

УДК 338.45.01

## ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Дубровина О.А., Пахомова О.А.

*Алатырский филиал ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет  
имени И.Н. Ульянова», Алатырь, e-mail: dsoa2009@rambler.ru, pahomova\_o\_a@mail.ru*

В настоящей статье рассматриваются основные подходы к управлению предприятием: процессный подход выделяется наряду с ситуационным, системным и функциональным подходами. Процессный подход к управлению предприятием позволяет получить целостное представление о работе организации, выявить ее «узкие места» и проблемы, своевременно принимать решения для их устранения. Понятие «бизнес-процесс» рассматривается с точки зрения зарубежных и отечественных исследователей. В статье выделяются такие составляющие процессов, как вход и выход процесса, его владелец, ресурсы, потребитель бизнес-процесса. Анализ бизнес-процессов возможен путем использования SWOT-анализа, методов графического анализа, количественной оценки процессов, имитационного моделирования, ABC-анализа процессов. Особое внимание в статье уделено структурированному описанию бизнес-процессов. Для выделения бизнес-процессов целесообразно использовать методологию экономико-математического моделирования – отображать дерево бизнес-процессов, подразделяя их на основные, обеспечивающие и управленческие в целях наглядного представления и снижения вероятности пропуска бизнес-процессов. Моделирование производства и реализации продукции позволит руководству предприятия оценить выполнение плана по материально-техническому снабжению производства, выпуску и реализации основных видов продукции. Однако возможности применения процессного подхода в управлении напрямую зависят от внешних экономических условий функционирования предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, взаимосвязи организации, структура, ресурсы, картирование

## POSSIBILITIES OF APPLICATION OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Dubrovina O.A., Pakhomova O.A.

*Alatyr Branch of The Federal State Educational Establishment of Higher Education «The Chuvash State University named after I.N. Ulyanov», Alatyr, e-mail: dsoa2009@rambler.ru, pahomova\_o\_a@mail.ru*

This article discusses the main approaches to enterprise management: the process approach stands out along with the situational, systemic and functional approaches. Enterprise management based on the process approach provides an opportunity to see a complete picture of the organization's work, as well as structure the company's problems and solve them systematically and systematically. The concept of «business process» is considered from the point of view of foreign and domestic researchers. The article highlights such components of processes as the input and output of a process, its owner, resources, and the consumer of a business process. Analysis of business processes is possible through the use of SWOT analysis, methods of graphical analysis, quantitative assessment of processes, simulation, ABC analysis of processes. Particular attention is paid to the article structured description of business processes. To isolate business processes, it is advisable to use the methodology of economic and mathematical modeling – to display a tree of business processes, dividing them into basic ones that provide and management in order to visualize and reduce the likelihood of missing business processes. Modeling of production and sales of products will allow management to evaluate the implementation of the plan for the material and technical supply of production, production and sale of basic products. However, the possibility of applying the process approach in management is directly dependent on the external economic conditions of the enterprise.

**Keywords:** business processes, organization relationships, structure, resources, mapping

К приоритетам будущего роста и поступательного экономического развития различных отраслей производства страны, улучшения показателей эффективности деятельности предприятий, повышения их финансовой устойчивости и интеграции в мировое экономическое пространство [1] можно отнести создание (внедрение) и продвижение передовых научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических разработок, усовершенствование процессов потребления ресурсов. Важную роль при этом выполняет сформированный технологический, организационно-управленческий, научно-технический, про-

изводственный потенциал. Современный промышленный сектор экономики имеет характерные черты, которые обусловлены отсутствием четкого регулирования всей совокупности технологических процессов, недостаточно развитой технологической и технической подготовкой производства, низким уровнем контроля за ходом производства, приводящим к разного рода нарушениям и несоблюдению норм при использовании ресурсов.

Основными причинами снижения экономических показателей деятельности промышленных предприятий являются: недостаточный контроль за производ-

ственными процессами, несоблюдение предусмотренных норм и требований, приводящих к сбоям в работе предприятий и, как следствие, прекращению деятельности. Тем самым возникает проблема поиска и реализации нового научного подхода к управлению производственными процессами организации как сложной экономической системы, элементы которой находятся в постоянном взаимодействии друг с другом (технологические, экономические, социальные, экологические и другие подсистемы).

Цель исследования заключается в изучении основных подходов к управлению предприятием, методологии анализа бизнес-процессов, выявлении проблемных зон и возможностей применения процессного подхода в управлении предприятием.

### **Материалы и методы исследования**

В отечественных источниках информации тема управления технологическими процессами в разрезе разных отраслей не нашла достаточного отражения.

Специфические особенности отраслей промышленности, необходимость учета объективного влияния на эффективность процессов определяют сложность проведения исследований и унификации модели бизнес-процессов.

При этом необходимо учитывать факторы внешней (спрос на производимую продукцию, конкуренция, уровень инфляции, безработица) и внутренней среды (устойчивость производственного потенциала, автоматизация процессов, эффективность контроля) организации, являющихся индикаторами и катализаторами успешного и эффективного бизнеса.

Для снижения риска негативных последствий, успешной работы предприятия в условиях рыночного хозяйствования необходимым является составление прогнозов и планов развития на долгосрочную и краткосрочную перспективу.

Методология исследования бизнес-процессов очень разнообразна. Широко используются SWOT-анализ, метод элиминирования, количественная оценка процессов, имитация моделей бизнес-процессов, методы экономико-математического моделирования и др.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Сложившаяся экономическая ситуация в стране, обусловленная политикой импортозамещения и введением санкций, заставляет предприятия мобилизовать все собственные источники, использовать вну-

тренний потенциал предприятий для выхода на мировой уровень [2].

Ввиду недостаточности инвестирования в инновации и разработки основной капитал [3] целесообразно оптимизировать или даже кардинально изменить систему управления сложившихся бизнес-процессов предприятия.

Эффективных показателей эффективности можно достичь, отказавшись от исторически сложившихся методов управления бизнес-процессами, приспособленных к постоянным условиям хозяйствования, в сторону новых перспективных механизмов управления, быстро реагирующих на изменения окружающей среды [4].

Историческими предпосылками формирования концепции управления процессами являются бригадные формы организации труда, концепция «точно в срок», подход Кайдзен, матричные структуры, гибкие производственные системы и другие.

Переход от массового производства к новому типу экономики обозначил проблему управления и совершенствования бизнес-процессов. С 1920-х гг. Ф. Тейлор инициировал изучение бизнес-процессов, поиск оптимальных моделей и инструментов управления продолжается.

Несмотря на значительное количество работ, исследователи не пришли к единому мнению в определении термина «бизнес-процесс».

В отечественной и зарубежной литературе процессный подход выделяется наряду с ситуационным, системным и функциональным подходами. Использование процессного подхода на практике возможно также в рамках виртуальных интернет-предприятий [5].

В западной системе менеджмента именно процессный подход занимает доминирующую позицию и рассматривает организацию в качестве сети, совокупности бизнес-процессов, создающих продукт для клиента.

М. Хамер под «бизнес-процессом» понимает комплекс разных видов деятельности, в результате которых создается продукт, имеющий ценность для потребителя. Т. Давенпорт понимает под ним «структурированное конечное множество действий или же специфически упорядоченную совокупность работ, с точным определением входов и выходов». По мнению Дж. Шорта, бизнес-процесс – это набор логически взаимосвязанных действий, осуществляемых для достижения определенных целей. Также исследования бизнес-процессов проводились такими гениями менеджмента, как М. Портер, В. Миллар, Э. Попов, Е. Ойхман.

В понимании С.Ю. Кузнецова «бизнес-процесс – определенный, упорядоченный набор действий», который с помощью контрольного действия преобразует входные данные процесса в выходные данные; бизнес-процесс – это совокупность операций для достижения результата, имеющего ценность для потребителя.

Таким образом, бизнес-процесс понимается как последовательность взаимосвязанных операций, в результате которых ресурсы организации используются для достижения заданных показателей эффективности, отвечающих потребностям внутренних или внешних пользователей процесса. Для каждого бизнес-процесса организации есть внутренний или внешний пользователь (потребитель). Все операции внутри организации являются отдельными бизнес-процессами или их неотъемлемой частью, элементом [6].

Процессный подход к управлению предприятием позволяет получить целостное представление о работе организации, выявить ее «узкие места» и проблемы, своевременно принимать решения для их устранения.

Таким образом, бизнес-процесс можно определить как механизм, объединяющий ресурсы предприятия, позволяющий достичь его цели и удовлетворить потребности потребителей.

Основными понятиями, сопутствующими процессному подходу, являются вход и выход процесса, его владелец, ресурсы, потребитель бизнес-процесса. Механизм функционирования бизнес-процесса осуществляется посредством модели «вход-выход». «Вход» на микроуровне – это технология и организация производства, сочетание элементов производства, задания, отражающие связи бизнес-процесса с другими бизнес-процессами и объектами. Они определяют достаточный, необходимый уровень его социально-производственного потенциала. Показатели «выхода» отражают результативность бизнес-процесса, его влияние на внешнюю среду.

Входящие параметры отражают взаимосвязи бизнес-процессов с другими бизнес-процессами и их составными частями, множество которых будет внешней средой по отношению к другим бизнес-процессам. Они характеризуют потенциальные возможности бизнес-процессов и являются ресурсами организационно-экономической поддержки организации, необходимыми для реализации процесса.

Бизнес-процессы можно классифицировать по различным признакам. Одним из таких признаков является классификация по отношению к потребителям. В соответ-

ствии с ней все бизнес-процессы можно разделить на внешние и внутренние. Внешними потребителями обычно выступают покупатели и заказчики, инвесторы, акционеры, финансово-кредитные организации, внутренними – работники конкретной организации. Также процессы можно подразделить на основные и вспомогательные (по отношению к добавленной стоимости); управляющие, операционные и поддерживающие (по уровню управления); верхнего уровня, детальные и элементарные (по подробности).

Описание бизнес-процесса заключается в представлении его в структурированном виде (рисунок).

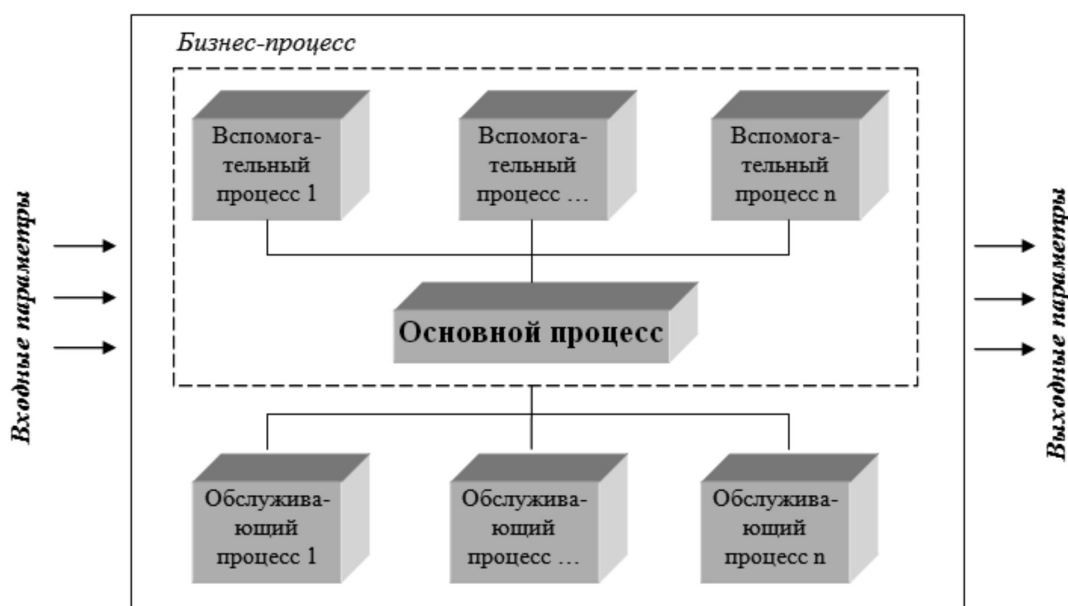
Деление процессов на основные, вспомогательные и обслуживающие вызвано необходимостью осуществления производственной деятельности организации. При этом основным считается процесс, выходом которого является продукт (услуга, работа), целью получения которого было создание организации. Вспомогательные процессы предназначены для обеспечения бесперебойного функционирования основного процесса (изготовление, ремонт). Они создают необходимые условия для основного производства. А обслуживающие процессы, в свою очередь, создают предпосылки для нормальной, бесперебойной работы обозначенных выше процессов (складирование, транспорт, контроль).

Описание бизнес-процессов организации, определение их проблем и «узких мест» требует разработки эффективного механизма управления, который должен реализоваться посредством взаимодействия совокупности элементов, сориентированных на достижение целей [7].

Для выделения бизнес-процессов целесообразно использовать методологию экономико-математического моделирования – отображать дерево бизнес-процессов, подразделяя их на основные, обеспечивающие и управленческие в целях наглядного представления и снижения вероятности пропуска бизнес-процессов.

Проектирование структуры управления процессами позволяет оптимизировать взаимодействие всех подразделений предприятия, позволит повысить производительность их работы. В процессе построения модели взаимодействия бизнес-процессов организации возможно применение методов математического программирования.

В целом модель [8] структуры процесса управления предприятием показывает взаимосвязи различных составляющих процесса производства, переработки и продажи продукции.



Сеть бизнес-процессов предприятия

Сформированная модель должна учитывать специфику формирования добавочной стоимости продукции, наиболее значимые факторы, условия производственного процесса, функционирования различных подразделений.

Создание модели взаимодействия бизнес-процессов организации, учитывающей возможности производства и сбыта продукции, позволяет руководству оценить выполнение производственного плана в разрезе видов продукции (работ, услуг), а в дальнейшем и оптимизировать производственно-сбытовую политику организации.

Перед построением модели взаимодействия бизнес-процессов необходимо учесть внутренние и внешние факторы, изучить входные и выходные параметры процессов организации, участие каждого из процессов в результатах деятельности хозяйствующего субъекта, изменение результативности работы каждого из процессов на протяжении некоего временного периода.

Схема построения сети бизнес-процессов организации (рисунок) показывает наличие входных и выходных параметров. Все процессы находятся в постоянном взаимодействии и чаще всего входные параметры одного процесса будут являться выходными параметрами другого процесса. Взаимосвязи процессов дают полное представление о деятельности организации.

Взаимодействие бизнес-процессов обусловлено тем, что каждый из бизнес-про-

цессов организации характеризуется своими специфическими чертами и источниками осуществления деятельности, при этом не в состоянии удовлетворить все потребности хозяйствующего субъекта. И только благодаря генерированию ресурсов всех взаимосвязанных бизнес-процессов и подпроцессов возможен синергетический эффект [9], который позволяет скооперировать возможности бизнес-процессов в определенной целостности для достижения наибольшего социально-экономического результата. Любой из бизнес-процессов, выполняемых в рамках экономического взаимодействия, создает предпосылки для достижения экономического роста и финансовой устойчивости организации, что в дальнейшем приводит к развитию маркетинговых преимуществ экономического субъекта, улучшению его деловой репутации, укреплению отношений с региональными и местными органами власти [10].

Последние десятилетия отмечаются множеством концепций и инструментов совершенствования управления бизнес-процессами, таких как всеобщее управление качеством, бережливое производство, реинжиниринг бизнес-процессов, бенчмаркинг [11]. Разработаны ИТ-продукты для стандартизации и автоматизации процессов в функциональном разрезе: ERP, CRM, SCM, HCM и т.п. [12]

В последние десятилетия появляется все больше компаний, ставших лидерами на мировом рынке благодаря использованию



процессного подхода к управлению, улучшивших и усовершенствовавших свои бизнес-процессы.

### Выводы

Специфические особенности функционирования предприятий, относящихся к разным отраслям промышленности, зависят от внутренних и внешних факторов. Поэтому применение механизмов управления бизнес-процессами в разрезе различных предприятий будет иметь свои индивидуальные черты. Для достижения максимального эффекта применения процессного подхода необходим индивидуальный набор инструментов.

Внедрение процессного подхода целесообразно в случае, если руководство не удовлетворено показателями эффективности организации, производство негибко, не учитываются пожелания потребителей, ниже среднего уровень качества продукции, нарушение договорной дисциплины, высокий удельный вес управленческих расходов в структуре затрат, длительный цикл принятия управленческих решений. Использование процессного подхода позволит полностью или частично устранить обозначенные недостатки, наглядно представить процессы на предприятии, выявить узкие места.

### Список литературы

1. Suslova J.J., Smolentseva L.T., Nechushkina Y.A., Ivanova L.V. Integration processes in trade sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. vol. 6. no S4. P. 145–150. DOI: 10.5901/mjss.2015.v6n2s4p145.

2. Третьяк В.П., Сагина О.А. Импортзамещение в контексте развития технологических укладов // *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 10–2 (75–2). С. 459–464.

3. Фещенко В.В. Барьеры развития инновационной деятельности в современных экономических условиях // *Вестник Брянского государственного университета*. 2012. № 3–2. С. 239–242.

4. Лукишин А.В., Дроздов А.Ю., Ягин Е.В., Хазов А.Ю. Проблемы применения кластерного подхода в экономике региона // *Современные тенденции в управлении промышленными инновационными организациями: сборник научных статей региональной научно-практической конференции с международным участием (Алатырь, 28–29 сентября 2017 г.)*. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2017. С. 43–48.

5. Андреев В.В., Солдатов А.А. Виртуальная организация интернет-предприятий на основе многоагентного подхода // *Прикладная информатика*. 2009. № 6 (24). С. 118–122.

6. Дубровина О.А., Пахомова О.А. Использование картирования взаимосвязей бизнес-процессов для улучшения эффективности деятельности организации // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 8–1 (85). С. 966–970.

7. Хазов А.Ю. Формирование регионального экономического механизма природопользования. автореф. дис. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2007. 23 с.

8. Жидяева Т.П. Модель экономического эффекта интеграционных инвестиций // *Математика. Образование: материалы 21-й Международной конференции*. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2013. С. 360.

9. Киварина М.В. Государство и бизнес: эволюция форм взаимодействия // *Государственно-частное партнерство*. 2014. Т. 1. № 1 (1). С. 57–72.

10. Пахомова О.А. Фандрайзинг как технология привлечения социальных инвестиций // *Большая перемена: актуальные вопросы, достижения и инновации социально-гуманитарного и экономического развития: сборник научных статей региональной научно-практической конференции (г. Алатырь, 24 марта 2017 г.)*. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2017. С. 39–43.

11. Дубровина О.А. Формирование механизма межструктурных взаимосвязей промышленных предприятий региона. автореф. дис. ... канд. экон. наук. Чебоксары, 2009. 24 с.

12. Косенко У.В. Управление бизнес-процессами машиностроительных предприятий в конкурентной среде // *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. 2017. № 6. С. 27–32.