането на системата на контролинга при управлението на бизнес-процесите в производствената организация изисква разработването и поддържането на методика за осигуряване на процесите. Тази методика следва да борави с подходящ инструментариум и адекватно да оценява стабилността на процесно ниво. Така назрява потребността от контролинг система за периодичен мониторинг на процесите по всички нива, която може да се базира на разработената от американския консултант Марк Браун, схема за измерване на процесите. Периодичното сканиране на процесите е задължително, тъй като околната среда е изключително динамична, организационните процеси се променят при адаптирането на организацията, а това води до промени и във всички останали процеси в производствената организация – промяна в интензитета на работа, промяна в технологията, промяна в информационната динамика, промяна във взаимовръзките и подчинеността на процесите.

### II. НАБЛЮДЕНИЕТО И УСТАНОВЯВАНЕТО НА ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ – ПРИОРИТЕТНА ЗАДАЧА НА СХЕМАТА НА БРАУН

Ролята на контролинга при управлението на процесите в производствената организация изисква приложението на Схемата на Браун за измерване на процесите като основен инструмент за проверка относно:

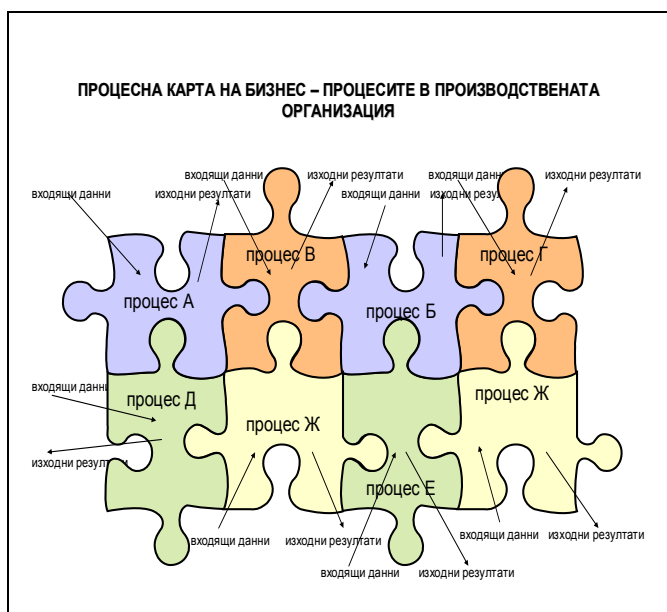
➤ точното съблюдаване на изискванията спрямо всеки процес;

- ефективността на всеки процес;
- съответствието на всеки процес с конкретните планове по неговото осъществяване;
- непрекъснатото усъвършенстване на всеки процес.

Схемата на Браун за измерване на процесите се фокусира върху крайните резултати и алтернативните възможности за достигането до тях. Тя търси съответствие между отчетените особености и параметри при реалното протичане на конкретно определен цялостен процес или на част от него с предварително планираните изисквания за неговия ход, ефективност и резулатност. Така тя се оказва надежден инструмент на оперативния контролинг за проверка на стабилността на производствената организация на микроравнище.

Схемата на Браун за измерване на процесите подпомага управлението в производствената организация и създава алтернативи по отношение на дейността и най-добрия начин за осъществяването на всеки процес съобразно нуждите и изискванията му. Така на ниво процеси, чрез Схемата на Браун, контролингът синтезира в процесна карта цялостната, всеобхватна и прецизна информация за състоянието на процесите в системата на производствената организация или в отделна нейна подсистема (фиг. 1.). Чрез процесната карта, контролингът проследява:

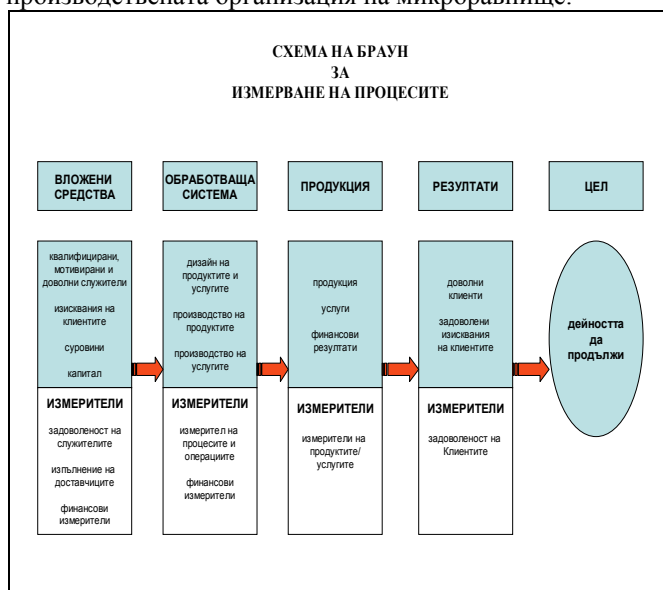
- основните параметри на процеса;
- съблюдаването на техните величини и характеристики с планираните;
- констатирането на отклонения между реално отчетени и предварително заложили параметри и ход на процесите;
- координирането на дейностите, съставляващи всеки процес;
- създаването на набор от алтернативи относно определен процес в резултат на настъпили и/или настъпващи изменения в производствената организация.



Фиг. 1. Процесна карта на бизнес-процесите в производствената организация

На база Схемата на Браун за измерване на процесите, контролингът добива яснота относно състоянието на всеки един от протичащите в производствената организация процеси, има възможност да констатира и обобщи тенденциите в развитието им, може да предвиди евентуалното настъпване на риск, изменения или отклонения и очертава набор от навигационни алтернативи за бъдещото развитие на процеса, процесите или организацията [1] (фиг. 2). Положителното качество на Схемата на Браун за изследване на процесите е възможността да се оценяват съответните междинни процеси поотделно и при необходимост да се вземат мерки за управление на отклоненията и/или неутрализиране на негативните последици от настъпващи и/или вече настъпили изменения в производствената организация.

Схемата на Браун за измерване на процесите е инструмент на оперативния контролинг за наблюдение и установяване както на текущото състояние на системата от процеси в производствената организация, така и на настъпващите и/или настъпилите в тях изменения, отклонения и тенденции. Посредством нея, в производствената организация се разработва набор от алтернативни решения, дешифрират се потребностите и интересите на клиентите, работниците, служителите и ръководството, предефинират се целите, стратегиите и процесите, реагира се на предизвикателствата чрез мениджирание на риска, отклоненията и настъпилите и/или настъпващите изменения. Всичко това обуславя задълбочената и аналитична проверка на стабилността на производствената организация на микроравнище.



Фиг. 2. Схема на Браун за измерване на процесите

Схемата на Браун за измерване на процесите изхожда от тезата, че всеки процес има определени ключови параметри, чийто дисбаланс може да доведе до сериозни сътресения в производствената организация. В този контекст измерителите в Схемата са радарна система на микроравнище, чиято основна задача, освен проверката на текущото състояние на процеса, е и даването на ранен

предупредителен сигнал за възможна опасност и предприемане на съответни действия [2, 3]. Същевременно обаче, с оглед пълноценната и цялостна възможност за наблюдение на процесите, измерителите трябва да са балансирани и тясно свързани със стратегията на производствената организация. Разглеждането само на един показател не може да даде точна представа за състоянието на който и да е процес, затова е потребен балансиран набор от измерители, даващи всеобхватен поглед не само върху процеса, но и върху цялата процесна система на производствената организация. Тази всеобхватност на информацията обаче се получава единствено и само ако измерителите произтичат от стратегията.

Чрез схемата на Браун за измерване на процесите, контролингът изследва както адекватността на процесите спрямо стратегията, така и правилността и обосноваването на планираните стратегически цели. На тази база контролинговите механизми имат възможност да разкрият както евентуални отклонения от планираните параметри и да предложат алтернативни варианти за отстраняването им, така и влиянието и тенденциите, обусловени от настъпващи и/или вече настъпили изменения във външната и/или вътрешната среда на производствената организация. Така Схемата на Браун за измерване на процесите се явява фундаментален инструмент на оперативния контролинг, който събира, съпоставя, подрежда, анализира и осмисля данните за работата на всеки процес в производствената организация и допринася за:

- спазването на стандартите;
- проверката на текущото състояние на процесите;
- усъвършенстването или подобряването на процесите.

Текущото състояние на процесите в производствената организация се изследва и анализира посредством Схемата на Браун не само по отношение на типа и същността на функциониращите в нея процеси, но и по отношение на съществуващите взаимовръзки и взаимодействия между тези процеси. Така контролинга проследява целия жизнен цикъл на един процес в производствената организация, дешифрира „тесните“ му места и изгражда поливариантни алтернативи относно бъдещото му развитие. На тази основа се улавят както тенденциите в развитието на процеса и евентуалните изменения в него, така и настъпилите вече в него изменения, налагащи конкретен набор от мерки, ограничаващи негативността на въздействието им. За тази цел Схемата на Браун за измерване на процесите в производствената организация:

- визуализира процеса;
- проследява функционирането на процеса с оглед осигуряване изпълнението на конкретни цели;
- анализира изпълнението на конкретните цели с оглед изпълнението на стратегическите цели;
- внася корекции в стратегическите планове на базата на резултатите от функционирането на процесите;
- съблюдава връзката „мисия – организация – резултати – заинтересовани страни – мисия“.

Посредством стремежа за спазване на стандартите, Схемата на Браун за измерване на процесите предпазва производствената организация от нарушаване на критичните параметри във всеки конкретен неин процес. Основна задача на измерителите е непрекъснатата проверка на текущото състояние на процесите по отношение на планираните критични ключови параметри и даването на ранен предупредителен сигнал, осигуряващ време за предприемането на коригиращи действия. Така чрез ранното сигнализиране, процесите се контролират, а длъжностните лица, отговарящи за тях, следва да имат пълномощия сами да реагират на сигналите, които получават, вместо да чакат одобрението от други органи на производствената организация.

Подходящия набор от алтернативни коригиращи мерки следва да се направи след обстоен анализ и интерпретация както на информацията, събраната и подредена от Схемата на Браун за измерване на процесите, така и на фундаменталните причини, явяващи се източник на отклонението от определен планиран стандарт.

Схемата на Браун за измерване на процесите разкрива възможните опасности пред всеки процес в производствената организация в средносрочна перспектива, а от там и евентуалните проблеми пред цялостната процесно-организационна система. Пригодността на дейностите, обуславящи процесите и допуснатите недостатъци в тях дават данни за моментната снимка на процесите в производствената организация и за стабилността ѝ на микроравнище. Проверката на текущото състояние на процесите Схемата на Браун следва да прави редовно, а не с оглед надвиснала опасност от криза [3, 4]. Регулярното проследяване на текущото състояние на процесите в производствената организация позволява на контролинга да анализира както дали са налице отклонения от планирания им ход и от стратегията, така и дали се постигат планираните цели за подобряване на процесите и дейността.

В случай на разкрита опасност за здравословното състояние на определен процес, контролингът следва да намери възможните решения на разкрития проблем. При предлагането на алтернативни варианти за начина, по който ще се ликвидират негативните влияния в изследвания процес и при подбора на най-действените от тях, контролингът трябва да съблюдава текущото състояние в цялата процесна система на производствената организация и планираните стратегически цели.

Често пъти посредством Схемата на Браун за измерване на процесите, контролингът атакува както конвенционалните подходи, така и оценките в хода на изследваните и анализирани процеси. Така когато измерването на процесите обуславя противопоставяне на концепциите, целта вече е не разкриването на правилното мултиплициране на стратегията в различните процеси, а пригодността на самата стратегия. На тази база ролята на контролинга вече се свежда не до навигацията и корекцията в курса при отклонение от установения маршрут, а до проверка на верността на самия маршрут. Така Схемата на Браун за измерване на процесите като

инструмент на контролинга за изследване на микроравнище в производствената организация може да провокира ревизия относно състоятелността на стратегическата ѝ концепция, която е низ от взаимосвързани предположения за състоянието и работата на процесите.

При усъвършенстването или подобряването на процесите контролингът чрез Схемата на Браун изисква измерителите да се използват освен за проверка на текущото състояние на изследваните процеси и за проверка на валидността на стратегията на производствената организация. Данните за развитието на процесите служат за разкриването на влиянията в тях и за идентифицирането на двигателите на резултатността. Информацията относно тенденциите, отклоненията и измененията в процесите прави възможно изграждането на модел на всеки процес, чрез който ще се прогнозира бъдещия ход на процеса и ще се усъвършенства или подобрява неговата ефективност.

Методологията на Схемата на Браун за измерване на процесите се състои в събирането и анализирането на информацията относно идентифицирането на:

- стратегическите цели, които трябва да бъдат задоволени;
- изходните данни (резултатите), които биха задоволели тези цели;
- оперативните процеси, насочени към удовлетворяването на стратегическите изисквания;
- етапите във всеки оперативен процес;
- връзката между етапите;
- необходимото осигуряване на процесите за избягване на пропуски и грешки;
- съотношението между реалните резултати от процеса и планираните резултати;
- съотношението между използваните материали и оборудване и планираната ресурсоемкост;
- съотношението между изискванията за компетентност на персонала и реалната му компетентност;
- съотношението между информацията, използвана при получаването на изходните данни на всеки етап и предварително дефинираната информация;
- индикаторите, използвани за установяване на ефективността на изходните данни от процеса спрямо стратегическите изисквания;
- алтернативните коригиращи действия, когато стратегическите цели не се удовлетворят;
- обосноваването и приложимостта на методите за измерване спрямо точността и прецизността, изисквани от изходните данни на процеса.

Схемата на Браун за измерване на процесите е контролингов подход за ефективно навигиране на стратегически и оперативни цели, функционални, информационни, управленски и структурно-йерархични системи, производствени, финансови и човешки ресурси в единна, цялостна, планирана и динамична система от действия. Той отчита сложността на бизнес процесите, тяхната динамична природа и преминаването между различни функции и бизнес единици. Схемата на Браун за

измерване на процесите моделира и анализира, подобрява или хармонизира, променя и адаптира сложни, динамични, организационни подсистеми в структурната система на производствената организация, тъй като процесите в нея следва да се проектират съобразно поставените цели. Така се постига по-висока производителност, избягване на грешки, преодоляване на тесни места, споделяне на знания, мотивация на служителите и удовлетвореност на клиентите [4].

В условията на силна конкуренция производствената организация изпитва остра нужда от гъвкави процеси, които осигуряват достигането на планираните стратегически и оперативни цели при точно и прецизно управление на риска. Така контролингът на ниво: „бизнес - процеси”, посредством Схемата на Браун за измерване на процесите се явява навигатор в систематичното мениджиране на процесите в производствената организация.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Схемата на Браун за измерване на процесите като инструмент на оперативния контролинг проследява стабилността на производствената организация от гледна точка ефективността и рентабилността на процесите ѝ. На основата на изследването и анализа, този контролингов инструмент способства бързото и адекватно откриване на настъпващите и/или настъпилите вече в организацията изменения и формирането на алтернативни варианти за неутрализиране на негативните влияния и задълбочаване на позитивните. В този смисъл Схемата на Браун за измерване на процесите се явява, както необходим инструмент за установяване на текущото състояние на процесите на микрониво, така и косвен подход за проверка на възможностите да се реализират пълноценно стратегическите цели и планове на производствената организация.

### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Браун, М. Проследяване на резултатите: Използване на правилни метрични начини за подобряване на световните стандарти за дейността. Куолити Ресорсиз; 1996.
- [2] Нийли, А. Перспективи за развитие на бизнеса. Класика и Стил, София, 2001.
- [3] Темелкова, М. Оптимизация на производствени системи при тяхното реструктуриране. Дисертация. Варна, 2007.
- [4] Темелкова, М. Адаптиране на Балансираната система от показатели и Схемата на Браун за измерване на процесите за целите на оптимизацията на реструктуриращи се производствени системи. Седма международна научно-приложна конференция „Стратегически насоки в бизнеса през 21 век и качеството на висшето образование. ISBN 978-954-20-0426-4. Варна, 2008.