

*Воскресенская Ольга Викторовна, ассистент кафедры экономической теории,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна», г. Санкт-Петербург
e-mail: antip8585@mail.ru*

ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС – ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация: в настоящей статье раскрывается понятие, сущность бизнес-процессов и оценка их эффективности. Представлено управление бизнес-процессами на предприятии, а также выявлено, что важнейшей задачей менеджмента является постоянное улучшение показателей каждого реализуемого бизнес-процесса. Предлагается рассмотреть методику экспресс-анализа показателей эффективности бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процессы, показатели эффективности, менеджмент.

Abstract: this article reveals the concept, essence of business processes and evaluation of their effectiveness. The management of business processes at the enterprise is presented, and it is also revealed that the most important task of management is the constant improvement of the performance of each implemented business process. It is proposed to consider a methodology for express analysis of business process performance indicators.

Keywords: business processes, performance indicators, management.

Формирование и управление бизнес-процессами организации является основополагающим элементом организации предпринимательской деятельности.

Грамотное планирование, точность и обоснованность проектирования основных этапов производства и менеджмента предприятия оказывают прямое влияние на итоговые показатели доходности организации. Поэтому, от степени разработки и детализации основных составляющих элементов планируемых бизнес-процессов зависит вероятность достижения поставленных предпринимателем целей.

Достижение хороших показателей бизнес-процессов — это лишь способ выживания, который не дает компании уникального преимущества. Для достижения конкурентного преимущества необходимо обойти конкурентов и по общей эффективности. Универсальной методики создания таких систем управления не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. В число таких передовых методов эффективного управления входит так называемый процессный подход к управлению.

Оценка эффективности бизнес-процессов организации — это фундамент принятия грамотных управленческих решений как по оптимизации бизнес-процессов, так и по ликвидации некоторых из них.

В любом случае процессный подход может быть представлен как управление системой взаимосвязанных процессов, которые взаимодействуют внутри фирмы и включают в себя все виды деятельности, которые фирма осуществляет. Принципиальным отличием процессного подхода от других (например, функционального) является концентрированность на результате и оптимальном способе его достижения. Выделение части бизнес-процесса в отдельный объект дает возможность управлять этим объектом: проектировать, регламентировать, оптимизировать, планировать и контролировать показатели результативности и эффективности процесса. Иными словами, управляя всеми бизнес-процессами, мы управляем деятельностью всей организации как системой бизнес-процессов. Таким образом, в основе процессного подхода к управлению организацией лежит формирование бизнес-модели организации, состоящей из различных бизнес-

процессов и управление этими процессами. Бизнес-модель организации можно определить, как модель, описывающую ее внутреннюю архитектуру (включающую корпоративную миссию и стратегии, стратегические цели и задачи, бизнес-процессы, организационно-штатную структуру, систему документооборота, информационные технологии), необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующую входы (сырье, информацию) в выходы (товары, работы, услуги, информация) [2]. Рассматривая подходы к определению термина «бизнес-процессы», следует отметить несколько точек зрения, взаимодополняющих друг друга и содержащихся в таблице 1.

Существующие точки зрения не противоречат друг другу и являются взаимодополняющими. Учитывая приведенные в таблице трактовки термина «бизнес-процесс», наиболее полным является определение, сформулированное Хаммером М., Чампи Д.: «бизнес-процесс» — это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [3].

Таблица 1–Понятие бизнес-процессов в трактовке авторов

Авторы	Трактовка
Википедия	Совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание продукта или услуги для потребителей
В.В. Репин	Несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности компании в рамках существующей оргструктуры
Н.В. Новоселова	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы (ресурсы) в выходы (продукты), представляющие ценность для клиента
Д.В. Пинаев	Последовательность действий, направленная на получение заданного

	результата, ценного для организации
Е.В. Виноградова	Повторяющееся во времени множество внутренних операций (видов деятельности), потребляющих определенные ресурсы и начинающихся с одного или более входов и, на выходе, заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту

Можно выделить следующие базовые характеристики бизнес-процесса: стоимость бизнес-процесса, то есть стоимостная величина ресурсов, потребляемых при его осуществлении (стоимость бизнес-процесса стремятся, как правило, минимизировать, чтобы добиться конкурентного преимущества в затратах); длительность бизнес-процесса, определяющая период, в течение которого входные объекты преобразуются в исходящий результат (длительность бизнес-процесса стремятся минимизировать, чтобы увеличить скорость реализации бизнес-процесса); эффективность бизнес-процесса, то есть достижение экономического эффекта от осуществления бизнес-процесса на предприятии; качество бизнес-процесса, то есть получение такого исходящего результата, который обеспечивал бы полное удовлетворение потребностей целевого рынка; владелец бизнес-процесса — лицо, ответственное за принятие управленческих решений в рамках конкретного вида деятельности предприятия, владельцем бизнес-процесса может выступать, например, руководитель производственного подразделения или финансовый директор.

Эффективный бизнес-процесс обладает рядом понятных свойств и характеристик. Каждый из пунктов – это ключевая мысль, объединяющая ограниченный набор требований к свойствам действительно эффективного бизнес-процесса, итак, эффективный бизнес-процесс – ключевые требования:

- продукт эффективного бизнес-процесса имеет больше ценности, чем затраты на его реализацию;
- в эффективном бизнес-процессе нет ничего лишнего;

- эффективный бизнес-процесс выполняется единым потоком работ;
- низкая или предсказуемая вариативность говорит об эффективности бизнес-процесса;
- эффективный процесс может быть легко воспроизведен другими людьми;
- эффективный бизнес-процесс не зависит от ресурсов;
- в процессе заложены механизмы улучшения на основе обратной связи;
- только управляемый процесс может быть эффективным;
- плановые показатели процесса основаны на лучших практиках;
- процесс стремится к идеальным значениям.

Вне зависимости от определения назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту (внутреннему или внешнему потребителю результатов бизнес-процесса) товар или услугу, то есть продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, содержанию, долговечности, сервису и качеству.

Как потоки работы, процессы имеют свои границы, то есть, начало и конец. Для любого отдельно взятого процесса эти границы установлены начальными, или первичными, входами, с которых он начинается. Эти входы открываются первичными поставщиками процесса. Процесс заканчивается выходом, который выдает результат первичным. В системном подходе, которого придерживается и Н.В. Новоселова, все бизнес-процессы предприятия разделяются на три группы:

1) управляющие бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить корпоративное управление и стратегический менеджмент;

2) операционные бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются снабжение, производство, маркетинг и продажи;

3) поддерживающие бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, бухгалтерский учет, подбор персонала, техническая поддержка

[4].

Все три группы процессов взаимосвязаны и отдельно друг от друга не могут принести высокой эффективности.

Так, например, в традиционном подходе, которого придерживаются многие авторы, такие как Е.В. Виноградова, В.В. Репин и др., среди основных бизнес-процессов торговой компании перечисляются основные операционные процессы торгового предприятия, например, продажа товара, транспортировка и т.п., и выделяются иные группы, нежели в системном подходе. Исходя из функций, бизнес-процессы торгового предприятия подразделяются на:

а) коммерческие (реклама товаров и услуг, подбор и заказ товара у поставщиков, ценообразование, консультирование клиентов, подбор ассортимента, продажа товара);

б) технологические бизнес-процессы торговой организации, к которым относят следующие процессы [1]:

- транспортировка товаров от поставщиков;
- приемка, хранение товара;
- перемещение товара со склада в торговый зал;
- сортировка товара и подготовка к продаже, упаковка и проч.;
- организация реализации товара;
- инвентаризация;
- мерчендайзинг и др.

Поскольку предприятие представляет собой сложную систему, то его деятельность состоит из большого количества бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. Для каждого предприятия существует свой набор бизнес-процессов, и он не является стандартным для всех предприятий, так как зависит от специфики деятельности фирмы (отрасль, размер, местоположение, характер продаж и проч.).

На сегодняшний день управление бизнес-процессами дает возможность управленцам определить свои процессы, организовать их выполнение, а также кардинально повысить качество, эффективность, настроив каждый процесс таким образом, чтобы его результаты приводили к достижению поставленных бизнес-целей с помощью технологической гибкости и интеграции.

Эффективность и взаимосвязь бизнес-процессов на предприятии достигается за счет грамотного управления. Управление бизнес- процессами — это часть управления экономической деятельностью на предприятии, которая с функциональной точки зрения заключается в осуществлении следующих функций [5]:

- планирование бизнес-процессов;
- организация бизнес-процессов;
- анализ бизнес-процессов;
- контроль бизнес-процессов;
- реинжиниринг бизнес-процессов.

Планирование бизнес-процессов заключается в определении значений показателей и параметров элементов бизнес-процессов для обеспечения эффективности экономической деятельности предприятия с учетом ограниченности ресурсов. Особенность функции планирования бизнес-процессов заключается в том, что планирование показателей и параметров элементов бизнес-процессов предприятия осуществляется исходя из множества различных факторов: рыночной конъюнктуры, технических возможностей, технологического развития, уровня конкуренции и т.д. Планирование тесно связано с результатами прогнозирования условий будущего функционирования бизнес-процессов.

Цели и задачи при планировании должны быть полностью согласованы с целями и задачи всей компании.

Цель – то, чего мы хотим достичь.

Задача – то, что необходимо сделать, чтобы достичь цели.

И цели, и задачи должны быть сформулированы таким образом, чтобы было понятно – чего и когда необходимо достичь. К примеру, цель «Увеличить эффективность производства» непонятна. Необходимо четко определить, на сколько нужно увеличить эффективность и в какой срок. Так что меняем формулировку «Увеличить эффективность производства на 10% к 1 апреля 2020 года».

Задача – это конкретный шаг, который необходимо выполнить для достижения цели.

Естественно, маловероятно, что цели будут достигаться посредством выполнения одной задачи, так что за каждой целью закрепляется целый список задач и подзадач. Задачи должны иметь более конкретную формулировку, чем цели.

Каждая задача должна иметь:

Конкретный критерий ее выполнения: что именно должно быть выполнено и как станет понятно, что это, собственно, сделано.

Срок выполнения.

Исполнитель – кто конкретно своими руками будет выполнять задачу.

Ответственный – кто несет ответственность за данную задачу. Далеко не всегда исполнитель и ответственный – это одно лицо.

Ресурсы на выполнение задачи. Нужно указать, что дается для того, чтобы выполнить задачу.

Если необходимо, то указать возможные варианты, формы или пути выполнения задачи. К примеру, задача “Подготовить отчет” должна пояснять, в каком виде данный отчет должен быть выполнен, т.е. задаются определенные требования к задаче.

Пример.

Цель – повысить эффективность процесса производства на 10% к 1 апреля 2020 года.

Задача 1 – уменьшить использование расходных материалов на 15% к 1

января путем усовершенствования оборудования. Ответственный – Иванов.

Задача 1.1 – Подобрать поставщика оборудования к 1 октября. Исполнитель – Т. Питерс.

Задача 1.2 – Согласовать бюджет закупки оборудования к 14 октября. Исполнитель – Т. Питерс.

Организация бизнес-процессов на предприятии предполагает структурирование объекта управления бизнес-процессами, определение прав и обязанностей соответствующих подразделений, распределение полномочий и ответственности между менеджерами, ответственными за управление бизнес-процессами. В процессе реализации функции организации бизнес-процессов достигаются соответствие и интеграция его содержательной и функциональной сторон с действующей структурой системы управления на предприятии.

Функция анализа бизнес-процессов предполагает осуществление на основе аналитических методов периодической оценки экономического, технического, технологического, организационного состояния бизнес-процессов предприятия, а также оценки соответствия входящих объектов и исходящих результатов запланированным значениям, степени удовлетворенности целевого рынка качеством исходящих результатов. В процессе анализа выявляются проблемы в управлении бизнес-процессами предприятия, направления реинжиниринга бизнес-процессов, уровень выполнения плановых показателей и пр.

Сущность функции контроля бизнес-процессов состоит в том, чтобы своевременно определить, насколько реальные бизнес-процессы отклоняются от запланированных показателей и параметров, установить причины таких отклонений и оперативно реагировать на их возникновение. Реализация этой функции управления бизнес-процессами связана с созданием системы внутреннего контроля для обеспечения эффективного использования средств предприятия. Основными элементами системы контроля бизнес-процессов являются процедуры и методы контроля, перечень контролируемых показателей, технические

контролирующие устройства, состав ответственных и т.п. Необходимо отметить, что в настоящее время бизнес-процессы часто подвергаются радикальным изменениям, вызванным влиянием факторов внутренней и внешней среды, поэтому одним из достаточно новых подходов к управляемому изменению бизнес-процессов является их реинжиниринг.

Как пример возьмем конкретную операцию – обработку заказа в компании. Мы должны проконтролировать его эффективность, взяв за основу метрики. Этот сегмент объединяет время обработки заказа, согласование с менеджером и различными подразделениями, сумму всех заказов, формирование и подписание документации.

Чтобы осуществить контроль результативности процесса, необходимо дополнительно проанализировать его показатели. Рассматриваются объемы продаж за определенный период, количество продукции на складе, анализируется среднее время обработки заказа.

Данные два сегмента взаимосвязаны между собой. Причем чем сложнее операция, тем больше метрик она содержит, и, в конечном итоге, тем ощутимее влияние, которое она производит на результативность основных процессов.

В ситуации, если в течение 2-3 часов компания не предоставит клиенту счет, он откажется от услуг, выбрав более организованную компанию. Другими словами, метрика по выставлению счета оказывает влияние на результат всего процесса заказа.

Реинжиниринг бизнес-процесса (от англ. engineering — проектирование) означает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия с целью достижения существенного улучшения ключевых показателей экономической деятельности предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов актуален для предприятий, функционирующих в нестабильном рыночном окружении, поскольку именно нестабильность внешней среды обуславливает быструю и значительную трансформацию бизнес-процессов для

обеспечения адекватной реакции предприятия на постоянные изменения рыночного окружения.

Таким образом, одной из основных задач, стоящих перед руководством предприятия, можно назвать формирование системы эффективного управления организацией и сферами ее деятельности. В связи с этим при построении такой системы следует обеспечить эффективность реализуемых в организации бизнес-процессов, следовательно, важнейшей задачей менеджмента является постоянное улучшение показателей каждого реализуемого бизнес-процесса. По мнению автора, целесообразно рассмотреть методику экспресс-анализа показателей эффективности бизнес-процессов.

Библиографический список:

1. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2(29). – С. 179-189.

2. Гайсина Д.Ф. Процессно-ориентированный подход к управлению затратами и результатами: основные положения//Научное сообщество студентов Сборник материалов IX Международной студенческой научно-практической конференции: в 2 томах. ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»; Харьковский национальный педагогический университет имени Сковороды; Актюбинский региональный государственный университет им. К. Жубанова; ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». –2016. С. 127-131.

3. Пашук Н.Р., Вивдыч Ю.О. Функционирование бизнес-процессов организации на стадиях жизненного цикла// Азимут научных исследований: экономика и управление, 2020, С.264-267.

4. Северилова П.В., Обьедкова Е.Н. История развития управление бизнес-процессами (business process management)//ГОУ ВПО «Донбасская национальная

академия строительства и архитектуры», 2019, С.47-51.

5. Селиверстов А. С., Постнов В. В., Уткин Д. Ю., Семидотченко А. Р., Николаева К. А. Управление бизнес-процессами внутри предприятия [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. – С. 46-48. — URL <https://moluch.ru/conf/econ/archive/265/14018/> (дата обращения: 05.08.2022).