

УДК 338.33

Пушкин Дмитрий Игоревич

студент магистратуры

3 курс, Институт экономики и управления

«Волгоградский Государственный Университет»

Россия, г. Волгоград

Пачасуй Юлия Викторовна

кандидат экономических наук, доцент

«Волгоградский Государственный Университет»

Россия, г. Волгоград

ОСОБЕННОСТИ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Аннотация: Статья посвящена изучению формирования бизнес-процессов на предприятии с использованием процессного подхода. Рассмотрены все этапы организации бизнес-процессов в компании и определены показатели результативности и эффективности процессов. Для каждого конкретного предприятия разрабатывается индивидуальная система показателей, которая позволяет провести комплексную оценку процессов.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процессы, результативность, эффективность, показатели.

Pushkin Dmitry Igorevich

master's student

3 course, Institute of Economics and management

«Volgograd state University»

Russia, Volgograd

Pachasuy Yuliya Viktorovna

candidate of economic Sciences, associate Professor

«Volgograd state University»

Russia, Volgograd

FEATURES OF THE MECHANISM OF FORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE COMPANY USING THE PROCESS APPROACH

***Abstract:** the Article is devoted to the study of the formation of business processes in the enterprise using the process approach. All stages of organization of business processes in the company are considered and indicators of efficiency and effectiveness of processes are defined. An individual system of indicators is developed for each specific enterprise, which allows for a comprehensive assessment of the processes.*

***Keywords:** process approach, business processes, efficiency, effectiveness, indicators.*

Последнее время процессный подход привлекает всё больше новых компаний и организаций. Предприятия всё чаще прибегают к использованию данного метода. Главы фирм стараются использовать методы процессного подхода с целью увеличить эффективность организации. Внедряя его, большинство из них не понимают, насколько серьёзные усилия необходимо применить, чтобы получить существенные результаты. Причем, если в случае этого внедрения руководители организаций уделяют недостаточно внимания решению данного вопроса, то систему управления процессами создать не получится. Вследствие этого, подобные действия не всегда приводят к желаемому результату.

Процессный подход вводит горизонтальное управление на предприятии, которое пересекает барьеры между различными функциональными единицами, собственно, что даёт возможность акцентировать усилия всех подразделений на первостепенных целях организации и управлять процессами системно, учитывая и понимая их взаимосвязи и взаимодействия.

В сравнении с функциональным подходом, процессный подход в большей мере ориентируется на цели, стратегию развития и задачи компании. Это говорит о том, что организация должна идентифицировать своих заказчиков и другие заинтересованные лица, а также их запросы, потребности и ожидания, чтобы определить требуемые выходы организации. Процессный подход выстраивается в соответствии с целями компании, что требует сбора информации, анализа текущих и определения перспективных требований клиента и других заинтересованных сторон, а также других потребностей и ожиданий. Предприятие должно иметь постоянный контакт со своими потребителями и другими заинтересованными сторонами, чтобы обеспечить поставки, соответствующие их запросам, потребностям и ожиданиям.

Для того чтобы управление организацией было более успешным, необходимо выстраивать очерёдность действий в идентификации и планировании бизнес-процессов, учитывая специфику предприятия. Иначе говоря, на объединённых предприятиях стадии внедрения бизнес-процессов необходимо осуществлять в бизнес-единицах входящих в их состав.

Как для предприятия - самостоятельной бизнес-единицы, так и для корпоративной организации, состоящей из нескольких бизнес-единиц, предлагается формировать бизнес-процессы в несколько следующих этапов:

Первый этап - по результатам детального обследования фирмы определяется перечень всех процедур, как в бизнес-единицах, так и на предприятии в целом.

На втором этапе определяется программа обеспечения внедрения бизнес-процессов на уровне всего предприятия, состоящая из следующих элементов: ответственность руководства; менеджмент ресурсов; выпуск

продукции; измерение, анализ, совершенствование, управление нормативной документацией.

Третий этап - на базе приобретенной информации о текущих процессах создаётся «Карта процессов» с отражением всех процедур и их взаимосвязями, как в рамках отдельной бизнес-единицы предприятия, так и в масштабах всей корпорации.

На четвёртом этапе выполняется классификация групп процессов на главные и дополнительные.

Пятый этап - происходит идентификация каждого бизнес-процесса в соответствии с моделью описания бизнес-процесса, которая состоит из: названия процесса, кода процесса, содержания, цели, функции, места процесса в ряду других процессов, порядка выполнения процесса в виде блок-схемы или алгоритма, нормативов, измеряемых параметров процесса, плановых показателей, необходимых ресурсов.

На последнем, шестом этапе выполняется разработка показателей результативности и эффективности для бизнес-процессов и его функций.

Способствовать результативности и эффективности предприятия в достижении поставленных задач – это основная цель процессного подхода. Процедуры же должны выстраиваться по порядку, то есть в соответствии с целями организации.

Под понятием «результативность процесса» понимается способность достичь желаемого результата, а под понятием «эффективность процесса» — соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов, причем анализ их результативности и эффективности может производиться как силами самой компании, так и внешними специалистами.

Выгода, которую организации получают от использования процессного подхода характеризуется полученными и рассчитанными

показателями результативности и эффективности. Заключается же она в следующем:

- интеграция и согласование процессов для достижения запланированных результатов;
- возможность сфокусировать усилия на результативности и эффективности процессов;
- обеспечение доверия клиентов и других заинтересованных лиц в отношении стабильного функционирования организации;
- прозрачность операций внутри компании;
- более низкие затраты;
- более короткая длительность циклов благодаря эффективному использованию ресурсов;
- состоятельность и прогнозируемость результатов;
- вовлечённость людей в действия и уяснение ими своих обязанностей.

Такие авторы, как С.К. Фомичев и Н.И. Скрябина, предлагают восемь типов-показателей для измерения результативности и эффективности процессов:

1. Стоимость процесса — отношение суммы потребленных ресурсов к сумме запланированных;
2. Продуктивность процесса - отношение фактической и плановой продуктивности;
3. Оценка выходных параметров;
4. Оценка входных параметров;
5. Эффективность процесса — соотношение фактического выхода и фактического входа;
6. Производительность процесса — отношение фактического выхода и продолжительности процесса;

7. Результативность процесса;
8. Удовлетворенность потребителя.

Можно использовать любой из вышеперечисленных показателей для расчета эффективности и результативности процесса, но при этом нужно понимать, что на каждой конкретной организации рекомендуется применять свой набор показателей, способствующий реализации поставленных стратегических целей и задач, и разрабатываемый с учетом основных функций, то есть элементов главного бизнес-процесса: исходя из этого предлагается проводить оценку эффективности внедрения бизнес-процессов на предприятии по следующему алгоритму:

- 1) Выбор и расчет показателей эффективности бизнес-процессов организации согласно поставленным стратегическим задачам и целям;

- 2) Выбор и расчет показателей результативности бизнес-процессов организации, и сравнение полученных данных с рекомендуемыми;

- 3) Расчет комплексных показателей результативности и эффективности, определение рентабельности функционирования предприятия.



Рисунок 1 - Определение эффективности внедрения бизнес-процессов

Реализовав предлагаемый алгоритм оценки внедрения бизнес-процессов в организации можно получить комплексную схему логистической системы предприятия. Данная схема состоит из следующих компонентов: логистическая стратегия; задача логистики по процессам; бизнес-процессы; показатели результативности и эффективности процессов.

На любом предприятии используется свой метод осуществления процессного подхода, и это нормально, поскольку каждая организация должна учитывать свои особенности, специфику деятельности и традиции. Организация осуществляет процессный подход на практике, опираясь на общность основ, принципов и последовательность действий. Главной и основной ценностью данного подхода является нацеленность на конечный результат деятельности, то есть в этом случае важен не промежуточный итог деятельности, а её вклад в конечный результат. Можно сказать, что

данный метод является, как одним из самых известных менеджерам в теории, так в тоже время и одним из самых сложных и труднореализуемых ими на практике.

Так как внедрение бизнес-процессов на предприятии, обычно обосновано необходимостью получения конкурентных преимуществ, то некоторые авторы, в число которых входит С.Д. Ильенкова, полагают разумным проведение SWOT-анализа на раннем этапе внедрения процессного планирования. Я полностью согласен и поддерживаю данное предложение, и считаю, что если в общем понимании SWOT-анализ применяется в целом к предприятию, то для описания свойств и параметров бизнес-процессов возможно использование модифицированной SWOT-матрицы, изменение которой заключается в том, что её внешняя среда может быть представлена требованиями международных стандартов качества. Это говорит о том, что в квадранте S будут выделены преимущества бизнес-процессов в системе процессов, а в квадранте W — слабые стороны функционирования процессов, требующие корректировки. В квадранте O - рассмотрены признаки функционирования бизнес-процессов, соответствующие требованиям и принципам стандартов ИСО 9000, а в квадранте T — проанализированы бизнес-процессы с позиций несоответствия требованиям и принципам стандартов ИСО 9000, и требующие корректировки.

Соответственно, исходя из данной матрицы, последуют рекомендации по устранению или, хотя бы уменьшению наличия и влияния слабых сторон, и описание корректирующих действий процесса для успешного функционирования бизнес-процесса.

Взаимосвязь управления бизнес-процессами с бизнесом предприятия состоит в том, что улучшение функционирования отдельных бизнес-процессов улучшает в конечном итоге систему качества и деятельность предприятия в целом. Это вытекает из направленности процессов на

конечный результат, то есть достижения роста прибыли, степени удовлетворения потребителей, а также сокращения непроизводительных затрат. Таким образом, повышение эффективности деятельности предприятия определяется повышением эффективности управления бизнес-процессами.

Управление предприятием с использованием процессного подхода в условиях системы менеджмента качества необходимо строить с учетом необходимости управления бизнес-процессами:

Результатом бизнес-процесса включающим:

1. Планирования результата
2. Выполнение бизнес-процесса
3. Учет, контроль и анализ
4. Принятие решения по несоответствующему результату

Структурой бизнес-процесса (работы и функции бизнес-процесса), включающей:

1. Учет, контроль и анализ структуры
2. Принятие решения о структуре
3. Регламентация и совершенствование структуры
4. Внедрение структуры

Изучив и рассмотрев особенности механизма формирования бизнес-процессов на предприятии с использованием процессного подхода, я бы отметил, что данный метод эффективен для организации в целом, так как появляются такие плюсы, как: оптимизация системы управления; приобретение и использование системы критериев и показателей оценки результативности на всех стадиях управленческой цепочки; появление чётко установленного порядка в создании, утверждении и ведении документации; упрощение обмена данными между подразделениями организации, а также устранение обособленности подразделений и должностных лиц. Можно сказать, что это лишь некоторая часть

преимуществ и положительных моментов использования процессного подхода. Имеются и недостатки у данного подхода, я же выделил один, пожалуй, самый главный – сложность реализации, потому как появляется необходимость документального оформления каждого процесса, а также регламентация управления, разработка стандартов.

Методика данного подхода основывается на формировании эффективного бизнеса фирмы благодаря контролю и управлению всеми её процессами. В итоге, можно сделать вывод - процессный подход может принести большую выгоду и пользу организации только в том случае, если все его основные аспекты детально рассмотрены и продуманы с максимальной точностью.

Использованные источники:

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2016. – 272 с.
2. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин. – М.: Эксмо, 2017. – 384 с.
3. Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. - 408 с.
4. Ильенкова С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, С.Ю. Ягудин. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2015. – 199 с.
5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. / Д. Харрингтон. – Спб.: Азбука Б-Микро, 2015. – 320 с.