

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/41FAVN123.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Колесников, С. С. Формирование и развитие системы управления бизнес-процессами / С. С. Колесников // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/41FAVN123.pdf>

For citation:

Kolesnikov S.S. Prospects for the application of ESG principles in the Russian corporate segment. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 41FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/41FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 330.341

Колесников Сергей Сергеевич

НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

Аспирант

E-mail: tradework2008@yandex.ru

Формирование и развитие системы управления бизнес-процессами

Аннотация. Данная публикация посвящена анализу системы управления бизнес-процессами и ее особенностям в современных условиях. Оптимизация бизнес-процессов выступает в качестве обязательного условия функционирования предприятий в условиях повышенной конкуренции и санкционного давления. Особое место в рамках управления бизнес-процессами отводится системе внутреннего контроля. В статье приведены различные определения бизнес-процессов, а также их классификация. Для эффективной работы бизнес-процессов руководство должно определить назначение процесса, поставить цель перед владельцем процесса и утвердить плановые значения показателей результативности и эффективности процесса. Существующие и уже внедренные бизнес-процессы должны подвергаться постоянному контролю (мониторингу) для выявления и устранения узких мест в ходе процесса или распределения ресурсов. Анализируя механизм управления бизнес-процессами, особое внимание автор уделяет таким аспектам, как бережливое производство, lean-менеджмент, кайдзен. Каждый из указанных подходов ставит перед собой цель повышения качества товаров и услуг и производительности. Ускорение бизнес-процессов является фактором развития предприятия в том случае, если рост скорости получения прибыли сопровождается внедрением прогрессивных достижений науки и техники, обновлением фондов и внедрением в производство новых технологий. В связи с этим, как считает автор, организации должны быть готовы к внедрению инноваций в процессе производства, а также к применению инновационных подходов к управлению. В статье акцентируется внимание на том, что негативные факторы и бизнес-среда имеют неоднозначное влияние на деятельность организации, поэтому актуальным становится вопрос совершенствования управления бизнес-процессами, а именно, внедрение эффективной системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: бизнес-процессы; управление процессами; экономическая безопасность; менеджмент; структура процесса; система внутреннего контроля; инновации; бережливое производство; кайдзен; lean-менеджмент

Введение

Нестабильность внешнеэкономической среды, высокая волатильность рынков и ряд других особенностей современных условий требует обеспечения прозрачности бизнес-процессов. В связи с этими факторами возрос интерес к теме организации системы управления бизнес-процессами и внутреннего контроля. Контроль формирует информацию об изменениях, происходящих в производственных процессах и системе управления, что способствует снижению рисков и обеспечивает конкурентоспособность организации.

В настоящее время совершенствование внутреннего контроля приобретает особое значение. В связи с этим перед организацией стоит важная задача интеграции службы внутреннего контроля (далее — СВК) в общую систему управления, а также организации должного контроля правильности ведения бухгалтерского учета и составления отчетности. Для этого необходима разработка модели внутреннего контроля, интегрированного во все бизнес-процессы.

Цель исследования заключается в рассмотрении различных механизмов управления бизнес-процессами.

Объектом являются бизнес-процессы.

Предметом — особенности управления бизнес-процессами.

1. Методы и материалы

При написании научной публикации авторами использовались следующие методы: сравнительный, статистический, математический анализы, анализ и обобщение нормативно-правовых актов и документов, научных исследований и статей, графические способы визуализации статистических данных.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и классификацию бизнес-процессов;
- проанализировать схему управления бизнес-процессами;
- выделить разные механизмы управления бизнес-процессами;
- определить роль системы внутреннего контроля в управлении бизнес-процессами.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, в частности, Шарохиной С. [1], Косаревой И.Н. [2], Гальченко С.А. [3], Платуниной Г.П. [4], Агафоновой Г.В. [5] и другими.

2. Результаты и обсуждения

В условиях рынка и усиления конкуренции, большую роль играет результативность организации. Для осуществления наиболее эффективной деятельности организации должны на постоянной основе внедрять новые, более совершенные методы управления и контроля с целью максимального увеличения доходов и минимизации расходов. В настоящее время наиболее актуален процессный подход управления организацией. Данный подход основан на том, что вся деятельность организации представлена в виде взаимосвязанных процессов, которые подвержены постоянному контролю. Понимание этих бизнес-процессов, выявление сильных и слабых сторон, позволяет определить точки роста. В связи с этим, для дальнейшей работы

необходимо определиться с понятийным аппаратом, принципами построения бизнес-процессов, их взаимосвязь между собой и роль на предприятии промышленности.

В соответствии со стандартом ISO 9001:2015 бизнес-процесс определяется как совокупность взаимосвязанных видов деятельности, использующих ресурсы и управляемые в заданном порядке, которые преобразуют «входы» в «выходы» [6]. В узком смысле бизнес-процесс представляет собой набор взаимосвязанных процедур, направленных на реализацию поставленных целей.

Так как данные определения являются достаточными общими, то для дальнейшего рассмотрения научной темы автором было предложено следующее определение бизнес-процесса — это системно-замкнутый процесс, в основе которого определены взаимосвязанные виды деятельности, которые по определенной технологии и за счет имеющихся ресурсов направлены на достижение определенного результата, представляющего ценность для потребителя. Важно также отметить, что все процессы направлены (прямо или косвенно) на получение прибыли организацией, а в последствии и на рост стоимости компании и благосостояния собственников. В случае, если данный процесс не приносит выгоды для организации и не является ценным для потребителя, то данный процесс является бесполезным.

На сегодняшний день выделяют три основные группы процессов (рис. 1).

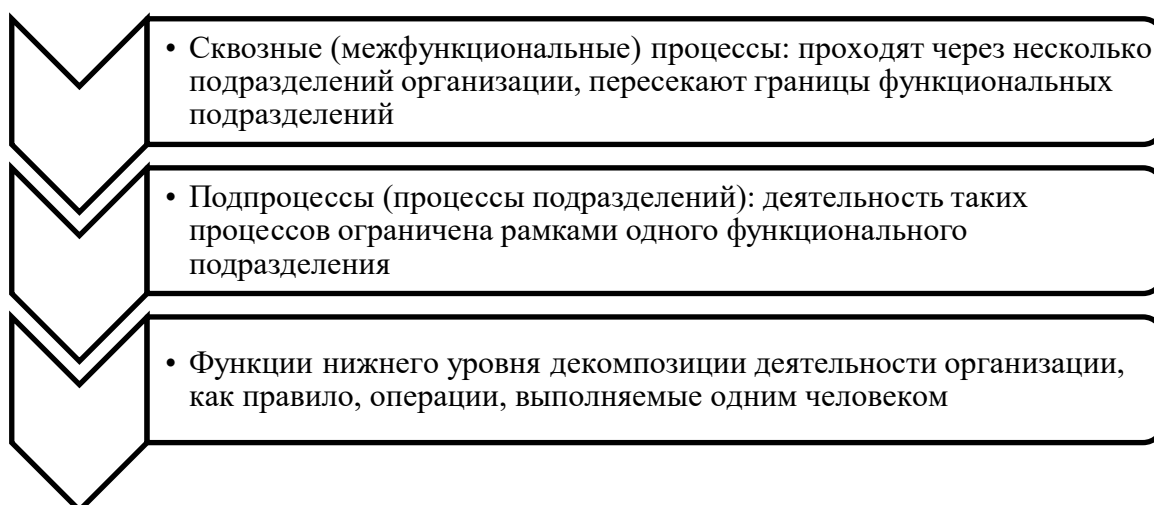


Рисунок 1. Классификация бизнес-процессов [7]

Исходя из сформулированного ранее определения можно выделить следующие элементы, необходимые для формирования отдельного бизнес-процесса:

- Вход — динамическая сущность, на которую направлено некоторое действие, в результате которого преобразуется в выход (сырье, полуфабрикаты, информация, услуги и т. д.).
- Ресурс — материальные или информационные объекты, с помощью которых осуществляется бизнес-процесс: оборудование, связь, транспорт, информация и т. п. Ресурсы могут динамически изменять свое состояние и в бизнес-процессе используются в течение нескольких циклов воспроизводства. В ходе планирования и управления бизнес-процессом владелец процесса обязан распределять и перераспределять имеющиеся ресурсы для достижения наилучшего результата.

- Владелец процесса — должностное лицо или коллегиальный орган управления, в распоряжении которого имеются ресурсы, необходимые для выполнения процесса, который несет ответственность за полученные результаты.
- Функция — конкретное действие или операция, посредством которой происходит преобразование входных рабочих объектов в выходные. В свою очередь функции классифицируются на автоматические (без участия человека), интерактивные (выполняемые ЭВМ и человеком в диалоге), экспертные (выполняемые человеком на основе рекомендаций ЭВМ) и неавтоматизированные (выполняемые человеком).
- Выход — определенный результат, полученный в результате выполнения процесса и потребляемый внешними по отношению к процессу клиентами. В случае, если потребитель представлен другим процессом, то для него этот выход будет входом. Также полученные результаты могут быть использованы как ресурсы [8].

Важнейшим условием работы бизнес-процессов является наличие владельца процесса, обладающего необходимыми ресурсами.

Управление процессами осуществляется исходя из полученной от потребителя и руководства информации и отчетных данных, переданных вышестоящим лицам. В связи с этим, одной из составляющей части процессного управления является система поступления информации владельцу процесса, и передача отчетности руководству.

Для эффективной работы бизнес-процессов руководство должно определить назначение процесса, поставить цель перед владельцем процесса и утвердить плановые значения показателей результативности и эффективности процесса. На рисунке 2 изображена схема бизнес-процесса.



Рисунок 2. Концептуальная схема управления бизнес-процессом¹

¹ Елиферов В.Г. бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. — Москва ИНФРА-М, 2020. — С. 23. — Текст: электронный. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1057215> (дата обращения: 20.02.2023).

Любую деятельность организации можно рассматривать как отдельный процесс, который тесно связан с другими процессами. Таким образом, объединение взаимосвязанных и взаимодействующих процессов образуют сеть процессов в организации, которая включает в себя все виды деятельности, осуществляемых в компании. Формирование системы бизнес-процессов начинается с классификации и установки требований или критериев, по которым и строится система процессов. Для каждой организации критерии будут уникальны.

Для формирования сети бизнес-процессов организация должна определить перечень основных процессов. Уникального перечня таких процессов нет, однако, в стандартах ISO 9004-1:1994 приведен пример перечня основных бизнес-процессов в организации на основе схемы жизненного цикла продукции (проектирование и разработка, закупки, производство, хранение, маркетинг и т. д.). Зачастую выделение процессов осуществляется на основе уже имеющихся функциональных подразделений, у которых документально утверждены руководители и ресурсы. На втором этапе осуществляется описание и регламентация. Формулировки, взаимосвязи и порядок работы и управления должны быть закреплены документально. Определяется порядок взаимодействия между процессами, подразделениями, владельцем процесса и руководством. Устанавливается ответственность, полномочия и учет для управления процессом. Выявляются внутренние и внешние потребители, поставщики и иные заинтересованные стороны [9]. Далее происходит визуализация, формализация и анализ бизнес-процессов с помощью специализированного программного продукта. Так, для моделирования бизнес-процессов активно применяются программы: ARISToolset (поддерживает архитектуру интегрированных информационных систем), BPWin, ELMABPM и Бизнес-инженер (поддержка нотаций описания процессов IDEF0, IDEF3, DFD), EMTool и IDEF0 Doctor и др. Следующим этапом происходит внедрение бизнес-процессов и налаживание систем учета и управления в соответствии с внесенными изменениями. То есть происходит настраивание программных продуктов, задачей которых является сбор информации о деятельности организации, обобщение, организация бухгалтерского и управленческого учета, и как результат предоставление руководству информации для принятия управленческих решений. К таким программам относят чаще всего продукты компании «1С», «Галактика», SAP и т. д. Для передачи информации и обеспечения контроля за прохождением потока документов и работ, в организации могут применяться такие программные продукты как DocFlow и WorkFlow [10].

Существующие и уже внедренные бизнес-процессы должны подвергаться постоянному контролю (мониторингу) для выявления и устранения узких мест в ходе процесса или распределения ресурсов. С целью оптимизации бизнес-процессов управление ими должно совершенствоваться непрерывно либо с заданными интервалами. Бизнес-процессы в силу изменившихся основных условий частично или полностью перестраиваются или оптимизируются (производится реинжиниринг).

Для осуществления контроля за процессами и их оценки организация определяет критерии, выполнение или не выполнение которых, указывает на необходимость проведения оптимизации или реинжиниринга бизнес-процесса. К таким критериям можно отнести:

- результативность, то есть насколько точно и качественно достигается результат;
- эффективность — объем затраченных ресурсов для достижения результата;
- повторяемость — получение одного и того же результата в результате функционирования процесса;
- определенность — документальная формализация бизнес-процесса и соответствие реального процесса описанному;

- адаптируемость — способность подстраиваться под внешние изменения;
- длительность — время необходимое для выполнения процесса или промежутки времени между началом процесса и его завершением;
- стоимость — совокупность затрат на выполнение процесса 1 раз. Подсчитывается путем суммирования затрат по сырью, материалам, заработной плате, платой за оборудование и т. д.

Данный список критериев не исчерпывающий и организация самостоятельно определяет для себя показатели, на основе которых принимает решения об изменении бизнес-процессов. Главное условие таких критериев, чтобы они были понятными для персонала и измеримы. Только тогда можно будет принимать обоснованное решение об оптимизации или реинжиниринге бизнес-процессов.

Таким образом, при внедрении бизнес-процессов в организации формируется сложная схема управления, которая схематично приведена на рисунке 3.

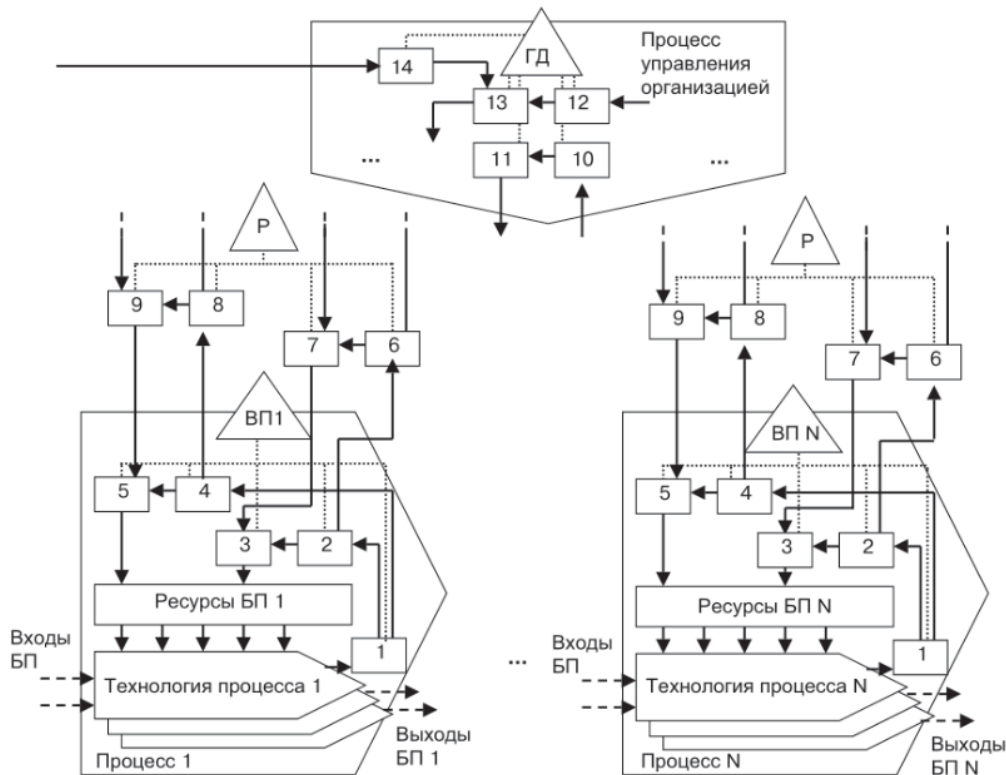


Рисунок 3. Схема системы управления процессами организации²

Учитывая сложность взаимосвязей в организации, остро встает вопрос о контроле бизнес-процессов. Для оптимальной работы организация должна оценить возможные риски в каждом бизнес-процессе и определить контрольные процедуры, которые максимально отвечали бы поставленным задачам. В процессе внутренний контроль осуществляется владельцем бизнес-процесса, который отвечает за его функционирование. Точки контроля установлены на каждом этапе деятельности и подотчетность их соответствует организационной иерархии.

² Елиферов В.Г. бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. — Москва ИНФРА-М, 2020. — С. 47. — Текст: электронный. — URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1057215> (дата обращения: 20.02.2023).

Большинство организаций в настоящее время устроены по функционально–иерархическому принципу, который основан на формировании нескольких уровней управления. Звенья такой системы сгруппированы по функциональному признаку: бухгалтерия, управление сбыта и т. д. Каждое звено внутри себя имеет функциональную иерархию от начальника до исполнителя. В случае, если в организации выстраивается иерархия бизнес-процессов, то возникает необходимость в формировании еще одной системы — системы управления бизнес-процессами. В таком случае в организации формируются две параллельно существующие системы менеджмента: функциональная и процессная. Существование в организации двух сложных систем приводит к необходимости разделения учета и отчетности, ресурсов, планирования, что увеличивает нагрузку на саму организацию. В связи с этим, для малых и средних организаций, при сохранении функциональной системы управления оптимально изменение границ структурных подразделений таким образом, чтобы они совпадали с имеющимися процессами.

Помимо этого, в рамках рассматриваемого вопроса отдельно хотелось бы выделить ряд важных аспектов, без которых на сегодняшний день невозможно представить управление бизнес-процессами.

Речь идет о распространении lean-менеджмента, в основе которого лежит процесс постоянного совершенствования процессов, услуг и товаров. По-другому его называют «бережливым менеджментом» или «бережливым производством», которое выступает в качестве составной части производственной системы предприятия. Инструменты, которые применяются в рамках бережливого производства, способствуют улучшению таких параметров, как затраты на процесс, время цикла, моральный климат персонала и т. д. В свою очередь бережливое производство представляет собой тесную взаимосвязь подсистем управления, персонала, процессов. Рассмотрим идеологию данной системы (рис. 4).



Рисунок 4. Сущность бережливого производства [11]

Цель оптимизации бизнеса, повышения качества предоставляемых услуг или товаров ставит перед собой и операционный менеджмент. Он направлен на регулирование таких аспектов, как производительность, разнообразие ассортимента, а также качество и эффективность. К основным задачам операционного менеджмента можно отнести (рис. 5):

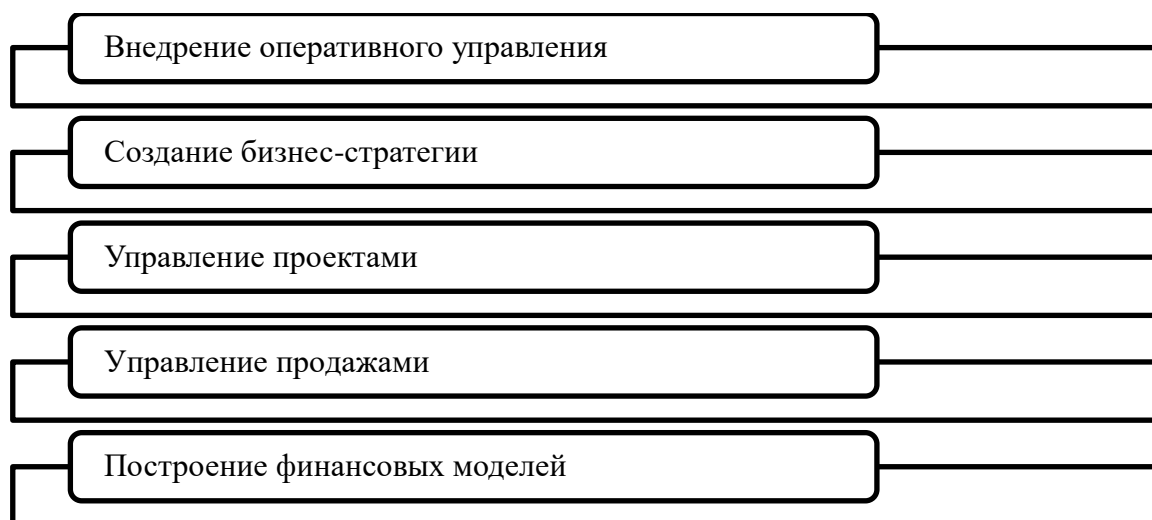


Рисунок 5. Задачи операционного менеджмента [12]

Таким образом, операционный менеджмент позволяет провести глубокий анализ бизнес-процессе и на его основе предлагает наиболее предпочтительные пути по их оптимизации.

В Японии широкое распространение получила технология бережливого производства кайдзен, в основе которой лежит особая стратегия совершенствования, ориентированная на потребности и интересы потребителя. По большей степени кайдзен ориентирована не на максимизацию прибыли, а на повышение удовлетворенности клиента. В рамках данной технологии совершенствуется как процесс производства, так и взаимодействие сотрудников. Упор делается на увеличение самоорганизации на местах, повышения уровня личной ответственности, а также на развитие инновационного потенциала на предприятии.

Особую роль в рамках управления бизнес-процессами играет контроль. Крупные компании зачастую могут создавать службу внутреннего аудита. Целью деятельности службы является предоставление независимой и объективной гарантии совету директоров о том, что контрольные процедуры работают, объективной и своевременной информации о деятельности менеджмента компании по достижению общекорпоративных целей и соблюдению стандартов ведения бизнеса, а также, разработка рекомендаций по совершенствованию различных сторон деятельности организации. Наличие службы внутреннего аудита позволяет разобраться в нюансах каждого процесса и разработать пути оптимизации работы, что предоставляет возможность выбора пути совершенствования для руководства.

Необходимо отметить, что излишний контроль может привести к обратным от ожиданий последствиям. Во всех других случаях, внедрение управления бизнес-процессами при сбалансированном подходе оправдывает себя в полной мере.

Правильно выстроенная система внутреннего контроля позволяет оценить сочетание бизнес-процессов и внутренних контрольных процедур.

Деятельность любой организации направлена на ускорение бизнес-процессов, что подразумевает сокращение периода оборачиваемости активов и ускорение получения прибыли, сопровождающийся интенсификацией производства. Ускорение бизнес-процессов является фактором развития предприятия в том случае, если рост скорости получения прибыли

сопровождается внедрением прогрессивных достижений науки и техники, обновлением фондов и внедрением в производство новых технологий. Негативные факторы и бизнес-среда имеют неоднозначное влияние на деятельность организации, поэтому актуальным становится вопрос совершенствования управления бизнес-процессами, а именно, внедрение эффективной системы внутреннего контроля.

Внутренний контроль как одна из функций управления, интегрированная в инфраструктуру компании представляет собой систему постоянного наблюдения и проверки функционирования организации в целях оценки обоснованности и эффективности принятых управленческих решений, выявления отклонений и своевременного информирования руководства для принятия управленческих решений по устранению негативного влияния отдельных факторов.

Существуют различные виды контроля в зависимости от соотношения времени с исполняемым управленческим решением [13]:

- Предварительный: контроль смет, расчетных документов, трудовых договоров, договоров с поставщиками, подрядчиками и заказчиками.
- Текущий (оперативный) контроль представляет собой наблюдение за хозяйственными процессами и операциями.
- Последующий контроль осуществляется после совершения фактов хозяйственной деятельности. Данный контроль позволяет установить законность, своевременность и экономическую целесообразность деятельности, выявить упущения и недостатки.

По результатам осуществленного контроля вырабатываются ответные меры на выявленные отклонения, упущения и проблемы.

Система внутреннего контроля компании должна гарантировать разумную детализацию учета, обеспечивающую достоверность отражения финансово-хозяйственных операций и положения компании. Выполнение действий, предусмотренных внутренним контролем, должно давать уверенность, что операции осуществляются в соответствии с разработанными внутрифирменными стандартами, а доходы и расходы санкционированы руководством.

Посредством осуществления непрерывного контроля обеспечивается:

- защита интересов собственников, инвесторов и прочих заинтересованных лиц;
- предупреждение конфликтов интересов;
- надлежащий уровень надежности принятой стратегии управления рисками.

Выводы

Таким образом, при изучении функционирования бизнес-процессов были определены основные элементы (вход, ресурс, владелец процесса, функция, выход). Также рассмотрен вопрос взаимосвязи материальных потоков и ресурсов и информационных потоков и управленческих решений. С учетом имеющейся структуры управления структура бизнес-процессов значительно усложняется.

Сложность взаимосвязей в организации приводит к пониманию важности внедрения системы внутреннего контроля. В работе внутренний контроль был рассмотрен как один из процессов интегрированный как на уровне бизнес-процессов организации, так и на уровне корпоративного управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шарохина С., Гороховицкая Ю.О., Братухина Е.А. Влияние структуры организации на особенности реинжиниринга бизнес-процессов предприятий торговли // Вестник Евразийской науки. — 2018 № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/26ECVN118.pdf>.
2. Косарева И.Н. Параллельная интеграция нескольких методов управления предприятием // Вестник Евразийской науки. — 2018 № 5. — URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN518.pdf>.
3. Гальченко С.А., Новикова Ю.В. Совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием // Политика, экономика и инновации. — 2019. — № 6(29). — С. 6.
4. Платунина Г.П., Васильева И.А. Управление бизнес-процессами инфокоммуникационных компаний в условиях трансформации мирового экономического общества // Экономика и качество систем связи. — 2020. — № 1(15). — С. 22–29.
5. Агафонова Г.В., Козловская А.И. Стратегия управления бизнес-процессами как основа успешного пути компании // Финансовые рынки и банки. — 2020. — № 3. — С. 140–143.
6. Ксенофонтова О.В., Козловская А.И. Применение цифровых технологий в управлении бизнес-процессами на промышленных предприятиях // Инновации и инвестиции. — 2020. — № 6. — С. 110–113.
7. Расулов Р.М., Нилова Н.М. Информационные системы управления бизнес-процессами // Информационное общество: современное состояние и перспективы развития. — 2019. — С. 293–295.
8. Козловская А.И. Управление бизнес-процессами предприятия через призму коммуникаций // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. — 2019. — № 6. — С. 101–106.
9. Репин В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами // Открытые системы. СУБД. — 2020. — № 1. — С. 23–25.
10. Ратнер Д. и др. Управление бизнес-процессами в рамках инновационного подхода на предприятиях // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9. — № 1(30). — С. 284–287.
11. Гальченко С.А. Инструментарий моделирования, анализа и управления бизнес-процессом в организации // Актуальные проблемы управления в условиях цифровой экономики. — 2020. — С. 168–172.
12. Румянцева А.Ю., Мусаева Д.Э. Управление бизнес-процессами в условиях глобальных изменений // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 11-3. — С. 69–72.
13. Третьякова Н.В., Овчаров И.И., Сафарова Н.В. Управление бизнес-процессами // Теория и практика современной аграрной науки. — 2022. — С. 1726–1729.

Kolesnikov Sergey Sergeevich

Moscow University for Industry and Finance «Synergy», Moscow, Russia
E-mail: tradework2008@yandex.ru

Prospects for the application of ESG principles in the Russian corporate segment

Abstract. This publication is devoted to the analysis of the business process management system and its features in modern conditions. Optimization of business processes acts as a prerequisite for the functioning of enterprises in conditions of increased competition and sanctions pressure. A special place in the framework of business process management is given to the internal control system. The article presents various definitions of business processes, as well as their classification. For the effective operation of business processes, management must determine the purpose of the process, set a goal for the owner of the process and approve the planned values of the indicators of the effectiveness and efficiency of the process. Existing and already implemented business processes should be subject to constant monitoring to identify and eliminate bottlenecks during the process or resource allocation. Analyzing the mechanism of business process management, the author pays special attention to such aspects as lean manufacturing, lean management, kaizen. Each of these approaches aims to improve the quality of goods and services and productivity. The acceleration of business processes is a factor in the development of an enterprise if the increase in the rate of profit is accompanied by the introduction of progressive achievements of science and technology, the renewal of funds and the introduction of new technologies into production. In this regard, according to the author, organizations should be ready to introduce innovations in the production process, as well as to apply innovative approaches to management. The article focuses on the fact that negative factors and the business environment have an ambiguous impact on the organization's activities, therefore, the issue of improving business process management, namely, the introduction of an effective internal control system, becomes relevant.

Keywords: business processes; process management; economic security; management; process structure; internal control system; innovation; lean manufacturing; kaizen; lean management